

التدريب كمدخل للتنمية التنظيمية في المنظمات الرياضية.
-دراسة حالة لمؤسسة الشباب والرياضة بلدية الجلفة-

to identify the contribution of TQM as an input to organizational development in sports organizations

-شلالى محمد¹ بوسكرة أحمد²

¹جامعة محمد بوضياف – المسيلة/ مخبر برامج الأنشطة البدنية والرياضية المكيفة

Hamazinech@gmail.com

²جامعة محمد بوضياف – المسيلة/ مخبر برامج الأنشطة البدنية والرياضية المكيفة

ahmed.bousakra@univ-msila.dz

تاريخ الاستلام: 2019/09/14 تاريخ القبول: 2019/11/17 تاريخ النشر: 2019/12/17

الملخص: نهدف من خلال دراستنا الحالية إلى تبيان مساهمة التدريب كمدخل للتنمية التنظيمية في المنظمات الرياضية, ومعرفة مدى وجود العلاقة بين التدريب والتنمية التنظيمية في المنظمات الرياضية, وأيضا التطرق إلى معرفة مدى وجود العلاقة بين التدريب كمدخل للتنمية التنظيمية و المنظمات الرياضية, معرجين بذلك للكشف عن مدى وجود العلاقة بين التدريب وتحسين الأداء في المنظمة الرياضية, وكذا معرفة مدى وجود العلاقة بين رضا العملاء وتحسين الأداء في المنظمة الرياضية, والتطرق في الأخير إلى معرفة والتعرف على البرامج المسطرة من قبل مديرية الشباب والرياضة لمواكبة التغيرات الراهنة من جهة وتحسين أداء العاملين بها من جهة أخرى, و مدى تطابقها مع مفهوم التنمية التنظيمية.

الكلمات الدالة:

التدريب, التنمية التنظيمية, المنظمات الرياضية

Summary:

The aim of our current study is to identify the contribution of TQM as an input to organizational development in sports organizations, and to know the extent of the relationship between TQM and organizational development in sports organizations, and also to know the extent of the relationship between TQM as an approach to organizational development and sports organizations, Admitted to reveal the existence of the relationship between organizational culture and performance improvement in the sports organization, as well as to know the existence of the relationship between customer satisfaction and performance improvement in the sports organization, and finally touch on the knowledge and identify the programs underlined By the Directorate of Youth and Sports to keep pace with the current changes on the one hand and improve the performance of its employees on the other, and the extent of its conformity with the concept of organizational development.

Key words:

Total Quality Management, Organizational Development, Sports Organizations.

مقدمة:

شهد العالم نهاية القرن العشرين تحولات وتغيرات سريعة ومتلاحقة في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية تركت كثيرا من التحديات الملحة على المجتمعات التي تتطلع إلى استشراف المستقبل، وألقت بظلالها على الإدارة التي وجب عليها مواكبة هذه التغيرات والتحولات للحفاظ على بقاءها واستمرارها.

ولعل من أهم ما أحدثته هذه التحولات العالمية من تأثير جذري في الفكر الإداري هو الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية و مدى توفر البيئة المناسبة والوسائل الملائمة للعمل في ظل سياسات وعمليات تنظيمية تتسم بالمرونة والسهولة ، و من اجل مواكبة التحولات الراهنة

وفي ظل المنافسة الرهيبة بين المنظمات عمدت إلى اعتماد برامج حديثة تضمن لها البقاء و التطور ومن بين تلك البرامج التنمية التنظيمية.

لقد ظهر مفهوم التنمية التنظيمية كثمرة من ثمار التطورات العالمية وكوسيلة فعالة تمكن الإدارة من القيام بدورها من خلال تطوير الفكر الإداري التقليدي وتيسير الإجراءات واستخدام التكنولوجيا في زيادة الإنتاج وفي الوقت ذاته المحافظة على كفاءة الأداء عبر التخطيط العلمي للتغيير والتشخيص الميداني للمشكلات والتكامل والشمول في التطوير وتعبئة كافة الطاقات الذاتية للمنظمات بما ينعكس بشكل إيجابي على المنظمات، فالتنمية التنظيمية أصبحت ضرورة أو حتمية فرضتها التغيرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية، لذا على المنظمات أن تجد الأساليب والوسائل للتأقلم والتكيف مع متطلبات هذه البيئة سريعة التغير وتحاول التأثير فيها للتوافق مع احتياجات المنظمة، إذا عرفنا أن المنظمة محكوم عليها بالتأقلم وبشكل مستمر مع بيئة دائمة التغير.

فالدور البالغ الأهمية الذي أضحت عليه الرياضة، جعل الدول تسعى إلى بذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق نتائج رياضية إيجابية، وإن هذا بدوره دفع إلى إعادة مراجعة المنظمة الرياضية من حيث كونها المنظم والموجه لمجهودات الأفراد في اتجاه تحقيق الأهداف، ذلك أن الإدارة تسعى إلى مواءمة الوسائل بالأهداف حتى يتحقق الانسجام بين كلاهما، إذ هذا ينعكس في نهاية المطاف على النتائج المراد تحقيقه إلا أن المنظمة الرياضية، وإن لم تكن على درجة عالية من الفاعلية والكفاءة فإنها سوف تكون عاجزة عن تحقيق التوافق بين الأهداف والوسائل، ما يؤدي إلى ضياع الجهد الجماعي وهدر الوقت والمال من غير الوصول إلى النتائج المطلوبة. على هذا، فإن المنظمة الرياضية تكون في حاجة ماسة إلى تحسين يزيد من قدرتها على مواجهة التغيرات البيئية المفعممة بالمنافسة والتحدي، وكذا من أجل تمكينها من حيازة شروط الإدارة الحديثة، بما في ذلك الفاعلية فيما يخص الأداء والجودة فيما يخص النتائج

الإشكالية:

إن عملية التدريب كمدخل للتنمية التنظيمية في المنظمات الرياضية تمثل خطة إيجابية لتحسين أداء المنظمات الرياضية ونقلها إلى مرحلة تكون فيها أكثر فعالية ونجاحا وملائمة للتغيرات المحتملة ولأن العنصر البشري هو النواة الأساسية في أي منظمة رياضية فإن الاهتمام به يجب إن يكون من أولويات الإدارة كون نجاح وتطور التنمية التنظيمية إنما هو مرتبط أساسا بتوفير الظروف والوسائل التي تساهم في تحسين أداء المنظمات الرياضية.

