

## دور برامج التكوين فى تطوير السلوك التنظيمي لدى العاملين باللجنة البارالمبية المصرية

م.د/ شريف محمد محمد أحمد أبو الليل

مدرس بقسم الادارة الرياضية بكلية التربية

الرياضية جامعة حلوان

### مستخلص البحث

يهدف هذا البحث وبصورة اساسية إلى التعرف على دور برامج التكوين الادارى فى تطوير السلوك التنظيمى لدى العاملين باللجنة البارالمبية المصرية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وقام الباحث باختيار عينة البحث بالطريقة العمدية من مجتمع البحث التى بلغ حجمها (45) فرد، وبلغ حجم العينة الأساسية (38) فرد في حين بلغ حجم العينة الاستطلاعية (7) فرد تم اختيارهم من داخل مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية للبحث، وكانت اهم نتائج البحث أن طبيعة برامج التكوين الادارى تسهم في تحسين السلوك التنظيمي لدى العاملين باللجنة البارالمبية المصرية وتعمل على رفع مستوى دافعية العمل وتعزيز الشعور بالاطمئنان على المستقبل برفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين الاتجاهات الايجابية نحو أهمية العمل. وتوصى الدراسة بزيادة عدد الدورات التكوينية خارج المؤسسة داخل وخارج الوطن وذلك بعقد اتفاقيات مع مختلف المؤسسات والهيئات المؤهلة في مجال التكوين.

## **Administrative training programs and their role in developing organizational behavior among employees Of the Egyptian Paralympic Committee**

### **abstract :**

This research mainly aims to identify the role of administrative training programs in developing the organizational behavior of the employees of the Egyptian Paralympic Committee, and the descriptive researcher was used The descriptive approach, and the researcher selected the research sample by the intentional method from the research community, which had a size of (45) individuals, and the size of the basic sample was (38) individuals, while the size of the exploratory sample was (7) individuals who were chosen from within the research community and outside the basic sample of the research . The most important results of the research were that the nature of the administrative training programs contributes to improving the organizational behavior of the employees of the Egyptian Paralympic Committee and works to raise the level of work motivation and enhance the feeling of reassurance about the future by raising the level of job satisfaction and improving the positive attitudes towards the importance of work. The study recommends increasing the number of training courses outside the institution inside and outside Homeland by concluding agreements with various qualified institutions and bodies in the field of training.

## دور برامج التكوين في تطوير السلوك التنظيمي لدى العاملين باللجنة البارالمبية المصرية

م.د/ شريف محمد محمد أحمد أبو الليل

مدرس بقسم الادارة الرياضية بكلية التربية

الرياضية جامعة حلوان

### المقدمة ومشكلة البحث :

تُعد تنمية الموارد البشرية من أهم العمليات التي تجعل المورد البشري يواكب التغيرات المعرفية والتكنولوجية الحاصلة في العالم، وتمكن المؤسسة من مواجهة التحديات والمنافسات، حيث يُعد التكوين أحد العمليات الجزئية لتنمية الموارد البشرية وجوهرها، كما يحتل التكوين مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدمة والنامية على السواء، باعتباره أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفء، وسد العجز والقصور في نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، حيث يعتبر التكوين في عصرنا الحاضر موضوعاً أساسياً من موضوعات الإدارة نظراً لما له من ارتباط مباشر بتنمية الموارد البشرية، لذا تزايد الاهتمام بالتكوين وأصبحت الحاجة ملحة للعاملين للقيام به من أجل تحسين قدراتهم ومعارفهم، فالهدف من التكوين هو تزويد المتكويين بالمعلومات والأساليب المختلفة والمتجددة عن طبيعة الأعمال الموكولة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى أدائهم. ( 18 : 1 )

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 لأنه هو أساس التميز والتفوق الذي يمكن لأي مؤسسة أن تحققه في خدماتها وإنتاجها مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها ومع التقدم التكنولوجي والمعرفي والتغييرات الهائلة التي يشهدها العالم في جميع مجالات الحياة أصبح

من الضروري للمؤسسات مواكبة هذا التقدم عن طريق عملية التكوين والذي يهدف إلى تنمية قدرات الفرد وتطوير ما لديه من مهارات، معارف، خبرات إحداث تغييرات في سلوكهم واتجاهاتهم من أجل أداء أعمالهم. لذلك فإن المؤسسات الحديثة تحرص على وضع برامج تكوينية متكاملة تصرف فيها من الوقت والجهد والمال الكثير من أجل الحصول على مردود ايجابي لها وللأفراد. ( 19 : 4 )

ويعتبر التكوين أهم عامل للنهوض بالعنصر البشري ومقياساً لمدى تدرج الفرد داخل المؤسسة والمجتمع، وخياراً لرفع التحدي ومسايرة التقدم التكنولوجي وتعميم الثقافات المهنية الجديدة ومن أهمها الثقافة الرقمية وذلك عبر الرفع من كفاءة العاملين ومهاراتهم حتى تتمكن المؤسسة من تنمية مردودها والمحافظة على جودة خدماتها من جهة، ومن جهة أخرى منح فرص للعاملين تمكنهم من تحسين مستواهم العلمي والمهني، مما يؤهلهم للترقيات المهنية والاجتماعية، من أجل الوصول إلى المستوى المرغوب من الاستقرار والفعالية، لذا نجد المؤسسة تولي اهتماماً بالغاً بعناصر تحسين أداء العاملين ومن بينها عملية التكوين وذلك بوضع برامج خاصة وتنفيذها من خلال ذوي الخبرة والمتخصصين في مجال التكوين حتى يتسنى الحصول على عاملين لهم الصفات الايجابية المرجوة وذوي مهارات عالية. ( 18 : 1 )

يرى **عادل رمضان (1992)** أن التكوين هو عبارة عن النشاط الذي يبتذل بهدف تزويد المتدربين بالمعارف والمهارات اللازمة لتميتهم وصقل خبراتهم لرفع مستوى الأداء وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم واهتماماتهم في الاتجاه المرغوب فيه لصالح الفرد والمنظمة والمجتمع. ( 271 : 12 )

ويرى **عبد الرحمان توفيق (1994)** التكوين بأنه عبارة عن تزويد الفرد بالأساليب والخبرات والاتجاهات العملية والعلمية السليمة اللازمة لاستخدام المعارف والمهارات الحالية، ويعدده للقيام بالمهام الوظيفية المستقبلية وفق مخطط علمي لاحتياجاته التدريبية.

