

## دور البرامج التكوينية في تحسين السلوك التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الرياضية

( دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية - أدرار - الجزائر )

د. زحاف محمد 1 - ا. مقصود عبد القادر 2

<sup>1</sup> معهد علوم النشاطات البدنية و الرياضة - جامعة المسيلة ( [Zahaf21@yahoo.fr](mailto:Zahaf21@yahoo.fr) )

### الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على البرامج التكوينية في مديرية الشباب والرياضة لولاية أدرار ودورها في تحسين السلوك التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الرياضية ، من أجل تبني سياسات من شأنها تعزز النواحي الايجابية وتصحح النواحي السلبية، و ترفع الروح المعنوية للعاملين و تحافظ على صحتهم النفسية وتنمية قدراتهم وتطوير ما لديهم من مهارات، ومعارف و خبرات، و إحداث تغييرات في سلوكهم واتجاهاتهم من اجل أداء أعمالهم.

ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي لملائمته لهذه الدراسة ، على عينة عشوائية بلغ عددها 45 موظف بمديرية الشباب والرياضة لولاية أدرار - الجزائر - حيث طبق عليهم مقياس السلوك التنظيمي ، وتوصل بناء على هذه البرامج يتحدد مستوى تحسن سلوك الفرد العامل ما إن كان جيدا أو متوسطا أو متدنيا، وهذا يتوقف على عدة عوامل خارجية تتضمن مؤثرات البيئة الخارجية كمناخ العمل والعلاقة بالزملاء والرؤساء والتجهيزات ومدى ملائمة مكان العمل، وعوامل داخلية تتضمن قدرات ومهارات الموظف واستعداداته واتجاهاته نحو العمل، وهذه العوامل ترتبط إلى حد كبير بعناصر البرنامج التكويني .

وفى ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث يوصى الباحث بإجراء المزيد من الدراسات

والبحوث في هذا المجال التي من شأنها ضبط وتحسين سلوكيات الأفراد العاملين بالمؤسسات الرياضية.  
- الكلمات الأساسية: التكوين، السلوك التنظيمي، المؤسسات الرياضية.

**The role of formative programs In improving organizational behavior  
Individuals working in the sports institutions**

(An Empirical Study of Youth and Sports Department of the mandate of the Adrar. Algeria)

**ABSTRACT:**

This study aims to identify the formative programs in the Youth and Sports Directorate of the mandate of Adrar and its role in improving the organizational behavior of individuals working in the sports institutions, To adopt policies that promote the positive aspects and correct the negative aspects, and raise the morale of the employees and maintain their mental health and develop their abilities and develop their skills, knowledge, and expertise, and changes in behavior and attitudes in order to do their jobs. To achieve this, the researcher used the descriptive method, a random sample number reached 45 employees Directorate of Youth and Sports of the mandate of the Adrar - Algeria - As applied to them Organizational Behavior Scale, and reached based on these programs is determined by improved worker behavior once was good, medium or low level, depending on several external factors include the effects of the external environment, such as climate work and relationship with colleagues and superiors, equipment and appropriate extent of the workplace, and internal factors, including the capabilities and skills of the employee and the aptitudes and trends toward work, and these factors are largely connected with the formative elements of the program. In light of the search results researcher recommends further studies and research in this area that would adjust and improve the personnel behavior of sports institutions.

- Key words: formative programs, Organizational behavior, Sports institutions

**Le rôle des programmes de formation dans l'amélioration du comportement organisationnel des personnes travaillant dans les institutions sportives**

(Une étude empirique de la direction Jeunesse et des Sports de la wilaya d'ADRAR. Algérie)

**Résumé :**

Cette étude vise à identifier les programmes de formation dans la Direction de la Jeunesse et des Sports du wilaya de Adrar et de son rôle dans l'amélioration du comportement organisationnel des personnes travaillant dans les institutions sportives, Pour adopter des politiques qui favorisent les aspects positifs et corriger les aspects négatifs, et augmenter le moral des employés et de maintenir leur santé mentale et de développer leurs capacités et leurs compétences, les connaissances et l'expertise, et faire les changements dans le comportement et les attitudes afin de faire leur travail. Pour ce faire, le chercheur a utilisé la méthode descriptive, sur un échantillon aléatoire comptait 45 employés de la Direction de la Jeunesse et des Sports du wilaya de l'Adrar - Algérie - Où ils ont appliqué l'échelle du comportement organisationnel, Et atteint sur la base de ces programmes est déterminé par une amélioration du comportement des travailleurs une fois était bonne, moyenne ou faible niveau, en fonction de plusieurs facteurs externes comprennent les effets de l'environnement extérieur, tels que l'action climatique et les relations avec les collègues et supérieurs, de l'équipement et de l'étendue appropriée du lieu de travail, et les facteurs internes, y compris les capacités et les compétences de l'employé et les préparations et les tendances vers travailler, et ces facteurs sont en grande partie liés aux éléments de formation du programme. À la lumière des résultats le chercheur recommande de poursuivre les études et recherches dans ce domaine qui va ajuster et d'améliorer le comportement personnel des institutions sportives du personnel.

- **Mots-clés:** la formation, Comportement organisationnel, Les institutions sportives

**- مقدمة:**

منذ أن وجدت المجتمعات الإنسانية، وهي تبحث عن الطرق المثلى لتنظيم سلوك أفرادها لما يضمن لها الاستمرار والاستقرار سواء كانوا يدركون ذلك أم لا، فأصبحت المؤسسات اليوم تهتم بالعنصر البشري أكثر من أي وقت مضى، لان هذا الأخير هو أساس التميز والتفوق الذي يمكن لأي مؤسسة أن تحققه في خدماتها وإنتاجها مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها . ومع التقدم التكنولوجي والمعرفي و التغييرات الهائلة التي يشهدها العالم في جميع مجالات الحياة، أصبح من الضروري للمؤسسات مواكبة هذا التقدم عن طريق عملية التكوين و الذي يهدف إلى تنمية قدرات الفرد وتطوير ما لديه من مهارات، ومعارف و خبرات، و إحداث تغييرات في سلوكهم واتجاهاتهم من اجل أداء أعمالهم . لذلك فان جل المؤسسات الحديثة تحرص على وضع برامج تكوينية متكاملة تصرف فيها من الوقت والجهد والمال الكثير من اجل الحصول على مردود ايجابي لها وللأفراد ، إن التكوين من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق التفوق و الريادة، وهذا عن طريق إقامة دورات تكوينية، تساعد من خلالها العمال على اكتشاف وتطوير مهارتهم وقدراتهم والتغيير في سلوكهم من اجل استثمارها بما يخدمهم ويخدم المؤسسة . وباعتبار أن المؤسسات الرياضية من أهم الأجهزة في أي دولة لأنها تعد في الوقت الحالي من أنجع المؤسسات في دفع عجلة الاقتصاد في أي بلاد أو دولة، لذا نجد الدول المتقدمة تهتم كثير بتزويد أفرادها بكل ما هو جديد عن طريق وضع برنامج تكويني متكامل وهادف .ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على الدور الذي تلعبه هذه البرامج التكوينية في ضبط و تحسين السلوك التنظيمي للأفراد العاملين بمدرية الشباب والرياضة لولاية أدرار، و كذا محاولة تصحيح وتعديل بعض الانحرافات والسلوكات التي من شأنها أن تعيق سير العمل بالمؤسسة الرياضية.