حيث أدى النمو الكبير في حجم المنظمات الرياضية، وتنوع أنشطتها وتعقدتها إلى ضرورة توفير الموارد البشرية المناسبة والمتوافقة وإحتياجات ومتطلبات الأداء، نشير هنا إلى أن إدارة الهيئات التنظيمية موجودة في كل المنظمات أي كان حجمها، و لكن التفاوت يكمن فيمن يمارس هذه الوظيفة.

وبهذا فإن أهمية التدريب يتضح من خلال اهتمام الإدارة بتطوير النظم الإدارية والعمل على تخطيط إدارة هياكلها وتنمية قدرات برامج التدريب وفق المتطلبات والمقاييس العالمية، وبذلك فهي تجسد مفاهيم تحسن وتطور أداء المنضمت الرياضية.

أما في الجزائر فقد أولت الدولة اهتماما كبيرا لتحسن أداء المنضمت الرياضية حتى تتماشى مع تطورات هذا العصر الرياضي، وهذا راجع إلى الدعم الذي منحتة الدولة لهذا القطاع من إنجاز العديد من الهياكل الرياضية هذه الأخيرة التي تتطلب مهارات وقدرات وتسيير إداري رياضي محكم .

وبهذا فإن أهمية التنمية التنظيمية في المنظمات الرياضية يتضح من خلال الاهتمام بتطوير النظم الإدارية وإستراتيجيات العمل على التخطيط المحكم وتنمية قدرات الموظفين وفق المتطلبات والمقاييس العالمية، وبذلك فهي تجسد مفاهيم تحسن وتطور الأداء.

وتعتبر مديريةية الشباب والرياضة من أهم المديريات الفاعلة التي تنتمي إلى قطاع الرياضة في برامج التنمية الشاملة، والمطالبة بمواكبة التطورات لتحسين أدائها وأداء الموظفين بها.

من خلال ما سبق تتبلور إشكالية البحث في ما يلي :

- هل توجد علاقة ارتباطية بين تحسين التدريب و المنظمات الرياضية من منظور التنمية التنظيمية؟.

وتتفرع هذه الإشكالية إلى عدة تساؤلات :

- هل توجد علاقة بين سلوك القيادة وتحسين التدريب في المنظمة الرياضية ؟
- هل توجد علاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتحسين التدريب في المنظمة الرياضية ؟
- هل توجد علاقة بين إدارة الموارد البشرية وتحسين التدريب في المنظمة الرياضية ؟

02- الفرضيات:

الفرضية العامة:

توجد علاقة ارتباطية بين تحسين التدريب و المنظمات الرياضية من منظور التنمية التنظيمية .

الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة بين سلوك القيادة وتحسين التدريب في المنظمة الرياضية .
- توجد علاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتحسين التدريب في المنظمة الرياضية .
- توجد علاقة بين إدارة الموارد البشرية وتحسين التدريب في المنظمة الرياضية .

-أهمية الدراسة:

3-1-الأهمية العلمية:

تسعى هذه الدراسة إلى توضيح دور الإستراتيجيات في أداء المنظمات الرياضية من منظور التنمية التنظيمية، حيث تهدف الإستراتيجيات المتبعة في الإدارات الرياضية الجزائرية إلى تحسين قدرات المنظمات الرياضية واستيعاب ومواكبة التطورات ومواجهة التحديات من خلال توظيف النظرية السلوكية المعاصرة في تعبئة الجهود الفردية والجماعية والتنظيمية لوضع الخطط ومتابعة تنفيذها، ويتأتى ذلك من خلال إكساب العاملين قدرات ومهارات، والاهتمام بحاجاتهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمات الرياضية وتوفير الظروف التنظيمية والتقنية المساعدة على تحسين أدائهم.

2-3- الأهمية العملية:

تكمن أهمية هذه الدراسة في إمكانية تعميم نتائجها على باقي المؤسسات المشابهة وتزويد المشرفين ببعض الأفكار والآراء وذلك من خلال الدراسة الميدانية قصد الاستفادة منها في تنمية وتحسين أداء المنظمات الرياضية.

4- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة التي نحن بصدد إنجازها إلى :

- عرض الإطار النظري لموضوع التنمية التنظيمية والاستراتيجيات الذي لم يلق الاهتمام الكبير في الأبحاث الأكاديمية في الجزائر.

- بيان مساهمة تحسين التدريب في المنظمات الرياضية من منظور التنمية التنظيمية.
- معرفة مدى وجود العلاقة بين سلوك القيادة وتحسين التدريب في المنظمة الرياضية .
- معرفة مدى وجود العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتحسين التدريب في المنظمة الرياضية .
- معرفة مدى وجود العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وتحسين التدريب في المنظمة الرياضية
- معرفة مدى وجود العلاقة بين التدريب وتحسين الأداء في المنظمة الرياضية .
- معرفة مدى وجود العلاقة بين رضا العملاء وتحسين التدريب في المنظمة الرياضية .
- التعرف على البرامج المسطرة من قبل مديرية الشباب والرياضة لمواكبة التغيرات الراهنة من جهة وتحسين الثقافة التنظيمية بها من جهة أخرى، و مدى تطابقها مع مفهوم التنمية التنظيمية.

5-أسباب اختيارالموضوع:

هناك العديد من الأسباب دفعتنا لاختيار الموضوع ، يمكن تحديدها في:

1- الأسباب الموضوعية:

من الأسباب الموضوعية التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع نذكر:

- حداثة موضوع الإستراتيجيات وأداء المنظمات الرياضية وكذا التنمية التنظيمية وارتباطه بتخصص إدارة الموارد البشرية.

- الاهتمام المتزايد الذي حظي به موضوع السلوك التنظيمي بصفة عامة والتنمية التنظيمية بصفة خاصة من قبل الباحثين في مجال علم الاجتماع والنفس والإدارة والاقتصاد.

- سعي المنظمات بشكل عام للتكيف مع التغيرات الحاصلة في مجال التقنيات الحديثة وأساليب الإدارة وزيادة اهتمامها بالعنصر البشري وتوفير كل ما يساعد على تحسين أدائه.

2- الأسباب الذاتية: نذكر منها:

- الرغبة الذاتية في بحث أحد المواضيع المرتبط بالسلوك التنظيمي ألا وهي التنمية التنظيمية.