( 13 : 123 )

ويشير **علي السلمي (1992)** أن عملية التكوين تتضمن العمل على تنمية المعرفة والمعلومات ومن بينها معرفة تنظيم الإدارة و سياساتها و أهدافها والمعرفة بالوظائف الإدارية

الأساسية وأساليب القيادة والإشراف معلومات عن إجراءات و نظم العمل بالإدارة وخطط الإدارة و مشاكل تنفيذها. تنمية المهارات والقدرات ومن بينها المهارات القيادية، المهارات الإدارية كالتخطيط، التنظيم، التنسيق، رقابة والقدرة على تحليل المشاكل واتخاذ القرارات والمهارات في التعبير والنقاش وإدارة الندوات. وتنمية الاتجاهات ومنها الاتجاه لتفضيل العمل بالإدارة، تأيد سياسات وأهداف الإدارة وتنمية الرغبة في العمل التعاون مع الزملاء والرؤساء وتنمية الشعور بالمسؤولية في الفرد. (14 : 356-357)

ويوضح **عبد الباري درة (2003)** أن التكوين هو الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي بنائي، مما قد ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة. (2 : 103) ويحتل التكوين الإداري مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة، لتزويد الأفراد بمعلومات والمعارف الوظيفية المتخصصة والمتعلقة بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل لها، وصقل المهارات والقدرات الإدارية التي يتمتعون بها، بما يمكنهم من استثمار الطاقات التي يكتسبوها، ولم تجد طريقها للاستخدام الفعلي، بالإضافة إلى تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد فعلا من أجل إتاحة الفرص والمزيد من التحسين والتطوير في العمل الإنتاجي، تأمين الوصول إلى الأهداف الإنتاجية المتصاعدة. (24 : 124)

ويرى **حسن إبراهيم (2002)** أن التكوين الإداري هو عبارة عن مجموعة النشاطات المصممة والموجهة، إما لرفع مستوى مهارات ، معارف وخبرات الأفراد لتعديل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم الإدارية. (4 : 236)

كما يرى **محمود عبد اللطيف (2003م)** أن التكوين الإداري هو نشاط منظم مستمر يركز على الفرد لتحقيق تغيير في معارفه ومهاراته وقدراته الإدارية لمقابلة احتياجات محددة في الوضع الراهن والمستقبلي، في ضوء متطلبات العمل الذي يقوم به وتطلعاته المستقبلية كدوره في المجتمع. (20 : 47)

ويرى الباحث أن التكوين الإداري عبارة عن وسيلة عملية تهدف إلى رفع كفاءة الأفراد من خلال صقل قدراتهم وتنمية مهاراتهم وتعديل سلوكهم واتجاهاتهم، من أجل القيام بدور

محدد أو تولي منصب معين في الإدارة التي يعملون بها وهذه العملية تمكن من زيادة مستوى الأداء سواء بالنسبة للفرد أو الإدارة التي ينتمي إليها.

وتُعد عملية التطوير الإداري جزء رئيسي من تقدم أى مجتمع وتشمل كافة المجالات، كالتطوير فى المجالات الاقتصادية، الإجتماعية، التكنولوجية وفى أنماط العمل الإداري فى أى جهة أصبح التطوير أمراً حتمياً فى عصر الإنفتاح الاقتصادي والإنفجار المعلوماتي، وتحتاج مؤسسات العمل المختلفة إلى تحديث أنظمتها وتطويرها بصورة مستمرة لتحقيق متطلبات التطور العام فى مختلف المجالات ويشمل كافة الهياكل الإدارية المستهدفة بالتطوير من أجل تطوير النمط التقليدي غير المنتج فى الأداء نحو أنماط جديدة قادرة على مواجهة التحديات المحلية والدولية للمنظمات المختلفة. (23 : 62)

ويوضح كلاً من **حسن الشافعي** ، **هميمة حشيش (2007م)** أن مجالات التطوير الإداري مختلفة منها ما يركز على الأنظمة واللوائح والإجراءات ومنها ما يركز على الهياكل التنظيمية ومنها ما يركز على العنصر البشرى ولقد اكتسب التطوير الإداري أهمية بالغة فى جميع المؤسسات وذلك لإرتباطه بعدة عوامل كالتنظيم الإداري والهياكل التنظيمية ودراسة الإجراءات والعمل على تبسيطها من خلال تدريب القوى العاملة وتهيئة البيئة الإدارية المناسبة للعمل ممن يحسن من أداء العاملين ، ولكن يواجه تطبيق التطوير الإداري العديد من صعوبات منها وعلى سبيل المثال تحديات التطوير المتتالي والمكثف سواء فى النواحي الإدارية أو الفنية أو الإجتماعية وثورة المعلومات وغيرها من صور التحديات المختلفة والتي قد تعيق عملية التطوير الإداري وتحسين الأداء الوظيفي. (5 : 48)

ويؤكد **مقصود عبد القادر (2016م)** أن هذا النوع من التكوين ينصب على الأفراد العاملين بالوظائف الإدارية وقد يرتكز بشكل خاص على العاملين فى الوظائف الإدارية العليا والوسطى، ويركز على أساليب اتخاذ القرار وعلى كيفية رفع كفاءتهم وعلى الجوانب السلوكية والعلاقات الإنسانية. ويحتل هذا التكوين أهمية كبيرة فى تحسين إنتاجية الوحدة أو المؤسسة بصفة عامة، لأن فاعلية الإدارة تتبلور فى تنسيق جهود الأفراد العاملين وتوجيهها توجيهها صحيحاً، وكذلك العمل على الاستخدام الموارد مادية، مالية وبشرية لتحقيق الأهداف