**- المشكلة:**

لقد حظيت المشكلات التي تواجهها منظمات الأعمال باهتمام كبير بسبب العولمة و التكنولوجيا، ودخول تقنيات ووسائل جديدة في العمل واحتلالها مكان الفرد .حيث اتخذت

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

فالتكوين بما يقدمه من معرفة جديدة، وأفكار مستحدثة، ومعلومات متنوعة، تزود العاملين بمهارات وقدرات عديدة تؤثر على اتجاهاتهم وأفكارهم وقيمهم، وتساعدهم على تجديد نظرتهم لطبيعة الدور الذي يؤذونه في المنظمة، وبالتالي رفع من إنتاجيتهم.بما يعود بالفائدة عليهم و على المنظمة .وعليه فإن عملية التكوين تعد من أهم العمليات والنشاطات التي تؤديها إدارة الموارد البشرية. أما السلوك فيعبر عن الاستجابة الطبيعية التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله، بمعنى أن السلوك يتضمن كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكيري

أو سلوك لغوي أو مشاعر أو انفعالات. بالرغم من أن السلوك التنظيمي مجال نامي للمعرفة و به كثير من المبادئ العلمية الهامة التي تساعد في فهم سلوك الناس داخل المنظمات، إلا انه غير مستقل عن باقي العلوم الأخرى فهو محصلة لعدة علوم أهمها علم النفس، وعلم الاجتماع، حيث لجأت المنظمات المعاصرة إلى الاهتمام بتكوين مواردها البشرية باعتبارها جزءا رئيسيا من استثماراتها الإستراتيجية، وعنصرا حيويا لبناء الخبرات والمهارات المتجددة للعاملين على مختلف مستوياتهم ومناصبهم الإدارية التي يشغلونها . فالتكوين يمد الأفراد بالمهارات والمعلومات التي تعينهم على أداء عملهم بالشكل المناسب، ويعمل على تغيير اتجاهاتهم وسلوكهم بشكل ايجابي نحو عملهم ، مما يعود بالفائدة عليهم وعلى المنظمات ( احمد سيد مصطفى ، 2005 ، ص 14 ) . والتكوين في الجزائر بصفة عامة، وفي المؤسسات الرياضية بصفة خاصة، يعد هدفا استراتيجيا تتبناه الدولة من أجل إعداد القوى البشرية وتأهيلها لحمل مسؤولية التنمية الشاملة، وسد الحاجة المتنامية في المجتمع الجزائري إلى القوى العاملة المكونة في المؤسسات الرياضية خاصة في ظل الظروف الجديدة التي تعاني منها دول العالم وخاصة الدول العربية المناشدة بسياسة التغيير، الأمر الذي يحتم تطوير العملية التكوينية في المؤسسة الرياضية ومتابعتها بأبعادها المختلفة بصفة مستمرة. وفي ضوء ما يتركه التكوين من آثار في السلوك التنظيمي، تبلورت فكرة هذه الدراسة وتمت صياغة مشكلتها في السؤال الرئيسي التالي: هل البرامج التكوينية دور في تحسين السلوك التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الرياضية ؟

-التساؤلات الجزئية :

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

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

#### - الأهداف:

يهدف هذا البحث إلى معرفة دور البرامج التكوينية في تحسين السلوك التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الرياضية (مديرية الشباب والرياضة لولاية أدرار) وهذا من خلال :

- الكشف عن طبيعة البرامج التكوينية المقدمة في تحسين السلوك التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الرياضية
- إبراز دور للبرامج التكوينية في تحسين السلوك التنظيمي لدى العاملين على مستوى دافعية العمل في المؤسسات الرياضية
- معرفة دور البرامج التكوينية في تحسين السلوك التنظيمي لدى العاملين على مستوى الانتماء الوظيفي

#### - الفرضيات:

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

#### - الفرضيات الجزئية:

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

## المصطلحات الواردة في البحث:

### - التكوين:

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

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

**اصطلاحا:** مصطلح التكوين الذي يقابله بالفرنسية ( FAUKLE ) وميالازيه ( MIALAZET ) ولوج وندر (lockendre) مشتقة من كلمة format معناه إعطاء الشيء شكلا معيننا . والفعل كون يقابله بالفرنسية former إما اللغة الانجليزية Training فيما بالعربية "التدريب " يجدر الإشارة إلى إن التشريع الجزائري و ألمغربي عموما يستعمل مصطلح التكوين خلافا ككلمة التدريب المتداولة في المشرق العربي (محمد سعيد أنور رمضان, 2003, ص183).

- جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو يطور أدائه العملي السلوكي بشكل أفضل(علي يونس وآخرون,2009,ص6).

- إن التكوين يهتم أساسا بتزويد الأفراد بالمهارات المحددة والمعارف الخاصة والتي تساهم في تحسين الأداء ا وان التدريب يساعد الأفراد نحو تصحيح الأخطاء في مجال أعمالهم ووظائفهم ( سيد محمد الرب, 2009, ص 336 ).

- في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد اتجاه عمله تمهيدا لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد وأداء العمل(احمد ماهر, 2007, ص453).

**- التعريف الإجرائي:**

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

**- التغيير (السلوك) التنظيمي:**

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

- حوله، وتغير الشيء عن حاله: تحول، وغيره: حوله وبدله، وفي التنزيل العزيز قول البارئ عز وجل " ذلك بأن الله لم يكن مغيرا نعمة أنعمها على قوم حتى يغيروا ما بأنفسهم وأن الله سميع عليم". (القرآن الكريم، سورة الأنفال، الآية 53).

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

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

**- التعريف الإجرائي:**

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

**الدراسات المشابهة:**

- دراسة مرزوق نسيم (2012/ 2013 ) دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة (دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة ) , والتي تهدف إلى تسليط الضوء على موضوع تكوين الموارد البشرية وكل ما يتعلق به من مفاهيم , واستخدام المنهج الوصفي التحليلي , وطبقت عليه استمارة الاستبيان , واعتمد على عينة من الأفراد العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة وفق الدراسة المسحية , وتم التوصل إلى النتائج التالية :

- الاهتمام بالتكوين سواء كان التغيير على عمليات جديدة أو لتدعيم استخدام تكنولوجيا معينة أو للعمل في فرق عمل أو لممارسة سلطة أكبر في اتخاذ القرارات .  
- التغيير التنظيمي نظام مفتوح يحدث نتيجة تأثير المؤسسة في بيئتها الداخلية ومحاولتها الاستجابة والتعايش والتأثير في البيئة الخارجية , وكذلك التكوين يسمح باكتساب الكفاءات وتطويرها من خلال البدء بالأفكار وجعلها أكثر مرونة وقادرة على مواجهة التغيرات المستقبلية بفاعلية , وعملية التكوين ضرورية بالنسبة للفرد والمؤسسة .