- التعرف على التسيير والتخطيط للسلوك التنظيمي لتحسن أداء المنظمات الرياضية في مديرية الشباب والرياضة.

- المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية بموضوع حديث .

6-تحديد المصطلحات:

هناك العديد من المفاهيم المستعملة في الدراسة ومنها:
*التنمية:

لقد ظهرت تعاريف متعددة للتنمية حيث يعرفها والت روستو (walt rostow) بأنها تخلي المجتمعات المتخلفة من السمات التقليدية السائدة وتبني الخصائص السائدة في المجتمعات المتقدمة.

وفي تعريف أخرى لهيئة الأمم ،تعرف التنمية على أنها : " العمليات التي يمكن بها توحيد جهود المواطنين والحكومة لتحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية في المجتمعات المحلية ومساعدتها على الاندماج في حياة الأمة والمساهمة في تقدمها بأقصى قدر مستطاع وفي تعريف آخر لماركس (marx) : " التنمية هي عملية ثورية تتضمن تحولات شاملة في البناءات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والقانونية فضلا عن أساليب الحياة والقيم الثقافية. (موسى اللوزي,2002 ، ص 25).

***المنظمة:**

عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الجزئية، التي يعتمد كل جزء منها على الآخر وتتداخل العلاقات فيما بينها وبين البيئة الخارجية لتحقيق الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها.

***التنمية التنظيمية:**

هو ذلك التغيير المخطط الذي يقصد به تحسين فعالية الإدارة، وتقوية إمكانية مواجهة المشاكل التي تواجه هذه الإدارة، وهو خطة طويلة المدى لتحسين أداء الإدارة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارستها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها الإدارة.

***الأداء:**

القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب. (أنور سلطان محمد سعيد، 2003، ب ص).

*** التحسين:**

التحسين وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرجوة بصورة أكثر كفاءة.

*** تقييم الأداء:**

عملية منظمة لقياس وإصدار الأحكام وتقييم نتائج تحقيق أهداف أداء الموظف وفق معايير الأداء والسلوك المتعلقة بالعمل، وكيفية أداء الموظف سابقاً وحالياً، وكيف يمكن جعل أدائه لواجبات الوظيفة بكفاءة أعلى في المستقبل. (العويسات جمال الدين، 2003، ب ص)

***المنظمة الرياضية:**

هي عملية تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة. وهي فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية، وإخراجه بصور منظمة من أجل تحقيق أهداف هذه الهيئات. (نعمان عبد الغني ، لطيفة عبد الله شرف الدين ، ، 2010، ص15).

***المنشآت الرياضية:**

وهي عبارة عم مؤسسات عمومية إدارية ، تنحصر مهامها في تنظيم وتسيير الممارسات الرياضية (حبيب صدراتي، 2014، ص72)

7-الدراسات السابقة:

هناك دراسات تطرقت إلى موضوع التنمية التنظيمية من تلك الدراسات مايلي:

1- دراسة بعنوان " التطوير التنظيمي كمدخل لتحسين مستوى الأداء دراسة تطبيقية على النوادي الرياضية الاجتماعية، للباحث أحمد عبد العال محمد أحمد القاهرة: جامعة حلوان، كلية التربية الرياضية، 2001.

يهدف من خلالها إلى التعرف على الممارسات الإدارية وتشخيص المشكلات التنظيمية التي تؤثر سلبا على مستوى الأداء، وقد خلصت الدراسة إلى وجود مسؤوليات واضحة ومحددة ومكتوبة ولكنها غير تفصيلية إضافة إلى أنه هناك شعور بعدم توافق التطوير مع رغبات الأعضاء.

2- دراسة بعنوان: التنمية الإدارية و دورها في تحسين التسيير الرياضي في الجزائر دراسة حالة وزارة الشباب والرياضة، رسالة ماجستير للباحث قارح مبروك معهد التربية البدنية الرياضية، سيدي عبد الله، جامعة الجزائر، 2008/2007.

يهدف بحثه إلى:

*تشخيص واقع التسيير الإداري لوزارة الشباب والرياضة من خلال إبراز الدور الذي تلعبه التنمية الادارية في نجاح عملية التسيير وذلك باتباعها للطرق والاستراتيجيات العلمية.

*وصف الواقع الرياضي في الجزائر، ومن ثم إعادة صياغته ضمن حوصلة من أجل إعادة تقديمه إلى الباحثين والطلبة في شكل جديد، يمكن أكثر من كشف هويته والإلمام بخفاياه ومنه التعرف أكثر عليه. ثم إلى كشف العلاقات السببية بغرض تفسير هذا الوضع والوقوف على اسباب الترددي في نتائجه ومن ثم الانتهاء إلى التعميم بشأن مثل هذه العلاقات بين الاسباب والأعراض.

3- دراسة بعنوان: دور التطوير الإداري في تحسين أداء منسوبي إدارات التربية والتعليم بوادي الدواسر، للباحث فهاد سلطان محمد آل صقر الودعاني الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010.

يبحث في دور التطوير الإداري في تحسين أداء منسوبي إدارات التربية والتعليم بوادي الدواسر، وخلصت الدراسة إلى:

- يبرز التطوير الإدارى فى الحالة محل الدراسة فى استخدام التقنيات الحديثة فى إنجاز المعاملات اليومية، وصلاحيه المباني المدرسية ، ووجود التدريب كبرنامج لتطوير الأداء.
- أن معوقات التطوير الإدارى تتمثل فى عدم الاهتمام بالتحفيز، ومحدودية الوقت المخصص للتطوير، وانخفاض مشاركة العاملين فى عملية صنع القرار فى التطوير الإدارى.
- التغلب على معوقات التطوير الإدارى تتمثل فى تطبيق الإدارة الإلكترونية وتفعيل نظام التحفيز، وتأهيل الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ برنامج التطوير.
- 4- شبكة التطوير التنظيمى فى المؤسسات الرياضية ل معترز مصطفى عبد الجواد شيحة الإسكندرية، دار الوفاء، 2006.
- يهدف بحثه إلى وضع تصور مقترح لشبكة تطوير تنظيمى تتضمن العديد من مجالات التطوير التنظيمى وتضمن الشبكة المقترحة (الإعداد- التدريب- تنمية الفريق- تنمية العلاقات المتبادلة بين الجماعات – وضع الهدف التنظيمى – إنجاز الهدف و الاستقرار) لتحقيق أهداف النشاط الرياضى بالإدارة العامة لرعاية الشباب جامعة الإسكندرية وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها:
- عدم وجود أسلوب لتعليم الأخصائيين الرياضيين.
- غياب أسلوب بناء الفريق.
- عدم استخدام التقنيات الحديثة فى برامج التنمية الإدارية على قلمها.
- 5- دراسة بعنوان دور الإبداع الإدارى فى تنمية إدارة الموارد البشرية فى المؤسسات العامة الجزائرية، دراسة حالة وزارة التكوين والتعليم المهنيين رسالة ماجستير، للباحث أمحمد سحنون، كلية العلوم السياسية و الإعلام ، قسم العلوم السياسية، جامعة الجزائر 2005.
- تبحث الدراسة فى مكانة الإبداع الإدارى فى تطوير الموارد البشرية و الإدارة الجزائرية فى ظل التغيير المستمر للبيئة المحيطة وقد خلصت الدراسة إلى:
- ضرورة تبني الإبداعى الإدارى كمدخل لتنمية الموارد البشرية، فهو يعنى باستغلال القدرات الإنسانية خاصة الذهنية، واعتباره مدخلا مكملا للمداخل التى تسعى لزيادة قدرات الأفراد كالتدريب.
- عدم وجود أى تخطيط مهما كان مستواه لدعم و إرساء قاعدة للإبداع الإدارى.

- عدم إعطاء أهمية لتوضيح معاني الواجبات الواقع على عاتق الموظفين والمتعلقة ببذل الروح الإبداعية في الأعمال المنجزة.
- عدم إعطاء أهمية في النصوص القانونية لبيئة الإبداع، و مصادره ومراحلها.
- إجحاف الموظفين والعمال في قيمة الجزاءات المخصصة مقابل الاختراع الواقع في المؤسسات والاقتصار على الجزاءات المادية فقط.
- 6- دراسة بعنوان دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، رسالة ماجستير للباحث، حفيان عبد الوهاب، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية جامعة الجزائر، 2008.
- تبحث الدراسة في دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية داخل المنظمات والأساليب المتبعة لتحقيقها، وخلصت الدراسة إلى ضرورة إقناع الموارد البشرية بحتمية التغيير ولتطوير في ظل التغيرات التي يشهدها العالم، بالإضافة إلى ضرورة تحفيز وتمكين الموارد البشرية وتوفير وسائل وظروف العمل المناسبة.
- 7- دراسة بعنوان دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية رسالة ماجستير، للباحث هدار لحسن، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2006.
- تبحث الدراسة في مدى اعتماد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على الثقافة التنظيمية كأداة لإدارة التغيير، وخلصت الدراسة أن إحداث تغيير هيكلي أو تكنولوجي أو مالي دون تغيير في السلوكيات وأنماط التفكير والثقافة التنظيمية يجعل هذا التغيير يفقد أحد حلقاته التي لن يتم بدونها تحقيق الأهداف المرجوة من التغيير كون الفرد يمثل حجر الزاوية في عملية التغيير، وعليه فإن التغيير الثقافي داخل المنظمة أضحى ضرورة ملحة تتوقف عليه فعالية وكفاءة جوانب التغيير الأخرى في المنظمة، ويتوقف ذلك على كفاءة و قدرة قائد التغيير في المنظمة.
- 8- دراسة بعنوان التغيير والتطوير التنظيمي وأثره على سلوك و أداء الأفراد في المنظمة دراسة حالة، اتصالات الأغواط، رسالة ماجستير، للباحثة بوداود فاطمة الزهراء، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة -بومرداس- 2007.

تبحث الدراسة في مقاومة الأفراد للتغيير والتطوير التنظيمي وأثره (التغيير) على أداء الأفراد في المنظمة، وقد خلصت الدراسة إلى:

- قلة المعلومات حول التغيير المراد إجراءه أبرز معوق لعملية التغيير.

- أن تأثير التغيير التنظيمي يبرز من خلال تطوير اتجاهاتهم وقيمهم وسلوكهم وتنمية مهارتهم مما يؤدي إلى رفع أدائهم ومن ثم أداء المنظمة و ذلك ما تحققه أساليب التطوير التنظيمي كتنمية القيادات الإدارية والتحفيز والانصال ..إلخ.

9- دراسة بعنوان التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة دراسة تطبيقية على أمانة مدينة جدة، رسالة ماجستير، للباحثة خديجة أحمد عبد المؤمن الحربي، الرياض جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة 1995.

تهدف إلى تقديم إطار أساسي علمي لموضوع التطوير التنظيمي، و توضيح المشكلات التي تحد من فاعلية تقديم أمانة جدة لخدمات بمستوى عال من الكفاءة وإبراز التطوير التنظيمي في حل هذه المشكلات ورفع مستوى الأداء والخدمات المقدمة للمواطنين، وخلصت الدراسة إلى:

- التأثير الإيجابي للتطوير على أداء الموظفين والخدمات التي يقدمونها، وعلى فعالية الإشراف عليهم نتيجة تمركز إدارات وأقسام الأمانة في أماكن متقاربة، ونتيجة وجود هيكل تنظيمي روعي فيه وضع كل موظف في التخصص المناسب له

- وجود قصور في اختيار الموظفين الملائمين للعمل وتوفر المقدرة والكفاءة فيهم عند توليهم لمناصب قيادية نتيجة عدم توصيف وتحديد موصفات لكل وظيفة وقلة اليد العاملة المتخصصة والمدرية بسبب عدم وجود جهاز إداري يختص بتدريبه وتطويرها.

10- دراسة بعنوان إدارة التغيير في التطوير التنظيمي، دراسة واقع عملية إدارة التغيير لتطوير المنظمات في سوريا، رسالة دكتوراه غير منشورة، للباحثة ريم رمضان، جامعة دمشق: كلية الاقتصاد، 2004.

تبحث الدراسة في أهداف التغيير وصنع قراراته وكيفية إدارته، وتأثيره على الأداء في المنظمة، وخلصت الدراسة إلى:

- أن التغييرات السريعة التي تشهدها البيئة الخارجية تحتم على المنظمات التكيف معها

- للقيادة الإدارية دور هام في عملية التغيير ما يحتم تنظيم دورات تدريبية حول إدارة التغيير والتطوير التنظيمي.