الإنتاجية، لذلك فإن رفع كفاءة الإدارة بستعمال هذا النوع من التكوين يعتبر مساهمة إيجابية ومباشرة في تحسين إنتاجية المؤسسة الرياضية. (21 : 31)

ويرى مؤمن عبد العزيز (2015) أن هناك العديد من المشاكل السلوكية التي تواجه العاملين بالمؤسسات الرياضية وتؤثر على ادائهم تأثيراً سلبياً، وفي هذا الصدد يشير السعيد محمد وأخرون (1999) الى بعض النماذج من المشاكل السلوكية التي تلاحظ في المنظمات والتي ترتبط بسلوك العاملين وتعكس تأثير البيئة الخارجية وخصائص المنظمة، وعدم التوزيع السليم والمنظم للعمل، عدم وضخ الشخص المناسب في المكان المناسب، التسرع في انتهاء العمل والقضاء المسؤولة على الغير. وتنعكس المشاكل السلوكية للرءاء والمرؤءسين تأثيراً على السلوك التنظيمي ( سلوك الافراد داخل منظومتهم) على عناصر وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. (22 : 41)

ويشير كلاً من خالد يوسف وحسن محمد (2005) الى أن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يتطلب توافر عدد من المتغيرات التنظيمية بشكل سليم من أهمها المناخ التنظيمي، إذ يعكس المناخ التنظيمي في المنظمة شخصيتها. كما يتصورها العاملون فيها ويعتبر أيضاً من محددات السلوك التنظيمي فهو يؤثر في رضا العاملين وفي مستوى أدائهم. (6 : 87)

إن الانتماء أحد اهداف السلوكيات التنظيمية والإنسانية الذي تسعى جميع المنظمات إلى تحقيقه لما له من أثار إيجابية في الفرد والمنظمة في الوقت نفسه، حيث يساعد على استقرار العمل فضلاً عن تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين وزيادة رضاهم، فالعديد من الدراسات العربية والأجنبية تناولت الانتماء التنظيمي organizational commitment وهو ما يشير إلى مدى الإخلاص والولاء التي يبديها الفرد تجاه عمله وانعكاس ذلك على تقبل الفرد أهداف المنظمة التي يعمل بها وتقانيه ورغبته القوية وجهده المتواصل لتحقيق أهدافها. (1 : 32)

ويجب أن تعمل المؤسسة على تكوين أفرادها وتحسين سلوكياتهم نحو الأفضل وعلى تطوير العمل والأفكار الخلاقة، من زيادة الكفاءات ورفع مستوى الجودة والأداء ولأنه لا بد على العالمين من معرفة مفهوم السلوك التنظيمي وكيف يتم. بحيث يجب التعرف أهم

الاستراتيجيات التي أدت إلى إحداثه وهذا ما يسمح بتقليل منه ومقاومته ويمكن أيضاً أن يجعل العاملين مطالبين لتغيير نتيجة لتعرفهم على الفجوات التي تهدد المؤسسة مقارنة بالتطورات التي تحصل خارجها والمسؤولية تعود لإدارة الموارد البشرية في إعداد مثل هذه البرامج ، ويمكن القول أن المؤسسات أصبحت أمام حتمية التغيير الشامل كسبيل للبقاء والاستمرار ومواجهة ضغوطات المنافسة ، لذا عليها بجانب القيام لتخطيط للاستثمار البشري بما يضمن حسن اختيار الموارد البشرية وتكوينها للارتقاء بمستوى كفاءتها وتطويرها والمساهمة في تفعيل وتعزيز الشعور لانتماء والرضا، مما يدفع الأفراد العاملين إلى تحقيق أفضل اداء لهم وبأفضل الطرق والوسائل المتاحة لدى المؤسسة. (21 : 51)

**ويرى الباحث** أن جميع المنظمات اليوم تواجه تحديات كبيرة من النواحي كافة الإدارية الإجتماعية، الإقتصادية، الرياضية، وهذه التحديات فرضت نفسها على بيئة العمل الداخلية والخارجية إذ إن المنظمات لا تستطيع أن تعمل دون معرفة نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، وكذلك معرفة الفرص والتهديدات الخارجية. وهذه التحديات ظهرت نتيجة التغيرات التي يشهدها العالم في ثورة الإدارة الحديثة وتدفق المعلومات والتكنولوجيا التي تؤدي بها المؤسسات أعمالها وخدماتها، لذا نجد أن مواجهة هذه التحديات يتطلب الكثير من الجهد المنظم لتحسين الإجراءات والأساليب الإدارية الحديثة بشكل جيد والعمل على تهيئة المؤسسات إدارياً وتنظيماً وبشرياً وتقنياً.

حيث أدت هذه التغيرات والتطورات بشكل مباشر إلى تغيير وإضافة مهمات وواجبات جديدة إلى إدارة الموارد البشرية والتي تعتبر من أكثر الإدارات تفاعلاً مع بيئتها الداخلية والخارجية، حيث أصبح العنصر البشري اليوم هو الأساس في بناء المنظمات وتطويرها، وعليه يعتمد نجاحها أو فشلها، وهذا ما أكده **Ivancevich (2001)** حيث أشار إلى أن كفاءة وفاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية تؤدي دوراً رئيساً في التعامل مع مشكلات الموارد البشرية للمنظمة، وتقدير الحلول المناسبة لها، إذ يصعب اليوم أن نخيل تحقيق منظمات الأعمال الكفاءة والفاعلية وإدامتها دون استراتيجيات مناسبة لإدارة مواردها البشرية.