- دراسة بودوح غنية (2012/2013) إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية (المؤسسة الاستشفائية العمومية بمدينة بسكرة) , والتي تهدف إلى تسليط الضوء على إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية , واستخدمت المنهج الوصفي , وعلى عينة من الأفراد العاملين بالمؤسسات الصحية والبالغ عددهم 645 عامل , وطبقت عليه من الملاحظة , المقابلة , الاستبيان

- وتوصلت إلى النتائج التالية :  
عملية التكوين يتم فيها تسخير المدخلات وتنظيمها من خلال وضع إستراتيجية منظمة ويتم التقييم لمعرفة مخرجات هذه العملية ما إذا كانت الأهداف التكوينية تحققت ، وإعطاء تغذية راجعة

- دراسة خليل وبرنان (2014/2013) دور البرامج التدريبية إثناء العمل في رفع كفاءة العاملين بالإدارات الرياضية الجزائرية (دراسة وصفية من وجهة نظر العاملين بالإدارة الرياضية )، والتي تهدف إلى التعرف على درجة ملائمة البرامج التدريبية إثناء العمل في الإدارات الرياضية الجزائرية، واستخدم المنهج الوصفي، واعتمد على عينة من الأفراد العاملين في الإدارات الرياضية والبالغ عددهم 130 فرد وتم اختيارها بطريقة عشوائية، وطبق عليه استمارة مقياس، وتم التوصل إلى النتائج التالية : افتقار الدورات التكوينية للمنهج المنظم، و لا يتم الأخذ برأي الأفراد العاملين عند بناء البرامج التدريبية.  
- البرامج التدريبية أثناء العمل لا تتلائم مع الاحتياجات التدريبية للعاملين في الإدارات الرياضية الجزائرية، وان إعداد الدورات التكوينية لا يتم وفق الاحتياجات التكوينية.

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

- يجب على المؤسسة أن تقوم بتحسين التكوين الداخلي، وتوفير كل الوسائل والظروف المساعدة في زيادة الأداء لعمالها، من خلال توفير المصاريف اللازمة لذلك وتوفير أساتذة ذات خبرة وكفاءة عالية.

- يجب على المؤسسة أن تواصل التكوين الخارجي وعدم الوقوع في الأخطاء التي وقعت فيها في التكوين الداخلي, لان التكوين الخارجي يعمل بالأسلوب المطلوب.
- دراسة كواشي سامية ( 2005/2004 ) العلاقة بين التكوين بالجامعة والمؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية في ضوء النسق المفتوح ) والتي تهدف إلى تحقيق التكوين بالجامعة في علاقته بالمؤسسة الاقتصادية في ضوء النسق المفتوح , واستخدم المنهج الوصفي ,واعتمد على عينة من الأفراد العاملين في المؤسسات الاقتصادية العمومية على مستوى مدينة باتنة وعددها 42 مؤسسة اقتصادية .وطبق عليه استمارة استبيان و أسلوب الملاحظة والمقابلة , وتم التوصل إلى النتائج التالية :
- العملية التكوينية بالجامعة تستجيب لمتطلبات العمل بالمؤسسات الاقتصادية.
- يمتلك خرجي الجامعة العامل بالمؤسسة الاقتصادية القدرات اللازمة والمناسبة لمنصب العمل الذي يشغله, وتتلقى الجامعة تغذية رجعية في ضوء أداء خريجها من المؤسسة الاقتصادية لتقويم تكوينها.
- وتقترح إثراء البرامج التكوينية وإعادة النظر فيها من طرف فريق من المتخصصين وإشراك ممثلين عن قطاعات النشاط الاقتصادي والمؤسسات المجتمعية المختلفة يجب أن و العلاقة بين الجامعة والمؤسسات المختلفة يجب أن تكون ضمن إطار قانوني في إطار تشريعات واتفاقيات وجعلها علاقة تأثير وتأثر.
- دراسة ربيع خضرة ( 2015/2014 ) اثر التكوين على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة شركة الاسمنت , سور الغزلان) والتي تهدف إلى إظهار مدى تطبيق وممارسة التكوين على مستوى المؤسسة الجزائرية واستخدم المنهج الوصفي ,واعتمدا على عينة من الأفراد العاملين في شركة الاسمنت - بسور الغزلان - والبالغ عددهم 354 فرد وطبق عليه أسلوب المقابلة ,الاستبيان, وتم التوصل إلى النتائج التالية
- يجب أن تتف منظومة التكوين بعدة خصائص أهمها : المرونة, الثقة, الاقتصاد, الإقناع, القبول.

- يجب أن يبنى تخطيط التكوين على أساس سليم وعلمي قوامه تحديد الاحتياجات التكوينية. هناك أساليب تكوينية عديدة ولكل منها مجال تنتج فيه أكبر فائدة ممكنة.

- أن التقييم الجيد يرتبط بالتخطيط الجيد ذلك أن التخطيط السليم يحدد الأهداف التي تريد الإدارة تحقيقها، ولا يقتصر تقييم التكوين على قياس نتائج التكوين بعد انتهائه ولكنه يبدأ قبل البرامج التكوينية ويمر أثناء انعقاد البرنامج ويجري بعد انقضاء التكوين بفترة معينة، و يعتبر التكوين أفضل أنواع الاستثمار وليس مصروفا كما يعتبر وسيلة لتنمية الموظفين .

#### - التعليق على الدراسات السابقة :

تم استعراض في هذه الدراسة عدة دراسات سابقة أجريت خلال الفترة مختلفة، التي تناولت موضوعي البرامج التكوينية أو السلوك التنظيمي ، بغية إثراء الحالية والاستفادة منها في التعرف على المقاييس المستخدمة في البرامج التكوينية ، وقد ساعدت في بناء أداة الدراسة اللازمة لجمع البيانات والتعرف على الأساليب الإحصائية وتفسير النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية. إذ وجدنا أن بعض الدراسات تناولت البرامج التكوينية بشكل منفصل، ومنها من تناولت السلوك التنظيمي كأحد متغيرات الدراسة، بهدف الكشف عن أبعادها وعناصرها وتأثيرها على بعض المتغيرات الإدارية الأخرى وباستقراء الدراسات السابقة تتضح عدة أبعاد، وذلك على النحو التالي:

قلة الدراسات المتعلقة بتطبيق البرامج التكوينية في المؤسسات الرياضية و ركزت البعض على معرفة أثر البرامج التكوينية على السلوك التنظيمي . والبعض منها صب في موضع البحث والبعض الآخر اختلفت في الأهداف التي سعت إليها الدراسات السابقة إما بسبب اختلاف الموضوعات أو بسبب اختلاف مجتمع الدراسة، مما أدى إلى وجود نتائج متفاوتة.

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

جل الدراسات استخدمت المنهج الوصفي، وأساليب إحصائية متعددة لتحليل وتفسير البيانات وذلك لاختلاف مواضيع وأهداف الدراسات، إلا أن معظمها استخدمت برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

تميزت عن الدراسات السابقة كونها ركزت على توفير الاحتياجات التدريبية للعاملين ومدى مساهمتها في الرفع من كفاءتهم وان إعداد الدورات التكوينية لا يتم وفق الاحتياجات التكوينية بل تخضع لاعتبارات أخرى على مستوى الإدارات الرياضية الجزائرية ، و كذا درجة ملائمة البرامج التدريبية أثناء العمل في الإدارات الرياضية أن هذه العملية يجب أن تبنى تخطيط سليم وعلمي قوامه تحديد الاحتياجات التكوينية، حيث نرى أن لها تأثير على السلوك التنظيمي للأفراد العاملين بالمؤسسة و تختلف في المجال الزمني والمكاني عن الدراسات السابقة و تتميز الدراسة الحالية بالتركيز دور البرامج التكوينية بمديرية الشباب والرياضة لولاية إدرار حول إسهاماتها في تحسين السلوك التنظيمي للأفراد العاملين بها .