- يلعب الاتصال والتمكين والمشاركة والتشاور، دور بارز في نجاح عملية التغيير.

-11دراسة بعنوان واقع الاتصال التنظيمي في الاتحادات الرياضية اليمنية، مقال منشور في

مجلة الإبداع الرياضي المجلد(10) العدد رقم(01) جوان 2019، للباحث عزيز ناصر القديبي.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع الاتصال التنظيمي في الاتحادات الرياضية.

الإجراءات المنهجية المتبعة في عملية البحث:

المنهج المتبع:

كان علينا اختيار المنهج الوصفي الذي يلائم طبيعة دراستنا، فالمنهج الوصفي هو أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة لأجل الحصول على نتائج علمية تم تفسيرها بطريقة موضوعية، وبما ينسجم فعلياً مع المعطيات الفعلية للظاهرة. (ذوقان عبيدات ، 1982 ، ص.176).

2-الدراسة الإستطلاعية:

قمنا قبل المباشرة بإجراء الدراسة الميدانية بدراسة إستطلاعية كان الغرض منها ما يلي :

- معرفة حجم المجتمع الأصلي ومميزاته وخصائصه.

- التأكد من صلاحية أداة البحث وذلك من خلال التعرض للجوانب التالية :

- وضوح البنود وملائمتها لمستوى العينة و خصائصها.

- التأكد من وضوح التعليمات.

- المعرفة المسبقة لظروف إجراء الدراسة الميدانية الأساسية، وبالتالي تفادي الصعوبات

والعراقيل التي من شأنها أن تواجهنا.

ولهذا قمنا بزيارة عينة بحثنا، حيث تم ذلك بعد سحب رخص تسهيل المهمة من إدارة

المعهد لزيارة مجتمع بحثنا المتمثل في فئة الموظفين بمديرية الشباب والرياضة ببلدية

الجلفة.

3-متغيرات الدراسة:

3-1-المتغير المستقل:

وهو العامل الذي يريد الباحث قياس مدى تأثيره في الظاهرة المدروسة وعامة ما يعرف باسم المتغير أو العامل التجريبي، وتتمثل دراستنا في التدريب.

5-2-المتغير التابع:

وهذا المتغير هو نتاج تأثير العامل المستقل في الظاهرة، ويتمثل في دراستنا هذه في تحسين أداء المنظمات الرياضية.

3-2-المتغير الوسيط (المشوش):

وهو المتغير الذي يقوي أو يضعف العلاقة بين المتغيرين التابع والمستقل في الظاهرة، ويتمثل في دراستنا هذه في التنمية التنظيمية.

وعادة يقوم الباحث بصياغة فرضيته محاولا إيجاد علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ولكي يتمكن الباحث من اختيار وجود هذه العلاقة أو عدم وجودها لابد له من استبعاد وضبط تأثير العوامل الأخرى على الظاهرة قيد الدراسة، لكي يتيح المجال للعامل المستقل وحده التأثير على المتغير التابع (ذوقان عبيدات: مرجع سابق، ص. 18).

4-مجتمع وعينة الدراسة:

يتم اختيارها وفق قواعد وطرق علمية بحيث تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا. إن الهدف الأساسي من إختيار عينة هو الحصول على معلومات عن المجتمع الأصلي للبحث، وليس من السهل على الباحث أن يقوم بتطبيق بحثه على جميع أفراد المجتمع الأصلي. (إخلاص محمد عبد الحفيظ ، مصطفى حسين باهي, 2000، ص. 129).

- عينة البحث:

تتكون العينة عينة مقصودة المدروسة من 80 فردا من المجموع الكلي لعدد الموظفين في مديريات الشباب والرياضة بالبلديات المذكور سابقا، أي 427 فردا من مختلف المستويات الإدارية إطارات، أعوان تحكم، أعوان تطبيق، أعوان تنفيذ، وفي مختلف الوظائف التي يشغلونها إلا أن تركيزنا في العينة كان أكثر على الإطارات وذلك نظرا لأهمية الدراسة في هذا المستوى وما له من أثر مباشر على هذه الطبقة، فقد قمنا بتوزيع الاستبيان حسب العينة المختارة عن طريق موظف في قسم إدارة الموارد البشرية الذي قام بتوجيهنا إلى المسيرين

والموظفين الذين يرى فهم القدرة على الإجابة على أسئلة الاستبيان بحكم درايتهم بمؤهلات ووظائف جل الأفراد الموظفين في المديرية.

5- مجالات البحث:

1-5- المجال المكاني:

يتحدد الإطار المكاني لهذا البحث في مديريات الشباب والرياضة بكل من بلدية الجلفة.

2-5- المجال الزمني:

قمنا بإجراء البحث الميداني انطلاقا من تحديدنا لموضوع البحث والمشكلة المراد دراستها إذ تم ذلك ابتداء من بداية شهر نوفمبر 2016، وقد امتدت المرحلة الأخيرة من بحثنا إلى غاية نهاية شهر جوان 2018.

6- أدوات جمع البيانات:

إن إختيار الباحث لأدوات جمع البيانات يتوقف على العديد من المعايير، فطبيعة المشكلة والفروض تتحكما في عملية إختيار الأدوات ولغرض جمع المعطيات من الميدان عن موضوع الدراسة، على الباحث إنتقاء الأداة المناسبة لذلك ومن المتفق عليه أن أداة البحث تساعد الباحث على تحقيق هدفين هما:

- تساعد على جمع المعلومات والحقائق المتعلقة بموضوع لبحث.

- تجعل الباحث يتقيد بموضوع بحثه وعدم الخروج عن أطره العريضة.

ومنه فأداة البحث هي الوسيلة الوحيدة التي يتمكن بواسطتها الباحث حل المشكلة.

1-6- شرح الاستبيان:

يتضمن الاستبيان الموزع على عناصر العينة المختارة 03 محاور كل محور يتكون من عدة أسئلة فرعية تتسلسل فيه الأسئلة من البيانات الشخصية الخاصة بالمجيب من أجل تقريبه أكثر من الدراسة حتى الدخول تدريجيا في المحاور التي تمس مباشرة صلب الموضوع من خلال الدراسة النظرية التي قمنا بها.

ويتألف الاستبيان من 32 سؤال.