(16 : 99)



والمؤسسة الرياضية كغيرها من المنظمات تواجه تحديات كبيرة في ظل عصر العولمة وخاصة في مجال إدارة مواردها البشرية، ولذلك فإن هذه المؤسسات تحتاج إلى صياغة واضحة المعالم لمواردها البشرية تتناسب ومستجدات العمل الذي يحتاج إلى الكفاءة والفاعلية، من أجل تحقيق الأهداف العامة والخاصة بأفضل الطرق والوسائل. (7 : 105)

وإن التكوين الإداري من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق التفوق والريادة والكفاءة الإدارية والتنظيمية، وهذا عن طريق إقامة دورات تكوينية، تساعد من خلالها العاملين على اكتشاف وتطوير مهاراتهم وقدراتهم والتغيير في سلوكهم من أجل استثمارها بما يخدمهم ويخدم المؤسسة وباعتبار أن المؤسسات الرياضية من أهم الأجهزة في أي دولة لأنها تُعد في الوقت الحالي من أنجح 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. (3 : 78)

لقد حظيت المشكلات التي تواجهها منظمات الأعمال باهتمام كبير بسبب العولمة والتكنولوجيا، 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 لأن العنصر البشري من أهم العناصر الأولية التي يتعامل 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 رأى الباحث من خلال عمله في المجال الإداري ضروري فهم سلوك الفرد داخل اللجنة، لان زيادة فاعلية العنصر عن طريق الاستغلال الأمثل لطاقاته وقدراته ومواهبه له تأثير ايجابي وفعال للجنة، خاصة على عناصر الإنتاج المادية والرضا عن العمل، والعكس صحيح، كما يرى انه لابد على اللجنة التعمق في فهم الدوافع والأسباب الخفية وراء سلوك الفرد ومع التقدم والتطور المتسارع التي نشهده في كافة مجالات

الحياة حيث أصبح التكوين من أهم الوسائل في تنمية الموارد البشرية وتزويدها بالخبرات العلمية والمهارات الفنية، الإدارية والتقنية التي تمكنها من زيادة الكفاءة الإنتاجية وتطوير الهياكل التنظيمية، وتبسيط الإجراءات الإدارية، تسهيل طرق ممارسة العمل، تسهيل عمليات الاتصال التي ضمان بقائها.

ومن هنا جاءت فكرة هذه الدراسة بعنوان دور برامج التكوين الإداري في تطوير وتحسين السلوك التنظيمي لدى العاملين باللجنة البارالمبية المصرية.

- أهمية البحث والحاجة إليه :

وتبرز أهمية هذا البحث والحاجة إليه، فيما يلي:-

**أولاً : الأهمية النظرية :**

تتضح الأهمية النظرية والعلمية للبحث كونه محاولة للتوصل إلى مجموعة من الأنشطة اللازمة لرفع مستوى مهارات، معارف وخبرات الأفراد والتعديل الإيجابي في ميولهم وتصرفاتهم وسلوكياتهم الإدارية لتطوير السلوك التنظيمي لدى العاملين باللجنة البارالمبية المصرية، ويمكن أن تشكل هذه الدراسة إضافة جديدة إلى حقل المعرفة وخصوصاً المكتبة العربية، كما يمكن أن تكون نواة لدراسات أخرى تقيس متطلبات برامج التكوين في المؤسسات الرياضية ودراسة متغيرات أخرى غير المتغيرات التي تناولتها الدراسة الحالية.

**ثانياً : الأهمية العملية :**

كما ان للبحث أهمية عملية وتطبيقية لكونه يُسهم في زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي وذلك يتجلى بتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم، ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف اللجنة. كما يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل وتطوير الدافعية (التحفيز) للأداء وتنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة اللجنة والانتماء لها.

- هدف البحث :

يهدف البحث إلى التعرف على دور برامج التكوين الإداري في تغيير وتطوير السلوك التنظيمي لدى العاملين باللجنة البارالمبية المصرية.

- تساؤل البحث :

1- هل طبيعة برامج التكوين الإداري المقدمة تُساهم في تحسين السلوك التنظيمي لدى العاملين في اللجنة البارالمبية المصرية ؟

2- هل لبرامج التكوين الإداري دور في تحسين السلوك التنظيمي لدى العاملين على مستوى دافعية العمل في اللجنة البارالمبية المصرية ؟

3- هل لبرامج التكوين الإداري دور في تحسين السلوك التنظيمي لدى العاملين على مستوى الانتماء الوظيفي في اللجنة البارالمبية المصرية ؟

المصطلحات المستخدمة في البحث :

1- التكوين :

هو عملية مخططة ومستمرة، تهدف إلى تلبية الاحتياجات التكوينية الحالية والمستقبلية لدى الفرد، من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته، بما يساهم ذلك في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المؤسسة (17 : 56)

2- التكوين الإداري :

جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة استمرارية، تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد العامل الحالية والمستقبلية، للتأقلم مع المستجدات العمل، فيحقق أهدافه وتطلعاته وكذا أهداف المؤسسة. (15 : 213)

3- السلوك التنظيمي :

السلوك التنظيمي هو الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله ويتضمن بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي، تفكير، سلوك لغوي، مشاعر، أدراك، انفعالات. (22 : 35)

4- اللجنة البارالمبية المصرية:

هي هيئة رياضة تتمتع بالشخصية الاعتبارية تتولى رعاية الرياضات المدرجة في البرنامج البارالمبي وذلك بغية تنظيم هذا النشاط في جمهورية مصر العربية والتنسيق بين

الهيئات الاعضاء، وهي وحدها التي تمثل الدولة فى الدورات والبطولات الباولمبية العالمية والدولية والقارية والاقليمية والمحلية سواء اقيمت داخل الجمهورية او خارجها. (11 : 9)

- الدراسات السابقة :

اولا : الدراسات العربية :