### منهجية البحث والإجراءات الميدانية:

#### 1- المنهج المتبع في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والبرهنة على فرضياتها اعتمدنا على المنهج الوصفي المناسب لطبيعة موضوع الدراسة ، هذا المنهج يهدف إلى دراسة ظاهرة بجمع خصائصها وأبعادها في إطار معين ويقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمع حولها ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم.

#### 2-مجتمع الدراسة وعينته:

يتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في مديرية الشباب والرياضة لولاية أدرار ، والبالغ عددهم ( 45 ) موظف وموظفة. حيث تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة بنسبة (84.44%) من مجتمع الأصلي، ومن مختلف المستويات الإدارية(رؤساء المصالح والمكاتب والمدير)، وبلغ حجم عينة الدراسة (38) موظف وموظفة.

### 3- الشروط العلمية لأداة الدراسة (الخصائص السيكمترية):

- **صدق المحكمين** : قام الباحث بعرض المقياسين في صورتهم الأولى على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة في مجالات البحث العلمي ومن المؤهلين في مجال موضوع الدراسة، وطلب منهم إبداء الرأي في مدى وضوح العبارات ومدى انتمائها للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى ملائمتها لقياس ما وضعت لأجله، وكذلك حذف أو إضافة أو تعديل أي عبارة من العبارات. وقد تم الأخذ باقتراحات اللجنة من حيث إعادة صياغة بعض الفقرات أو حذفها، أو نقلها من مجال لآخر، حيث كان عدد العبارات قبل عرضها على المحكمين 30 عبارة، وفي ضوء ردود المحكمين أصبح 24 عبارة، قد أشارت النتائج إلي تحقيق الصدق الأبعاد التي يتضمنها المقياسين.

- **الثبات** : استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة، حيث تم الحصول على قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور المقياس، وللمقياس ككل، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (01)

يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لكل محور من محاور المقياس، وللمقياس ككل.

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

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة إذ تتراوح بين 0.799 و 0.811 لكل محور من محاور المقياس، عند مستوى الدلالة 0,95 حيث كانت قيمة

ألفا كرونباخ للمقياس ككل 0.904، وهي قيمة دالة عند مستوى 0.95 مما يؤكد الثبات والتناسق الداخلي لأداة الدراسة، وبالتالي يمكن الاعتماد عليه.

**4- أدوات الدراسة:** لقد اعتمدنا في دراستنا على مقياس السلوك التنظيمي بالمؤسسات الرياضية من أجل جمع البيانات والمعلومات اللازمة لمعالجة فرضيات الدراسة. **مقياس السلوك التنظيمي:** استمارة مقياس السلوك التنظيمي بالمؤسسات الرياضية تم بنائها من خلال الإطار النظري وبعض الدراسات السابقة كمقياس خليل بورنان (2014) البرامج التدريبية، ومقياس بودوح غنية (2013) إستراتيجية التكوين حيث يحتوي على 24 عبارة مقسم على ثلاث محاور كالتالي:

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

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

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

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

الجدول رقم (02): يبين تصنيف ودرجات المقياس

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

##### 5- الأداة الإحصائية:

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

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف أفراد الدراسة وتحديد استجاباتهم.
- المتوسط الحسابي: لتحديد الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة تجاه محاور و أداة الدراسة، كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لمحاور الثلاثة للدراسة بإعطاء الدرجة

(5) للإجابة أوافق بشدة ، والدرجة (4) للإجابة أوافق ، والدرجة (3) للإجابة غير متأكد ، والدرجة (2) للإجابة لا أوافق ، والدرجة (1) للإجابة لا أوافق بشدة - إيجاد المدى:  $4=1-5$  ثم قسمة المدى على عدد الفئات أي  $0.8 = 5/4$  وبعد ذلك يضاف 0.8 إلى الحد الأدنى للمقياس فتصبح الفئة الأولى [1 إلى 2.33] وهكذا لبقية الفئات فيكون لدينا المقياس التالي :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 6-كيفية تطبيق و تفرغ المقياس:

بعد تحديد عينة الدراسة وتصميم المقياس وعرضه على المحكمين وصياغته في الشكل الأخير، قام الباحث بتوزيع أداة الدراسة على عينة البحث المتمثلة في 40 موظف بمديرية الشباب والرياضة لولاية أدرار ، ودامت من 23 إلى غاية 24 شهر مارس

2015 عن طريق المقابلة الشخصية لشرح وتفسير الجوانب التي يحتويها المقياس حتى تكون الإجابات ذات موضوعية عالية، وبعدها قمنا بجمع الأداة من أفراد عينة الدراسة وبدأنا مباشرة بتبويب كل الاستمارات المسترجعة .  
عرض وتحليل نتائج الدراسة:

- عرض نتائج طبيعة البرامج التكوينية المقدمة في السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المؤسسة الرياضية.

الجدول رقم(03) يوضح النسب المئوية وقيمة كا2 المحسوبة والمجدولة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكاي2 المحسوبة والمجدولة و ترتيب العبارات حسب درجة الموافقة لكل عبارة من عبارات المحور الأول ونتائج المحور ككل عند مستوى المعنوية  $\alpha=0.05$  ، ودرجة حرية  $df=4$ .

| الرتبة | درجة الموافقة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاستنتاج الإحصائي | كا2 المجدولة | كا2 المحسوبة | درجة الموافقة |          |           |       |            | التكرارات<br>النسبة<br>المئوية | الترتيب |
|--------|---------------|-------------------|-----------------|--------------------|--------------|--------------|---------------|----------|-----------|-------|------------|--------------------------------|---------|
|        |               |                   |                 |                    |              |              | لأوافق بشدة   | لا أوافق | غير متأكد | أوافق | أوافق بشدة |                                |         |
| 1      | 163<br>مرتفعة | 1.18              | 4.18            | دالة               |              | 40.42        | 01            | 02       | 05        | 07    | 23         | ت                              | 1       |
|        |               |                   |                 |                    |              |              | 2.6           | 5.2      | 13.7      | 18.4  | 60.5       | %                              |         |
| 3      | 146<br>مرتفعة | 1.05              | 3.76            | دالة               |              | 22           | 01            | 05       | 05        | 18    | 09         | ت                              | 2       |
|        |               |                   |                 |                    |              |              | 2.6           | 13.1     | 13.2      | 47.4  | 23.7       | %                              |         |
| 2      | 150<br>مرتفعة | 1.10              | 3.61            | دالة               |              | 18.54        | 03            | 03       | 09        | 16    | 07         | ت                              | 3       |
|        |               |                   |                 |                    |              |              | 7.9           | 7.9      | 23.7      | 42.1  | 18.4       | %                              |         |
| 6      | 130<br>مرتفعة | 0.93              | 3.34            | دالة               |              | 19.89        | 00            | 06       | 13        | 16    | 03         | ت                              | 4       |
|        |               |                   |                 |                    |              |              | 00            | 15.8     | 34.2      | 42.1  | 7.9        | %                              |         |
| 4      | 143<br>مرتفعة | 0.94              | 3.76            | دالة               |              | 10.63        | 00            | 05       | 07        | 18    | 08         | ت                              | 5       |
|        |               |                   |                 |                    |              |              | 00            | 13.6     | 18.4      | 47.4  | 21.1       | %                              |         |

|   |                      |       |       |             |       |  |      |      |      |      |   |   |
|---|----------------------|-------|-------|-------------|-------|--|------|------|------|------|---|---|
| 7 | 127<br>مرتفعة        | 1.10  | 3.55  | دالة        | 7     | 02   | 09   | 08   | 12   | 07   | ت | 6 |
|   |                      |       |       |             |       | 5.3  | 23.7 | 21.1 | 31.6 | 18.4 | % |   |
| 5 | 142<br>مرتفعة        | 1.14  | 3.66  | دالة        | 10.68 | 01   | 04   | 09   | 14   | 10   | ت | 7 |
|   |                      |       |       |             |       | 2.6  | 10.5 | 23.7 | 36.8 | 26.4 | % |   |
| 8 | 120<br>مرتفعة        | 1.18  | 3.13  | غير<br>دالة | 8.84  | 02   | 12   | 09   | 08   | 07   | ت | 8 |
|   |                      |       |       |             |       | 5.3  | 31.6 | 23.7 | 21   | 18.4 | % |   |
|   | 496<br>مرتفعة<br>جدا | 0.095 | 3.612 | دالة        | 13.00 | نتائج المحور الأول : طبيعة البرامج التكوينية المقدمة تساهم في<br>تحسين السلوك التنظيمي ، عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ ودرجة<br>الحرية $df=4$ |      |      |      |      |   |   |