أما الإجابات عن أسئلة الاستبيان فتكون مغلقة حسب نوعية الإجابة المراد الحصول عليها من خلال الاستبيان، وتنوعت اقتراحات الإجابات بين أن تكون بـ (موافق، محايد، غير موافق).

وقد جاءت محاور الاستبيان على النحو التالى:

* المحور الأول: سلوك القيادة

* المحور الثانى: التخطيط الإستراتيجى.

* المحور الثالث: الموارد البشرية.

7- الأساليب الإحصائية المستعملة:

إن طبيعة الموضوع والهدف منه يفرض علينا أساليب إحصائية خاصة، تساعد الباحث فى الوصول إلى نتائج ومعطيات، يفسر ويحلل من خلاله الظاهرة "موضوع الدراسة" وقد تم الإعتدال فى هذه الدراسة على جملة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة تصميم الدراسة وهى كما يلى:

7-1- الإحصاء الوصفى:

* النسب المئوية:

استعملت فى هذه الدراسة لغرض تقدير أفراد الدراسة الإستطلاعية وكذا تقدير أفراد مجتمع الدراسة الأساسية حسب متغيرات البحث.

ويمكن إستخدام القانون بالصورة التالية:

النسبة المئوية: $\text{عدد التكرارات} * 100 = \%$

عدد الكلى للعينه

9-2- الإحصاء الإستدلالي:

* المعالجة التحليلية: حساب قيمة كا² (Chi2)

كا² المحسوبة = مج (القيم الملاحظة - القيم النظرية)²

القيم النظرية

ملاحظة: تمت المعالجة الإحصائية بالاستعانة بنظام (SPSS) الإحصائي.

عرض وتحليل ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة:

مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

• نص الفرضية الأولى: توجد علاقة بين سلوك القيادة وتحسين التدريب فى المنظمة الرياضية

* الجدول رقم 01:

الدلالة الإحصائية	الدلالة مستوى	الحرية درجة	القيمة المعنوية sig	كا ²
دال إحصائيا	0,05	04	0.048	27,25

مناقشة الجدول رقم 01:

عند حساب كا² (k²) وجدنا أن كا² كان بـ 27,25، أما القيمة المعنوية وجدنا 0.048، ذلك عند درجة الحرية df = 04، ونسبة الدلالة الإحصائية 0,05 أي أن مستوى الدلالة (0.05) أكبر من القيمة المعنوية (0.048)، ومنه نقول أن الفرضية الأولى محققة عند مستوى الدلالة 0,05.

الاستنتاج الجزئي الأول:

من خلال تحليلنا لنتائج الجداول الخاصة بالفرضية الأولى المتمثلة ببرامج التدريب وعلى ضوء الإجابات التي أفضى بها المستجوبون يمكن القول أن مديرية الشباب والرياضة بولاية الجلفة لها إستراتيجية وخطة تطويرية تتضمن جملة من الأدوات والأساليب التي تستهدف تحسين أداء الموظفين بها ومن بين هذه الأساليب التدريب.

حيث نرى من خلال الفرضية الأولى أن إطارات الموظفين هم من يستفيدوا من برامج التدريب بصفة دائمة، أما فئة التحكم والتطبيق والتنفيذ فهي تستفيد من هذه البرامج بصفة متفاوتة، وهذا يرجع إلى سياسة الإدارة وسياسة الدولة من أجل التحفيز والتدعيم الإطارات السامية للمساهمة في تطوير الإدارة وتنميتها من خلال تسييرهم وقراراتهم الإدارية التي تخدم هذه المنظمات الرياضية.

• وهذا ما يؤكد أنه توجد علاقة بين سلوك القيادة وتحسين التدريب في المنظمة الرياضية، وبالتالي فالفرضية الأولى محققة.

• وهذا ماتواقت فيه دراستنا الحالية مع دراسة الباحثة خديجة أحمد عبد المؤمن الحربى بعنوان: "التطوير التنظيمى وأثره على كفاءة الأداء فى المنظمة دراسة تطبيقية على أمانة مدينة جدة".

مناقشة نتائج الفرضية الثانية :

نص الفرضية الثانية: توجد علاقة بين التخطيط الإستراتيجى وتحسين التدريب فى المنظمة الرياضية.

* الجدول رقم 02:

الدالة الإحصائية	الدالة مستوى	الحرية درجة	القيمة المعنوية sig	كا ²
دال إحصائيا	0,05	04	0.048	32,58

مناقشة الجدول رقم 02:

عند حساب كا² (k²) وجدنا أن كا² كان ب: 32,58، أما القيمة المعنوية وجدنا 0.048، ذلك عند درجة الحرية df = 04، ونسبة الدلالة الإحصائية 0,05 أى أن مستوى الدلالة (0.05) أكبر من القيمة المعنوية (0.048)، ومنه نقول أن الفرضية الثانية محققة عند مستوى الدلالة 0,05.

الاستنتاج الجزئى الثانى:

من خلال تحليلنا لنتائج الجداول الخاصة بالفرضية الثانية المتمثلة فى التخطيط الإستراتيجى وعلى ضوء الإجابات التى أفضى بها المستجوبون حيث أن التخطيط الإستراتيجى يسعى لدعم العمل الجماعى لتعزيز نظام الاتصال بمديرية الشباب والرياضة بولاية الجلفة، مما يؤكد أن إستراتيجية الإدارة تسعى لتحسين تحسين التدريب وفعالية المنظمة.

وتبين لنا من خلال الفرضية الثانية أن هناك علاقة بين التخطيط الإستراتيجى وتحسين التدريب الموظفين بالمديرية، مما يؤكد فعالية نظام الاتصال الداخلى بالمنظمة الرياضية، وأن له دوره الهام الذى يلعبه فى تحسين المنظمات الرياضية .

وهذا ما يؤكد أن هناك وجود علاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتحسين أداء الموظفين بالمديرية ، وبالتالي بالفرضية الثانية محققة.

وهذا ما توافقت فيه دراستنا الحالية جزئيا مع دراسة للباحث قارح مبروك بعنوان "التنمية الإدارية و دورها في تحسين التسيير الرياضي في الجزائر".