1- دراسة عمران قادر بن عقون (2022)(15) بعنوان دور التكوين الإداري في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الرياضية، هدفت الدراسة إلي توضيح دور تكوين وتدريب الموظفين وانعكاس ذلك على الفعالية التنظيمية للمؤسسات الرياضية وذلك من منظور النظرية العلمية للإدارة والتركيز على البعد الاقتصادي للفعالية التنظيمية الذى يظهر من وجهة نظر المسيرين والمساهمين وأصحاب المصالح بنسبة أكبر من خلال الاهتمام بمكانة وتطور المؤسسة فى قطاع النشاط ودرجة تحقيق أهدافها، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة وبلغ عدد العينة الأساسية (٢٠٠) مفحوص، وكان من أهم النتائج أن الفكر المتقدم والتطور المهني والعلمي لكي ننجح في تطوير أداؤنا واتخاذ قراراتنا بحكمة وحنكة وخلق الظروف التي تساعد في توفير بيئة عمل ناجحة وإدارة علمية قوية تتمثل هذه الظروف في التكوين والتأهيل توفير البيئة الرقمية داخل نطاق عمل المؤسسة، التحفيز والترغيب في العمل بخلق جو من التنافس وتقديم الجديد، التعيين وفقاً لمعايير علمية ومتخصصة، تدعيم العلاقات الخارجية وغيره.

2- دراسة سليم لعمارة (2016)(10) بعنوان مساهمة برامج التكوين الإداري في الرفع من كفاءة الأفراد العاملين بمديريات الشباب والرياضة، هدف البحث إلى مدى مساهمة البرامج التكوينية في رفع كفاءة العاملين بمديريات الشباب والرياضة وذلك من خلال معالجة بعض المؤشرات المرتبطة بتلك البرامج، فالفرد الإداري يخضع إلى تكوين مسبق بغيت الرفع من كفاءته الإدارية، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة وبلغ عدد العينة الأساسية (247) فرد، وكان من أهم النتائج أن ما تتحسن مرحجاته الإدارية نحو الأفضل، لكن في الحقيقة لا يمكن تجسيد ذلك إلى اتباع الأسس العلمية للتدريبي الإداري الحديث المبني على ضرورة تحديد احتياجات الأفراد وفقاً لتخصص وطبيعة عملهم، تسليط

رؤية لمساهم البرامج التكوينية في الرفع من كفاءة الأفراد من منظور علمي وعلى أساس الخروج بتكوين فعال.

3- دراسة رمضان بوخرص (2016)(8) بعنوان مساهمة برامج التكوين الإداري في الرفع من كفاءة الأفراد العاملين في الإدارة الرياضية رؤية تقييمية لفاعلية البرامج التكوينية: مخبر برامج الأنشطة البدنية والرياضية المكيفة، هدفت الدراسة للتعرف على درجة مساهمة البرامج التدريبية في رفع كفاءة العاملين في الإدارة الرياضية من خلال معرفة درجة ملائمة البرامج التدريبية أثناء العمل للاحتياجات التدريبية، وكذا أوجه القصور التي تعترضها، بالإضافة إلى درجة توافق آليات الاستفادة من البرامج التدريبية المقترحة على مستوى الإدارة الرياضية مع متطلبات الاحتياجات التدريبية، وتحديد دور المتغيرات الوظيفية للعاملين على ذلك، وتم استخدام الباحث المنهج الوصفي، وبلغ حجم عينة الدراسة (124) إداري، وكان من أهم النتائج انه لنجاح أي برنامج تكويني لأبد على المنظمة أن تحدث نوع من العدالة عند وضعه بحيث تعمل على إحداث توازن بين أهدافها وأهداف العاملين فيها.

4- دراسة سعاد علوان ، رمضان بوخرص (2015)(9) بعنوان بعض عناصر السلوك التنظيمي وعلاقتها بالروح المعنوية لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة - الجزائر، هدف البحث إلى الكشف عن بعض عناصر السلوك التنظيمي وعلاقتها بالروح المعنوية لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة-الجزائر. اعتمد البحث على المنهج الوصفي متبعاً الأسلوب المسحي. وتكونت مجموعة البحث من (41) فرد من الأفراد العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة. وتم إعداد استبيان شمل (التعلم التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمي والانتماء التنظيمي). وأكدت نتائج البحث على وجود علاقة وطيدة بين التعلم التنظيمي والروح المعنوية للعاملين، لأن التعلم التنظيمي بما فيه من نقل للمعرفة والمهارات وعمليات التدريب يؤدي إلى رفع مستوى الروح المعنوية للعاملين. وكذلك أكدت النتائج على وجود علاقة وطيدة بين سلوك المواطنة التنظيمي والروح المعنوية للعاملين. وأسفرت النتائج عن وجود علاقة وطيدة بين الانتماء التنظيمي والروح المعنوية للعاملين، وهذا بالحفاظ على ظروف العمل الجيدة والمتطورة للعاملين لكسب ثقتهم لعدم التخلي على منظماتهم

والبقاء فيها لاستقرار النتائج. وأخيراً تبين أن نجاح العمل في مجال الإدارة الرياضية يبنى على هذه العناصر لما لها من تأثير قوي في مجال التنافس والأداء المتميز والقدرة على إدارة الأزمات، والعمل بالأساليب العلمية التي ترفع من مستوى الروح المعنوية.

ثانيا : الدراسات الاجنبية :

5- دراسة Haines and Lafleur (2008)(25) بعنوان الأثر المحتمل لتكنولوجيا المعلومات على وظائف وفعالية الموارد البشرية، وهدفت الدراسة استكشاف الأثر المحتمل لتكنولوجيا المعلومات على وظائف وفعالية الموارد البشرية، والتعرف على استخدامات تكنولوجيا المعلومات من خلال تسعة مجالات واسعة (المراجعات والاستقصاءات، واستحقاقات الموظفين، التعويضات والمكافآت، والصحة والسلامة، وأداء الإدارة، والتخطيط والتطوير الوظيفي، والتوظيف والتدريب والتطوير، وعلاقات الموظفين )، ومدى مشاركة الموارد البشرية في الوظائف الإستراتيجية وفعاليتها، وتعتبر هذه الدراسة أول محاولة فعلية لقياس هذا الأثر، تم عمل دراسة استقصائية على عينة شملت (١,٥٥٦) من كبار المديرين التنفيذيين للموارد البشرية في الشركات الكندية الرائدة . توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن التوسع في استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات (IT) لدعم وظائف الموارد البشرية مرتبط بإشراكهم في الوظائف الإستراتيجية واعتبارهم شريك استراتيجي وعامل محوري في عملية التغيير.