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي العام لمحور طبيعة البرامج التكوينية المقدمة في تحسين السلوك التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة قد بلغ 3.612 ودرجة انحراف معياري قدره 0.095 وهو ما يعكس مدى تجانس استجابات أفراد العينة، وهذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة على المقياس الخماسي الذي يتراوح بين (3.4 - 4.2) ومن خلال المعالجة الإحصائية للمقياس عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 13 وهي أكبر من كا2 الجدولة 9.48 عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  درجة الحرية  $df=4$  مما يشير إلى موافقة أفراد العينة على أن طبيعة البرامج التكوينية المقدمة تساهم في تحسين السلوك التنظيمي لمديرتهم ودرجة موافقة عالية.

#### - مناقشة النتائج :

من خلال نتائج الجدول رقم (03) المتوصل إليها نستنتج أن لطبيعة البرامج التكوينية المقدمة تساهم في تحسين السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة الرياضية، وتنمية قدرات قاعدة المشاركة الجماعية داخل المؤسسة، وبالتالي زيادة قدرة المؤسسة

على تشخيص المشاكل و وضع الحلول اللازمة لذلك نتيجة قدرتها على تحصيل المعلومات من خلال عمليات التكوين وتطوير وتحسين مهارات الأفراد العاملين و مواكبة التطورات التكنولوجية والاستجابة لمتطلبات العملاء مستقبلا حسب ما أكدته النتائج مما يدل على وجود دور ايجابي لطبيعة البرامج التكوينية في تحسين السلوك التنظيمي للأفراد العاملين بالمؤسسة الرياضية ، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة بودوح غنية (2013) و بورنان خليل (2014) اللتان توصلتا إلى أن عملية التكوين يتم فيها تسخير المدخلات وتنظيمها من خلا وضع إستراتيجية منظمة ، كما انه عملية التقييم تتم لمعرفة مخرجات هذه العملية ما إذا كانت الأهداف التكوينية تحققت فعلا ، وإعطاء تغذية راجعة حول موضوع البرامج التكوينية قصد معرفة المعلومات التي يحتاجها العاملين. وأن هناك علاقة جوهرية بين نتائج تقييم أداء العامل وبين السلوك التنظيمي المتعلق بشؤون العمال المختلفة، سواء تعلق الأمر بسياسة الحوافز والمكافآت وتحديد وتصميم البرامج التكوينية وغيرها.

هذه النتائج المتوصل إليها تؤكد أن إدراج القواعد الأساسية لعملية التكوين والمبادئ العامة لها وكذا مجمل الطرق الفعالة المستخدمة واهم مراحلها ، مما يعكس الدور الذي تلعبه عملية التكوين وتحديد طبيعتها بالنسبة للسلوك التنظيمي للأفراد العاملين بالمؤسسة الرياضية و عليه نؤكد على صحة الفرضية الأولى القائلة أن لطبيعة البرامج التكوينية دور في تحسين السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة الرياضية .

**2- عرض نتائج البرامج التكوينية في السلوك التنظيمي لدى العاملين على مستوى دافعية العمل في المؤسسات الرياضية .**

الجدول رقم(4) يوضح النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكاي2 المحسوبة والمجدولة و ترتيب العبارات حسب درجة الموافقة لكل عبارة من عبارات المحور الثاني ونتائج المحور ككل عند مستوى المعنوية  $\alpha=0.05$  ، ودرجة حرية  $df=4$

| الرتبة | درجة الموافقة        | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاستنتاج الإحصائي | كا2 الجدولة | كا2 المحسوبة | درجة الموافقة  |          |           |       |            | الترارر<br>ت<br>النسبة<br>المئوية | الرقم |
|--------|----------------------|-------------------|-----------------|--------------------|-------------|--------------|--|----------|-----------|-------|------------|-----------------------------------|-------|
|        |                      |                   |                 |                    |             |              | أوافق بشدة   | لا أوافق | غير متأكد | أوافق | أوافق بشدة |                                   |       |
| 1      | 154<br>مرتفعة        | 1.01              | 4.05            | دالة               |             | 9.57         | 00   | 04       | 06        | 12    | 16         | ت                                 | 09    |
|        |                      |                   |                 |                    |             |              | 00   | 10.5     | 15.8      | 31.6  | 42.1       | %                                 |       |
| 2      | 150<br>مرتفعة        | 0.85              | 3.97            | دالة               |             | 39.89        | 01   | 01       | 05        | 22    | 09         | ت                                 | 10    |
|        |                      |                   |                 |                    |             |              | 2.6  | 2.6      | 13.2      | 57.9  | 23.7       | %                                 |       |
| 3      | 147<br>مرتفعة        | 0.86              | 3.95            | دالة               |             | 10.63        | 00   | 03       | 09        | 16    | 10         | ت                                 | 11    |
|        |                      |                   |                 |                    |             |              | 00   | 7.9      | 23.7      | 42.1  | 26.3       | %                                 |       |
| 3      | 147<br>مرتفعة        | 1.17              | 3.76            | دالة               |             | 12.26        | 00   | 04       | 10        | 11    | 13         | ت                                 | 12    |
|        |                      |                   |                 |                    |             |              | 00   | 10.5     | 26.3      | 28.9  | 34.3       | %                                 |       |
| 6      | 140<br>مرتفعة        | 1.06              | 3.68            | دالة               |             |              | 00   | 08       | 05        | 16    | 09         | ت                                 | 13    |
|        |                      |                   |                 |                    |             |              | 00   | 21.1     | 13.1      | 42.1  | 23.7       | %                                 |       |
| 5      | 141<br>مرتفعة        | 1.14              | 3.66            | دالة               |             |              | 01   | 04       | 10        | 13    | 10         | ت                                 | 14    |
|        |                      |                   |                 |                    |             |              | 2.6  | 10.5     | 26.3      | 34.2  | 26.4       | %                                 |       |
| 7      | 130<br>مرتفعة        | 1.17              | 3.42            | غير دالة           |             | 8.57         | 02   | 06       | 13        | 08    | 09         | ت                                 | 15    |
|        |                      |                   |                 |                    |             |              | 5.3  | 15.8     | 34.2      | 21    | 23.7       | %                                 |       |
| 4      | 145<br>مرتفعة        | 0.95              | 3.82            | دالة               |             | 20.15        | 01   | 01       | 12        | 14    | 10         | ت                                 | 16    |
|        |                      |                   |                 |                    |             |              | 2.6  | 2.6      | 31.7      | 36.8  | 26.3       | %                                 |       |
|        | 596<br>مرتفعة<br>جدا | 0.040             | 3.810           | دالة               | 9.48        | 19.00        | نتائج المحور الثاني : للبرامج التكوينية دور تحسين السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين على مستوى دافعية العمل في المؤسسة الرياضية ، عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ ودرجة الحرية $df=4$ |          |           |       |            |                                   |       |