مناقشة نتائج الفرضية الثالثة :

نص الفرضية الثالثة: توجد علاقة بين إدارة الموارد البشرية وتحسين التدريب في المنظمة الرياضية

الدالة الإحصائية	الدالة مستوى	الحرية درجة	القيمة المعنوية sig	كا ²
دال إحصائيا	0,05	04	0.652	22,15

* الجدول رقم 03:

مناقشة الجدول رقم 03:

عند حساب كا² (k²) وجدنا أن كا² كان بـ: 22,15، أما القيمة المعنوية وجدنا 0.625، ذلك عند درجة الحرية df = 04، ونسبة الدلالة الإحصائية 0.05 أي أن مستوى الدلالة (0.05) أكبر من القيمة المعنوية (0.048)، ومنه نقول أن الفرضية الثالثة غير محققة عند مستوى الدلالة 0,05.

الاستنتاج الجزئي الثالث:

من خلال تحليلنا لنتائج الجداول السابقة الخاصة بالفرضية الثالثة المتمثلة في إدارة الموارد البشرية وعلى ضوء الإجابات التي أفضى بها المستجوبون نجد انه رغم ضرورة تبني مديريةية الشباب والرياضة بولاية الجلفة من خلال تعامل الإدارة مع الموظفين بإيجاب والاهتمام بالعلاقات الإنسانية ومن خلال تقدير الجهد الذي يبذله الموظفين إلا أن هناك عدم وضوح في معايير تقييم التدريب.

وعرجنا في الفرضية الثالثة وجدنا أن أغلبية أفراد عينة الدراسة اجمعوا على عدم وجود علاقة بين إدارة الموارد البشرية وتحسين التدريب من منظور التنمية التنظيمية وعبروا عن

عدم رضاهم عن هذا النظام مقارنة بالمجهودات التي يبذلونها خاصة مع الهيكلة الجديدة للإدارة ورغم الزيادة في الأجر إلا أن هناك غموض يسيطر على معايير تقييم التدريب. وهذا ما يؤكد أن إدارة الموارد البشرية لم تساهم في تحسين تدريب الموظفين بالمنظمات الرياضية ، وبالتالي فالفرضية الثالثة غير محققة. وهذا ما تناقش فيه دراستنا الحالية مع دراسة الباحث حفيان عبد الوهاب بعنوان : " دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات ". مناقشة وتحليل نتائج الفرضية العامة: -توجد علاقة ارتباطية بين تحسين التدريب و المنظمات الرياضية من منظور التنمية التنظيمية .

* مناقشة جدول الفرضية العامة:

المجموع	البرامج المتبعة في المؤسسة تساعدك على تحسين التدريب			موافق	محايد	غير موافق
	موافق	محايد	غير موافق			
31	01	11	19	موافق	يوجد برنامج لتحسين مؤسستكم	
35	17	16	02	محايد		
14	05	06	03	غير موافق		
80	23	33	24	المجموع		

* الجدول رقم 04:

الدالة الإحصائية	الدالة مستوى	الحرية درجة	القيمة المعنوية sig	كا ²
دال إحصائيا	0,05	04	0.048	29,81

مناقشة الجدول رقم 04:

من خلال الجدول رقم 04 نجد أن تسعة عشر مجيب قد أجابوا بالموافقة على المحور الأول أما إحدى عشر مجيب فقد كانت إجابتهم بالحياد بالنسبة للمحور الثاني وبالموافقة التامة على المحور الأول، ونجد فرد واحد من العينة لم يوافق على المحور الثالث، وإجابته كانت ايجابية بالنسبة للمحور الأول، ونجد أيضا فردين من العينة كانوا محايدين بالنسبة للمحور الثاني وموافقين الثالث. وستة عشر مجيب حيث اتفقوا على الحياد على المحاور معا، كذلك هناك سبعة عشر مجيب اتفقوا على الحياد في المحور الأول ولم يوافقوا على المحور الثالث، وهناك ثلاثة أفراد قد وافقوا على المحور الثاني ولم يوافقوا على اختيارات المحور الأول

كذلك لدينا ستة مجيبين لم يوافقوا على المحورين الأول والثاني والتموا الحياد بالنسبة لخيارات المحور الثالث، وفي الأخير نجد خمسة مجيبين لم يوافقوا على المحاور معا.

مناقشة الجدول رقم 04:

عند حساب k^2 (k²) وجدنا أن k^2 كان بـ 29,81، أما القيمة المعنوية وجدنا 0,048. ذلك عند درجة الحرية $df = 04$ ، ونسبة الدلالة الإحصائية 0,05. أي أن مستوى الدلالة (0,05) اكبر من القيمة المعنوية (0,048)، ومنه نقول أن الفرضية العامة محققة عند مستوى الدلالة 0,05.

الاستنتاج العام:

تطرقنا في هذه الدراسة إلى مديرية الشباب والرياضة بولاية الجلفة محل الدراسة وهي - بلدية الجلفة - حيث أبرزنا التطورات التي مرت بها والمهام التي تقوم بها، ثم عرجنا إلى إدارتها وتحليل هيكلها التنظيمي ومواردها البشرية على مستوى المديرية.

ومن منطلق أن الإطار النظري يبحث في كيفية مساهمة التخطيط في تحسين الأداء من منظور التنمية التنظيمية، قمنا بإسقاط الدراسات السابقة على الجانب التطبيقي والذي اخترنا له مديرية الشباب والرياضة بالجلفة وللمكانة التي تلعبها في إطار تنفيذ المخططات التنموية التي سطرته الدولة، فقمنا بعد تقديمها بتشخيص المناهج الثلاثة للتنمية التنظيمية وهم: المنهج الفردي والجماعي والتنظيمي، وللتعمق أكثر صممنا استبياننا يبحث في

الأساليب والأدوات التي تساهم بها التنمية التنظيمية في تحسين الأداء من تدريب والاتصال وتقييم التدريب.

حيث نرى من خلال الفرضية الأولى أن إطارات الموظفين هم من يستفيدوا من برامج التدريب بصفة دائمة، أما فئة التحكم والتطبيق والتنفيذ فهي تستفيد من هذه البرامج بصفة متفاوتة.

وهذا ما يؤكد بأنه توجد علاقة بين سلوك القيادة وتحسين التدريب ، وبالتالي فالفرضية الأولى محققة.

وتبين لنا من خلال الفرضية الثانية أن هناك علاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتحسين التدريب ، مما يؤكد فعالية نظام الاتصال الداخلي بالمنظمات الرياضية، وان له دوره الهام الذي يلعبه في تنمية المنظمات.