6- دراسة مايك ميليرام Mike Melerum (1998)(26) بعنوان هل التطوير الإداري يكفي للدور التنظيمي عند اتخاذ القرار؟، وهدفت إلى التعرف على مدى كفاءة التنمية الإدارية في إنجاز المهام والقواعد التنظيمية، حيث أستخدم الباحث المنهج الوصفي، واشتملت العينة على الخبراء في مجال الإدارة، وكانت من أهم أدوات جمع البيانات إستمارة الإستبيان، وأسفرت الدراسة عن نتائج أهمها أن التنمية الإدارية تساعد الأفراد في تحمل المسئوليات لشغل وظائف قيادية أعلى وتساعد المنظمة في تحقيق أهدافها.

## أجراءات البحث :

### - منهج البحث :

استخدم الباحث المنهج الوصفي لملائمة لطبيعة ومتغيرات البحث.

### - مجتمع البحث :

يتمثل مجتمع البحث في اعضاء مجلس ادارة اللجنة البارالمبية المصرية والمدير التنفيذي والعاملين والبالغ عددهم (45) فرد.

### - عينة البحث :

قام الباحث باختيار عينه البحث بالطريقة العمدية ضاء مجلس ادارة اللجنة البارالمبية المصرية والمدير التنفيذي والعاملين والتي استطاع الباحث أخذ موافقات ادارية وعمل مقابلات شخصية معهم، حيث بلغت حجم العينة (45) فرد، وبلغ حجم العينة الأساسية (38) فرد في حين بلغ حجم العينة الاستطلاعية (7) افراد، تم اختيارهم من داخل مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية للبحث، وجدول (1) يوضح توصيف مجتمع وعينة البحث.

## جدول (1)

### توصيف أفراد عينة البحث الأساسية والاستطلاعية

| م | الاتحادات الرياضية | العينة الاساسية |                  | العينة الاستطلاعية |                  | مجتمع البحث |                  |
|---|--------------------|-----------------|------------------|--------------------|------------------|-------------|------------------|
|   |                    | العدد           | النسبة المئوية % | العدد              | النسبة المئوية % | العدد       | النسبة المئوية % |
| 1 | مجلس إدارة اللجنة  | 11              | %24.44           | 2                  | 4.44%            | 13          | %28.89           |
| 3 | العاملين باللجنة   | 27              | %60.00           | 5                  | 11.11%           | 32          | 71.11%           |
|   | الاجمالي           | 38              | %84.44           | 7                  | 15.56%           | 45          | %100             |

يتضح من الجدول (1) توصيف مجتمع البحث من حيث العدد والنسبة المئوية والمجموع الكلي لعينة البحث الأساسية وعينة البحث الاستطلاعية.

## - أدوات جمع البيانات :

اعتمد الباحث في جمع البيانات على المراجع المتخصصة والمقابلات الشخصية والدراسات السابقة كدراسة عمران قادر بن عقون (2022)(15)، رمضان بوخرص (2016)(8)، Haines and Lafleur (2008)(25) لبناء أستمارة الاستبيان كوسيله لجمع البيانات والمعلومات في البحث بعد التأكد من صدقها وثباتها.

## أستمارة الاستبيان :

## - خطوات بناء الاستبيان :

### أولاً / تحديد المحاور الرئيسية لاستمارة الاستبيان :

قام الباحث بتحديد المحاور الرئيسية المستخدمة بأستمارة الاستبيان عن طريق الإطلاع على الدراسات السابقة والمراجع العلمية المتخصصة، ثم قام بتصميم أستمارة لاستطلاع رأي الخبراء وأشتملت على المحاور الرئيسية المقترحة، كما قام الباحث بعرض المحاور المقترحة على عدد (5) من الخبراء في مجال الادارة الرياضية مرفق(1) حيث تم تحديدهم وفقاً للمعايير التالية :-

- أن يكون أكاديمياً حاصلاً على درجة دكتوراه مجال الادارة الرياضية.

- أن يكون لديه خبرة في العمل بمجال الادارة الرياضية لا تقل عن خمسة عشرة عاماً.

وذلك لاستطلاع رأيهم العلمي حول المحاور الرئيسية المقترحة للاستبيانات ومعرفة مدى ارتباط المحور بموضوع البحث، وازضافة او دمج بعض المحاور او حذف بعضها ومعرفة النسبة المئوية لكل محور، وتم تحديد (3) محاور لاستمارة الاستبيان الخاصة ببرامج التكوين الادارى والسلوك التنظيمى للعاملين باللجنة البارالمبية المصرية.

### ثانياً / تحديد العبارات المكونة لاستمارة الاستبيان وصياغتها :

قام الباحث بصياغة العبارات الخاصة بكل محور من خلال الإطلاع على المراجع المتخصصة والدراسات السابقة، وكذلك الإستعانة بشبكة المعلومات الدولية (الإنترنت)، وتم اختيار المعايير الاتية لوضع العبارات :-

- تحمل العبارة معنى واحد محدد او تتبنى فكره واحده فقط لتعبر عنها.



- كل عبارة مستقلة عن غيرها من عبارات الاستبيان، أى لا تكون مبنية على غيرها من العبارات.

- صياغة العبارات بطريقة تقريرية والابتعاد عن استخدام أسلوب النفي.

- استبعاد المفردات البديهية والمفردات المعقدة.