نلاحظ من الجدول أن متوسط استجابات العينة يساوي 3.810 وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة على الخماسي الذي يتراوح بين (3.4) و(4.2)، وهو متوسط يشير إلى موافقة عالية لأفراد العينة على أن للبرامج التكوينية دور في تحسين السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين على مستوى دافعية العمل بالمؤسسة بانحراف معياري 0.040، ومن خلال المعالجة الإحصائية للمقياس عن طريق حساب كا2 نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 19 وهي اكبر من كا2 الجدولة 9.48 عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  درجة الحرية  $df=4$  مما يشير إلى موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على هذا المحور.

### - مناقشة النتائج

من خلال نتائج الجدول رقم (04) المتوصل إليها نستنتج أن للبرامج التكوينية دور في تحسين السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين على مستوى دافعية العمل بالمؤسسة الرياضية، وفي ضوء هذا يمكننا القول أن هناك علاقة مرتفعة جدا للبرامج التكوينية على إثارة الدافعية نحو العمل لدى العاملين في المؤسسة الرياضية، وان معظم العبارات حصلت على درجة موافقة كبيرة مما يدل على موافقة الأفراد العاملين بالمؤسسة الرياضية على هذه الفرضية، و يمكن تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية في إحداث تحسينات على مستوى الدافعية في العمل، في ضوء نظريات الدافعية خاصة نظرية الحاجات لماسلو كما يمكن تفسير تأثير البرامج التكوينية بشكل ايجابي في تحسين سلوكا تهم و توفير بيئة مشجعة على الإبداع و الابتكار أو تطوير أساليب التنمية المهنية الذاتية للعاملين و إثارة حماس الأفراد العاملين لأداء العمل، من خلال أن جميع هذه المجالات تسببها عوامل مختلفة ومثيرات متعددة أحدثتها البرنامج التكويني، ولكن ليس بالضرورة أن يكون الالتحاق بالدورات التكوينية هو السبب المباشر الذي يؤدي إلى تحسين سلوكا تهم .

هذه النتائج مع نتائج دراسة "مرزوق نسيمة (2014)، وربيع خضرة (2015)" اللتان توصلتا إلى انه يجب على عملية التكوين يجب أن تتصف بعدة خصائص أهمها: المرونة

الثقة، الاقتصاد، الإقناع، القبول، و يجب أن يبنى تخطيط التكوين على أساس سليم وعلمي قوامه تحديد الاحتياجات التكوينية، كما أن عملية التكوين يتم فيها الاهتمام بالتكوين سواء كان التغيير على عمليات جديدة أو لتدعيم استخدام تكنولوجيا معينة أو للعمل في فرق عمل أو لممارسة سلطة أكبر في اتخاذ القرارات، كما أن التغيير التنظيمي نظام مفتوح يحدث نتيجة تأثير المؤسسة في بيئتها الداخلية ومحاولتها الاستجابة والتعاش والتأثير في البيئة الخارجية حيث أن التكوين يسمح باكتساب الكفاءات وتطويرها من خلال البدء بالأفكار وجعلها أكثر مرونة وقادرة على مواجهة التغيرات المستقبلية بفاعلية وان التكوين عملية ضرورية بالنسبة للفرد والمؤسسة حيث يعتبر التكوين أفضل أنواع الاستثمار وليس مصروفا كما يعتبر وسيلة لتنمية الموظفين وتحسين سلوكا تهم وجعلهم يبذلون أكثر مجهود وأكثر قابلية للعمل لصالح المؤسسة الرياضية . هذه النتائج المتوصل تعكس الدور الذي تلعبه عملية التكوين بالنسبة للسلوك التنظيمي للأفراد العاملين على مستوى الدافعية بالمؤسسة الرياضية و عليه نؤكد على صحة الفرضية الثانية القائلة أن للبرامج التكوينية دور في تحسين السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين على مستوى دافعية العمل بالمؤسسة الرياضية .

### 3- عرض نتائج البرامج التكوينية في السلوك التنظيمي لدى العاملين على مستوى الانتماء الوظيفي في المؤسسات الرياضية .

الجدول رقم(05) يوضح النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري و كاي2 المحسوبة والمجدولة و ترتيب العبارات حسب درجة الموافقة لكل عبارة من عبارات المحور الثالث ونتائج المحور ككل عند مستوى المعنوية  $\alpha=0.05$  ، ودرجة حرية  $df=4$  .

| الرتبة | درجة الموافقة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاستنتاج الإحصائي | كا 2 الجدولية | كا 2 المحسوبة | درجة الموافقة |           |               |            | التكرارات النسبية المئوية | الرقم |    |
|--------|---------------|-------------------|-----------------|--------------------|---------------|---------------|---------------|-----------|---------------|------------|---------------------------|-------|----|
|        |               |                   |                 |                    |               |               | لا            | غير متأكد | أوافق لا بشدة | أوافق بشدة |                           |       |    |
| 1      | 151 مرتفعة    | 1.15              | 3.97            | دالة               | 9.48          | 23.84         | 01            | 03        | 10            | 06         | 18                        | ت     | 17 |
|        |               |                   |                 |                    |               |               | 2.6           | 7.9       | 26.3          | 15.8       | 47.4                      | %     |    |
| 3      | 143 متوسطة    | 0.97              | 3.76            | خطأ دالة           | 9.48          | 6.84          | 00            | 03        | 14            | 10         | 11                        | ت     | 18 |
|        |               |                   |                 |                    |               |               | 00            | 7.9       | 36.8          | 26.4       | 28.9                      | %     |    |
| 3      | 143 مرتفعة    | 1.02              | 3.76            | دالة               | 9.48          | 15.42         | 01            | 03        | 10            | 14         | 10                        | ت     | 19 |
|        |               |                   |                 |                    |               |               | 2.6           | 7.9       | 26.3          | 36.9       | 26.3                      | %     |    |
| 4      | 142 متوسطة    | 0.99              | 3.87            | دالة               | 9.48          | 8.10          | 00            | 05        | 06            | 16         | 11                        | ت     | 20 |
|        |               |                   |                 |                    |               |               | 00            | 13.2      | 15.8          | 42.1       | 28.9                      | %     |    |
| 5      | 141 متوسطة    | 0.92              | 3.71            | خطأ دالة           | 9.48          | 7.26          | 00            | 03        | 14            | 12         | 09                        | ت     | 21 |
|        |               |                   |                 |                    |               |               | 00            | 7.9       | 36.8          | 31.6       | 23.7                      | %     |    |
| 6      | 139 متوسطة    | 1.12              | 3.66            | دالة               | 9.48          | 10.68         | 01            | 06        | 08            | 13         | 10                        | ت     | 22 |
|        |               |                   |                 |                    |               |               | 2.6           | 15.8      | 21.1          | 34.2       | 26.3                      | %     |    |
| 2      | 147 مرتفعة    | 1.11              | 3.87            | دالة               | 9.48          | 19.63         | 02            | 03        | 05            | 16         | 12                        | ت     | 23 |
|        |               |                   |                 |                    |               |               | 5.2           | 7.9       | 13.2          | 42.1       | 31.6                      | %     |    |
| 7      | 138 متوسطة    | 1.02              | 3.63            | دالة               | 9.48          | 18.31         | 01            | 05        | 08            | 17         | 07                        | ت     | 24 |
|        |               |                   |                 |                    |               |               | 2.6           | 13.2      | 21.1          | 44.7       | 18.4                      | %     |    |

|     |            |       |      |      |      |       |   |
|-----|------------|-------|------|------|------|-------|---|
| 531 | مرتفعة جدا | 3.752 | 0.09 | دالة | 9.48 | 13.15 | نتائج المحور الثالث : للبرامج التكوينية دور في تحسين السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين على مستوى الانتماء الوظيفي في المؤسسة الرياضية ، عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ ودرجة الحرية $df=4$ |
|-----|------------|-------|------|------|------|-------|---|