وهذا ما يؤكد بأنه توجد علاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتحسين التدريب ، وبالتالي فالفرضية الثانية محققة.

وعرجنا في الفرضية الثالثة وجدنا أن أغلبية أفراد عينة الدراسة اجمعوا على عدم وجود علاقة بين إدارة الموترد البشرية وتحسين التدريب وعبروا عن عدم رضاهم عن هذا النظام مقارنة بالمجهودات التي يبذلونها.

وهذا ما يؤكد أن لوجود لعلاقة بين سلوك القيادة وتحسين التدريب ، وبالتالي فالفرضية الثالثة غير محققة.

ومما سبق نستنتج وحسب الفرضية العامة التي تنص على توجد علاقة ارتباطية بين تحسين التدريب و المنظمات الرياضية من منظور التنمية التنظيمية ، وبالتالي فالفرضية العامة محققة.

• وهذا ماتوافقت فيه دراستنا الحالية مع دراسة الباحثة خديجة أحمد عبد المؤمن الحربي بعنوان : "التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة دراسة تطبيقية على أمانة مدينة جدة" ، وتوافقت فيه أيضا جزئيا مع دراسة للباحث قارح مبروك بعنوان : "التنمية الإدارية و دورها في تحسين التسيير الرياضي في الجزائر".

وتناقت فيه دراستنا الحالية مع دراسة الباحث حفيان عبد الوهاب بعنوان : " دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات".

الاقتراحات:

إن سرعة التغيرات وتلاحقها يفرض على الإدارة الجزائرية تبني الإستراتيجية الإدارية، كإستراتيجية تستهدف تكييفها مع التغيرات وزيادة فعاليتها، وفي سبيل ذلك نقدم الاقتراحات التالية:

- * مراعاة حاجات وقيم وثقافة الموظفين عند إحداث التغيرات في المؤسسة.
- * تبني الإستراتيجية الإدارية وتدريب القادة الإداريين على برنامجها.
- * تدريب الموظفين لزيادة معارفهم وقدراتهم ، مع العمل على توفير الحافز للعملية.
- * تحفيز الموظفين ماديا ومعنويا(مكافآت، ترقية، الأوسمة أو شهادات...الخ).
- * تدعيم نظام الاتصال الرسمي وغير الرسمي لتفعيل العمل الجماعي وتسهيل وصول المعلومات للموظفين.
- * إشراك الموظفين وتفويضهم وتمكينهم في المنظمة.
- * زيادة توظيف الموارد البشرية للتقليل من كثافة وضغوط العمل.
- * إعادة النظر دوريا في نظام الأجور، لوقف هجرة الإطارات للمنظمات الإدارية للخارج، أو للمؤسسات الأجنبية.
- * ضرورة وضع أنظمة وسياسات إدارية واضحة ومعلنة، تعمل على ترسيخ ثقافة تنظيمية قوية، بعيدة عن الولاءات والعلاقات الشخصية.
- * تطوير وتحديث أساليب العمل في الجانب البشري والتقني والعمل على تهيئة مناخ ملائم للعمل.

قائمة المراجع المستعملة في عملية البحث:

أ-المراجع باللغة العربية:

- 1- موسى اللوزي، التنمية الإدارية ، ط2، داروائل للطباعة والنشر، الاردن ، سنة2002.
 - 10- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي ، ط 5 ، عمان : داروائل ، 2009.
 - 11-مصطفى أبوبكر،التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، الإسكندرية:الدارالجامعية 2007،
 - 12- عمار بوحوش،الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة ، ط2، الجزائر: دارالبصائر، 2008.
 - 13-عزيز علي ناصر القديمي،واقع الاتصال التنظيمي في الاتحادات الرياضية اليمينية.مقال منشور في مجلة الإبداع الرياضي بجامعة محمد بوضياف المسيلة.الجزائر.المجلد رقم(10) /العدد(01) جوان 2019.الجزائر.2019.
 - 14-حبيب صدراتي،فاعلية التسيير الاستراتيجي للمنشآت الرياضية في تحقيق أهداف التربية البدنية والرياضية للشباب على المراهق على مستوى هياكل مديريات الرياضة، مقال منشور في مجلة الإبداع الرياضي بجامعة محمد بوضياف المسيلة.الجزائر.المجلد رقم(5) /العدد(2) ديسمبر 2014.الجزائر.2014.
 - 15- بلال خلف السكارنة ، التنمية التنظيمية والإدارية ، ط1، عمان: دار المسيرة ، 2009.
 - 2- أحمد الشافعي حسن وإبراهيم بخاري عبد اللطيف ، المدخل المعاصر في إدارة الأفراد والتطوير التنظيمي في التربية البدنية والرياضية، الإسكندرية: دارالوفاء ، 2007.
 - 3- أنور سلطان محمد سعيد،السلوك التنظيمي، الإسكندرية:الدارالجامعية الجديدة، 2003.
 - 4- منير عبوي زيد،إدارة التغيير والتطوير ، ط1 ، عمان:داركنوز المعرفة ، 2007.
 - 5- العويصات جمال الدين، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، الجزائر: دارهومة، 2003
 - 6- نعمان عبد الغني ، لطيفة عبد الله شرف الدين ، الادارة الرياضية، ط1، مملكة البحرين، زارة الثقافة والاعلام للطباعة والنشر، 2010..
 - 7- صلاح الدين عبد الباقي ، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية : الدار الجامعية 2003.
 - 8- ثابت عبد الرحمن إدريس ، المدخل الحديث للإدارة العامة، الإسكندرية: الدارالجامعية 2002،
 - 9- بطاح أحمد ، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية . عمان : دارالشروق ، 2006.
- ب-المراجع باللغة الأجنبية:

01- Patrick Krasensky – Pierre Zimmer ، SURTOUT, NE CHANGEZ RIEN, paris ، Éditions d organisation, 2006.

02- Jhon R schermer Horne, David S. Chappell , principe de management, Village mondial, Paris, 2002.

03- John R. Schermerhorn, Jr. & Autre . Organizational Behavior. 7ème édition ، John Wiley United States of America 2002.

04- John R. Schermerhorn & autres, Comportement humain et organisation, 2ème édition ; village mondial, Canada, 2002.

05- Gérard Dominique Carton ,Eloge du changement, méthode et outils, Pearson éducation ,Paris ,2004