ثم قام الباحث بتصميم إستمارة الإستبيان في صورتها المبدئية (مرفق 2)، وتم عرضهما على مجموعة من الخبراء، وذلك لاستطلاع رأيهم العلمي حول مدى مناسبة العبارات الموضوعية لكل محور وكذلك مدى مناسبة ميزان التقدير المقترح والذي يمثل في استجابة لاستخدامه في التطبيق الأساسي وكذلك اقتراح ميزان آخر أكثر مناسبة وكانت استجابة الخبراء لميزان التقدير الخماسي المقترح (100%)، والجدول رقم (2) يوضح توصيف إستمارة الإستبيان في صورته المبدئية.

## جدول (2)

### توصيف إستمارة الاستبيان في صورته المبدئية

| م             | أسم المحور   | عدد العبارات | النسبة المئوية% |
|---------------|--|--------------|-----------------|
| 1             | المحور الاول : طبيعة برامج التكوين الادارى                       | 8            | 26.67%          |
| 2             | المحور الثانى : تحديد السلوك التنظيمي على مستوى دافعية العمل     | 10           | 33.33%          |
| 3             | المحور الثالث : تحديد السلوك التنظيمي على مستوى الإنتماء الوظيفي | 12           | 40.00%          |
| المجموع الكلى |  | 30           | 100%            |

- الدراسة الاستطلاعية :

قام الباحث بإجراء الدراسة الإستطلاعية على عينة بلغ عددها (7) أفراد من داخل مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الأساسية فى الفترة من 2022/٤/6م إلي 2022/٤/20م وذلك بهدف:-

- التأكد من مدى مناسبة أستمارة الاستبيان المقترحة لعينة البحث.
- تحديد المساعدين والتأكد من فهمهم لأستمارة الاستبيان.
- التأكد من تحقيق المعاملات العلمية لأستمارة الاستبيان المستخدمة في البحث.
- المعاملات العلمية لأستمارة الاستبيان :

### أولاً : صدق المحتوى :

قام الباحث بعرض محاور وعبارات أستمارة الاستبيان على مجموعة من الخبراء بلغ عددهم (5) خبراء (مرفق 1) وذلك لاستطلاع رأيهم العلمي حول مدى مناسبة المحاور وعبارات الموضوعة لكل محور ، وبهذا يتحقق الباحث من صدق ومضمون محاور وعبارات أستمارة الاستبيان وفقاً لآراء الخبراء حيث ارتضى الباحث بنسبة 80% للموافقة على المحاور وعبارات الاستبيان.

### جدول (3)

النسبة المئوية لآراء الخبراء في محاور وعبارات أستمارة الاستبيان

(ن = 5)

| العبارات |      |      |      |      |      |      |      |      |      |                | المحاور                         |
|----------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|----------------|---------------------------------|
|          |      | 8    | 7    | 6    | 5    | 4    | 3    | 2    | 1    | رقم العبارة    | المحور الاول                    |
|          |      | 5    | 5    | 4    | 5    | 4    | 5    | 4    | 5    | التكرار        | : طبيعية                        |
|          |      | %100 | %100 | %80  | %100 | %80  | %100 | %80  | %100 | النسبة المئوية | برامج التكوين الادارى           |
| 10       | 9    | 8    | 7    | 6    | 5    | 4    | 3    | 2    | 1    | رقم التساؤل    | المحور                          |
| 5        | 5    | 4    | 3    | 5    | 3    | 5    | 5    | 4    | 5    | التكرار        | الثانى:تحديد السلوك             |
| %100     | %100 | %80  | %60  | %100 | %60  | %100 | %100 | %80  | %100 | النسبة المئوية | التنظيمي على مستوى دافعية العمل |
| 10       | 9    | 8    | 7    | 6    | 5    | 4    | 3    | 2    | 1    | رقم التساؤل    | المحور الثالث                   |
| 1        | 5    | 4    | 3    | 4    | 2    | 5    | 4    | 5    | 5    | التكرار        | : تحديد السلوك                  |
| %10      | %100 | %80  | %60  | %80  | %20  | %100 | %80  | %100 | %100 | النسبة المئوية |                                 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |     |     |                |                     |
|--|--|--|--|--|--|--|--|-----|-----|----------------|---------------------|
|  |  |  |  |  |  |  |  | 12  | 11  | رقم التساؤل    | التنظيمي            |
|  |  |  |  |  |  |  |  | 2   | 4   | التكرار        | على مستوى           |
|  |  |  |  |  |  |  |  | %20 | %80 | النسبة المئوية | الإنتماء<br>الوظيفي |

يتضح من جدول (3) والخاص بالنسبة المئوية لآراء الخبراء على عبارات استمارة استبيان المقترحة نحو الصورة المبدئية، حيث تم جميع العبارات التي حصلت على نسبة مئوية من (80%) فأكثر من آراء الخبراء ليصبح اجمالي عبارات استمارة الاستبيان (24) عبارة بعد حذف عدد (6) عبارات لم يحصلوا على النسبة المقررة.

#### ثانياً : صدق الإتساق الداخلي :

قام الباحث بإجراء الإتساق الداخلي من خلال تطبيق استمارة الاستبيان بعد رأي الخبراء على العينة الاستطلاعية التي بلغ قوامها (7) أفراد والتي تم تحديدها مسبقاً، وذلك لحساب صدق الاتساق الداخلي عن طريق حساب معامل الارتباط (بيرسون) بين عبارة كل محور والمجموع الكلي للمحور التي يندرج تحته العبارة، وتم إجراء التطبيق على العينة الإستطلاعية وهذا يتضح في جدول رقم(4).