يتضح من الجدول أن المتوسط الحساب لمحور البرامج التكوينية دور في تحسين السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين على مستوى الانتماء الوظيفي في المؤسسة الرياضية بلغ 3.752 بانحراف معياري قدره 00.09 وهو ما يعكس مدى تجانس استجابات أفراد العينة، وهذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة على المقياس الخماسي الذي يتراوح بين (3.4 - 4.2) ومن خلال المعالجة الإحصائية للمقياس عن طريق حساب كا2، نجد أن قيمة كا2 المحسوبة 13.15 وهي اكبر من كا2 المجدولة 9.48 عند مستوى دلالة = 0.05 درجة الحرية  $df=4$  وهو ما يشير إلى موافقة أفراد العينة وبدرجة موافقة عالية.

#### - مناقشة النتائج:

من خلال نتائج الجدول رقم (05) المتوصل إليها نستنتج أن للبرامج التكوينية دور في تحسين السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين على مستوى الانتماء الوظيفي في المؤسسة الرياضية وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن هناك مساهمة مرتفعة جدا للبرامج التكوينية في تحقيق الانتماء الوظيفي لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة الرياضية ، ومعظم العبارات حصلت على درجة عالية من الموافقة ومتوسطات كبيرة وأن أهم مجالات الانتماء الوظيفي تحسن من خلال المشاركة في الدورات التكوينية والتي ظهر عليها تغييرات كثيرة تتمثل في الشعور بالاعتزاز والافتخار أمام الآخرين أثناء الحديث عن العمل بالمؤسسة الرياضية و الرغبة في الاستمرار بالعمل بها و أن أهم مجالات الانتماء الوظيفي التي حصل لها تغيير كبيرا من خلال المشاركة في الدورات التكوينية من منظور الأفراد العاملين تتمثل في تحسين من مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات و يمكن تفسير هذه النتائج أيضا في ضوء التميز و الانتماء هو الرابطة التي تربط الإنسان العامل)

بموضوع ما) بالمنظمة التي يعمل بها ،ويقف الانتماء عند حد هذه الرابطة، فالفرد هنا مثلا مرتبط مع المؤسسة الرياضية بمدة معينة وهي ساعات العمل المفروضة ، فمثلا إذا احتاجت المؤسسة للفرد لكي يعمل لساعات إضافية من اجل إتمام العمل لارتباطها بوقت معين مثلا للتسلم تجده يتكاسل ويقدم تبريرات لعدم العمل إذ لم يقدم له تعويض، وإذا عمل تجده لا يبذل كل جهده ولا يقيم به بفعالية وتقاني ، ولكن عندما ينمو الانتماء ويتحول الارتباط ليكون في بؤرة الشعور والوعي يتحول إلى طاقة دافعة للعمل . وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة بوشليق الأمين (2015) وكواشي سامية (2005) اللتان توصلتا إلى انه يجب على المؤسسة الرياضية محل الدراسة أن تقوم بتحسين التكوين الداخلي ،وتوفير كل الوسائل والظروف المساعدة في زيادة الأداء لعمالها من خلال توفير المصاريف اللازمة لذلك، وتوفير أسانذة ذوي خبرة وكفاءة عالية ،وعدم الوقوع في الأخطاء التي وقعت فيها التكوين الداخلي ،لان التكوين الخارجي يعمل بالأسلوب المطلوب ،بالإضافة إلى إعلام وتحسين الخاضعين لعملية التكوين وأهميته ،ومحاولة إضفاء نوع من الجدية على تطبيق هذا النظام وخاصة التكوين الداخلي ،كما يجب على العملية التكوينية أن تستجيب لمتطلبات العمل والعاملين وإحساسهم بالمكانة التي يحتلونها و إثراء البرامج التكوينية وإعادة النظر فيها من طرف فريق من المتخصصين وإشراك ممثلين عن قطاعات الاقتصادية والمؤسسات المجتمعية المختلفة ، وتوطيد العلاقة بين المؤسسة الرياضية و مختلف المؤسسات،و يجب أن تكون ضمن إطار قانوني في إطار تشريعات واتفاقيات وجعلها علاقة تأثير وتأثر. وهذه النتائج المتوصل إليها تعكس الدور الذي تلعبه عملية التكوين بالنسبة للسلوك التنظيمي للأفراد العاملين على مستوى الانتماء الوظيفي بالمؤسسة الرياضية و عليه نؤكد على صحة الفرضية الثالثة القائلة أن للبرامج التكوينية دور في تحسين السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين على مستوى الانتماء الوظيفي بالمؤسسة الرياضية .

**- استنتاجات:**

نستخلص من خلال دراستنا لهذا الموضوع أن البرامج التكوينية تساهم في تحسين السلوك التنظيمي للأفراد العاملين بالمؤسسات الرياضية، مما يؤكد أن البرامج التكوينية تمثل شخصية المنظمة، المتمثلة في السمات التنظيمية الرئيسية التي تميزها و التي يدركها العاملون و يتأثر سلوكهم بها، كما أنها تعبر عن نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل الشخصية و التنظيمية داخل المنظمة، ف نجاح هذه الأخيرة في خلق المناخ الملائم للموظفين من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة تعزز ثبات واستقرار الموظفين والتنظيم على حد سواء، حيث يلعب دورا كبيرا في ترصين السلوك الأخلاقي والوظيفي للموظفين من ناحية تشكيل وتغيير قيم واتجاه السلوك الوظيفي نحو الأفضل.

و بناء على هذه البرامج يحدد مستوى تحسن سلوك الفرد العامل ما إن كان جيدا أو متوسطا أو متدنيا، وهذا يتوقف على عدة عوامل خارجية تتضمن مؤثرات البيئة الخارجية كمناخ العمل والعلاقة بالزملاء والرؤساء والتجهيزات ومدى ملائمة مكان العمل، وعوامل داخلية تتضمن قدرات ومهارات الموظف واستعداداته واتجاهاته نحو العمل، وهذه العوامل ترتبط إلى حد كبير بعناصر البرنامج التكويني .

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

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

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

أما بالنسبة لمشاركة الموظفين في صنع القرارات تتيح لهم فرصة إبداء آرائهم و اقتراحاتهم لتؤدي إلى تحسين طرق العمل و رفع الروح المعنوية للعاملين و يؤدي إلى أداء فعال و تغيير بعض السلوكات غير المرغوب فيها و تحسين الاتجاهات الايجابية. إن سلوك الانتماء الوظيفي هو الآخر له علاقة وطيدة بتحسين و رفع معنويات الموظف نحو العمل، فهي تمثل بالنسبة إليه العوامل و المؤثرات التي تدفعه لأداء عمله بأعلى درجات الكفاءة و الفعالية، فتبني المؤسسة جملة من الأنظمة و البرامج الفعالة التي تعزز من قدرات الفرد العامل و تشجع الأفراد المؤهلين للالتحاق بها، كما تدفعهم للأداء الجيد و تشعرهم بالاعتزاز و الافتخار بانتسابهم و انتمائهم لمؤسسة و الاستمرار بها و الاطمئنان على المستقبل، و تعزز الرغبة في تحمل المسؤولية .

وفي الأخير يمكن القول انه لنجاح أي برنامج تكويني لابد على المنظمة أن تحدث نوع من العدالة عند وضعه بحيث تعمل على إحداث توازن بين أهدافها و أهداف العاملين فيها. وفي الأخير نأمل أن تكون هذه الدراسة مساهمة علمية تجلب الإضافة و تفتح آفاق البحث و الدراسة التي من شأنها أن تسهم في ترقيتها و تطويرها.

#### - اقتراحات:

- على ضوء النتائج يقترح الباحث مجموعة من الاقتراحات، و التي يمكن إجمالها فيما يلي :
- تكثيف الدورات التكوينية للموظفين داخل المؤسسة الرياضية وذلك بالاستعانة بالأساتذة الجامعيين في مختلف التخصصات و الاستفادة من خبراتهم و كفاءاتهم.
  - تنظيم الدورات التكوينية خارج المؤسسة الرياضية داخل و خارج الوطن وذلك بعقد اتفاقيات مع مختلف المؤسسات و الهيئات المخولة قانونا و المؤهلة في مجال التكوين.

**- المصادر و المراجع:**

- القرآن الكريم: سورة الأنفال، الآية 53. - سورة الرعد، الآية 11.
- 1- محمد سعيد أنور رمضان (2003). إدارة الموارد البشرية. الإزريطية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- 2 - سيد محمد الرب (2009). إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية. مصر: دار نشر.
- 3- أحمد ماهر (2003). الاختبارات النفسية واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد. مصر: دار الجامعة.
- 4- إبراهيم مصطفى، أحمد عبد القادر، أحمد حسن الزيات، محمد علي النجار. المعجم الوسيط، ط2. تركيا: المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر والتوزيع. دون تاريخ النشر.
- 5- محمود سلمان العميان (2008). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 6- علي يونس ميا و آخرون (2009). قياس اثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان . سوريا : مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، المجلد (31) ، العدد 1.
- 7- بودوح غنية (2013). إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسات الصحية و أداء الموارد البشرية . دراسة المؤسسة الاستشفائية العمومية بمدينة بسكرة. أطروحة دكتوراه غير منشورة. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،جامعة بسكرة
- 8- خليل بورنان (2014). دور البرامج التدريبية أثناء العمل في رفع كفاءة العاملين بالإدارات الرياضية الجزائرية . دراسة وصفية من وجهة نظر العاملين بالإدارات الرياضية. رسالة ماجستير غير منشور. علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ،جامعة المسيلة

- 9- بوشليق الأمين (2015). دور التكوين في تحسين أداء العاملين . دراسة حالة المؤسسة الوطنية للإشغال في الآبار . مذكرة لنيل شهادة الماستر غير منشورة. في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم. جامعة ورقلة
- 10- سامية كواشي(2005) . العلاقة بين التكوين بالجامعة والمؤسسة الاقتصادية . دراسة ميدانية في ضوء النسق المفتوح .رسالة ماجستير غير منشورة. في العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية ، جامعة باتنة
- 11- ربيعي خضرة(2015) . اثر التكوين على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية. دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان . مذكرة لنيل شهادة الماستر غير منشورة . في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة البويرة.
- 12- مرزيق نسيمة(2013) . دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة . دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة .مذكرة لنيل شهادة الماستر غير منشورة . في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة البويرة .

### الملحق رقم (1): مقياس السلوك التنظيمي

| الرقم | البيانات   | أوافق بشدة | أوافق | غير متأكد | لا أوافق | لا بشدة |
|-------|--|------------|-------|-----------|----------|---------|
| 01    | يتم تحديد طبيعة البرامج التكوينية بناء على آراء خبراء                      |            |       |           |          |         |
| 02    | تصميم البرامج التكوينية يتناسب وطبيعة المنظمة                              |            |       |           |          |         |
| 03    | يتم إجراء حوار بين المكون والمتكون قبل عملية التكوين                       |            |       |           |          |         |
| 04    | يتم تحديد طبيعة البرامج التكوينية بناء على نتائج تقييم الأفراد العاملين    |            |       |           |          |         |
| 05    | يتم تحديد البرامج التكوينية بما يتناسب مع الوظيفة                          |            |       |           |          |         |
| 06    | طبيعة البرامج التكوينية تساهم فعلا في تحسين السلوك التنظيمي                |            |       |           |          |         |
| 07    | طبيعة الوظيفة تحدد طبيعة البرامج التكوينية                                 |            |       |           |          |         |
| 08    | يوجد تنسيق بين الإدارة والجهة المكلفة بعملية تحديد طبيعة البرامج التكوينية |            |       |           |          |         |
| 09    | البرامج التكوينية تعزز الشعور بالاطمئنان على مستقبل الفرد                  |            |       |           |          |         |

| العامل |   |  |  |  |  |
|--------|---|--|--|--|--|
| 10     | برامج التكوين تساهم في رفع مستوى الروح المعنوية                                 |  |  |  |  |
| 11     | البرامج التكوينية تحسن فرص الترقية بالمؤسسة                                     |  |  |  |  |
| 12     | البرامج التكوينية تؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي                              |  |  |  |  |
| 13     | البرامج التكوينية تعزز الرغبة في تحمل المسؤولية                                 |  |  |  |  |
| 14     | البرامج التكوينية تساعد على إيجاد بيئة مشجعة على الابتكار والإبداع              |  |  |  |  |
| 15     | البرامج التكوينية تدفع للحرص على التقيد بوقت العمل                              |  |  |  |  |
| 16     | البرامج التكوينية تحفز على أداء العمل بنزاهة وعلى أحسن وجه                      |  |  |  |  |
| 17     | البرامج التكوينية تجعلك تفتخر أمام الآخرين بانتسابك إلى المؤسسة الرياضية        |  |  |  |  |
| 18     | البرامج التكوينية تزيد من الارتباط النفسي نحو المؤسسة الرياضية                  |  |  |  |  |
| 19     | البرامج التكوينية تؤدي إلى تفضيل المصلحة العامة على الخاصة                      |  |  |  |  |
| 20     | البرامج التكوينية تزيد الرغبة في الاستمرار بالعمل في المؤسسة الرياضية           |  |  |  |  |
| 21     | البرامج التكوينية تزيد الرغبة في بذل مجهودات اكبر لتحقيق أهداف المؤسسة الرياضية |  |  |  |  |
| 22     | البرامج التكوينية تساهم في الحرص على العمل بروح الفريق                          |  |  |  |  |
| 23     | البرامج التكوينية تحسن من مستوى المشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسة الرياضية    |  |  |  |  |
| 24     | البرامج التكوينية تجعلك أكثر إخلاص في العمل                                     |  |  |  |  |