#### جدول (4)

معاملات الارتباط بين عبارة كل محور والمجموع الكلي للمحور في إستمارة الاستبيان

(ن=7)

| م                     | العبارات  | معامل الارتباط (ر) |
|-----------------------|---|--------------------|
| <b>المحور الاول :</b> |   |                    |
| 1                     | يتم تحديد طبيعة البرامج التكوينية بناء على آراء خبراء                   | 0.627              |
| 2                     | تصميم البرامج التكوينية يتناسب وطبيعة المنظمة                           | 0.651              |
| 3                     | يتم إجراء حوار بين المكون والمتكون قبل عملية التكوين                    | 0.653              |
| 4                     | يتم تحديد طبيعة البرامج التكوينية بناء على نتائج تقييم الأفراد العاملين | 0.776              |
| 5                     | يتم تحديد البرامج التكوينية يتناسب مع الوظيفة                           | 0.634              |
| 6                     | طبيعة البرامج التكوينية تساهم فعلا في تحسين السلوك التنظيمي             | 0.718              |

|              |   |   |
|--------------|---|---|
| 0.760        | طبيعة الوظيفة تحدد طبيعة البرامج التكوينية  | 7 |
| 0.632        | يوجد تنسيق بين الإدارة والجهة المكلفة بعملية تحديد طبيعة البرامج التكوينية الادارية | 8 |
| <b>0.681</b> | <b>المجموع الكلي للمحور</b>   |   |

### المحور الثاني :

|              |  |   |
|--------------|--|---|
| 0.791        | البرامج التكوينية تعزز الشعور بالاطمئنان على مستقبل الافراد العاملين | 1 |
| 0.657        | برامج التكوين تساهم في رفع مستوى الروح المعنوية                      | 2 |
| 0.639        | البرامج التكوينية تحسن فرص الترقية باللجنة                           | 3 |
| 0.727        | البرامج التكوينية تؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي                   | 4 |
| 0.647        | البرامج التكوينية تعزز الرغبة في تحمل المسؤولية                      | 5 |
| 0.649        | البرامج التكوينية تساعد على إيجاد بيئة مشجعة على الابتكار والإبداع   | 6 |
| 0.741        | البرامج التكوينية تدفع للحرص على التقيد بوقت العمل                   | 7 |
| 0.629        | البرامج التكوينية تحفز على أداء العمل بنزاهة وعلى أحسن وجه           | 8 |
| <b>0.685</b> | <b>المجموع الكلي للمحور</b>  |   |

### المحور الثالث :

|       |   |   |
|-------|---|---|
| 0.682 | البرامج التكوينية تجعلك تفتخر أمام الآخرين بالانتساب للعمل باللجنة    | 1 |
| 0.755 | البرامج التكوينية تزيد من الارتباط النفسي نحو اللجنة                  | 2 |
| 0.630 | البرامج التكوينية تؤدي إلى تفضيل المصلحة العامة على الخاصة            | 3 |
| 0.669 | البرامج التكوينية تزيد الرغبة في الاستمرار بالعمل باللجنة             | 4 |
| 0.643 | البرامج التكوينية تزيد الرغبة في بذل مجهودات اكبر لتحقيق أهداف اللجنة | 5 |
| 0.652 | البرامج التكوينية تساهم في الحرص على العمل بروح الفريق                | 6 |

|              |   |   |
|--------------|---|---|
| 0.665        | البرامج التكوينية تحسن من مستوى المشاركة في اتخاذ القرار في اعمال باللجنة | 7 |
| 0.667        | البرامج التكوينية تجعلك أكثر إخلاص في العمل                               | 8 |
| <b>0.670</b> | <b>المجموع الكلي للمحور</b>   |   |

قيمة "ر الجدولية عند مستوى (0.05) = 0.621

يتضح من جدول (4) ان جميع عبارات أستمارة الاستبيان جاءت دالة احصائيا عند مستوى (0.05) حيث ان جميع قيم معاملات الارتباط المحسوبة اكبر من قيمة معامل الارتباط الجدولية عند مستوى (0.05)، مما يدل على ان محاور وعبارات استمارة الاستبيان الخاصة ببرامج التكوين الادارى والسلوك التنظيمى للعاملين باللجنة البارالمبية المصرية على درجة مقبولة من الصدق.

**ثالثاً : معامل الثبات :**

لتحقيق ثبات أستمارة الاستبيان، قام الباحث باستخدام معامل (الفا كرونباخ)، وكانت نتيجة حساب معاملات الثبات على النحو الآتي :-

### جدول (5)

قيم معامل ألفا Alpha لمحاور أستمارة الاستبيان

(ن=7)

| م | المحاور  | عدد العبارات | قيمة معامل ألفا كرونباخ |
|---|--|--------------|-------------------------|
| 1 | المحور الاول : طبيعة برامج التكوين الادارى                     | 8            | *0.854                  |
| 2 | المحور الثانى : تحديد السلوك التنظيمي على مستوى دافعية العمل   | 8            | *0.978                  |
| 3 | المحور الثالث:تحديد السلوك التنظيمي على مستوى الإنتماء الوظيفي | 8            | *0.913                  |

قيمة "ر الجدولية عند مستوى (0.05) = 0.621

يتضح من جدول (5) ان استمارة الاستبيان الخاصة ببرامج التكوين الادارى والسلوك التنظيمى للعاملين باللجنة البارالمبية المصرية جميعها على درجة عالية من الصدق والثبات، وتؤكد الثقة في النتائج التي يمكن الحصول عليها عند تطبيقه على عينة الدراسة الأساسية.

#### - الدراسة الأساسية :

بعد تحديد مشكله البحث وهدفه وتساؤلاته واختيار عينه البحث وفقاً لشروط اختيار عينه البحث قام الباحث بالاتي:-

1- تطبيق استماره الاستبيان على عينة الاساسية في الفتره من 2022/5/3 الى 2022/7/1م.

2- تفرغ النتائج في الفتره من 2022/7/2 الى 2022/7/5م.

3- المعالجه الاحصائيه للبيانات المجمعه حيث استخدام البرنامج الاحصائي Spss.

#### - المعالجات الإحصائية :

استخدم الباحث المعالجات الإحصائية الملائمة لطبيعة بيانات البحث وذلك من خلال

البرنامج الاحصائي SPSS وهى :

1- التكرارات والنسب المئوية

2- المتوسط الحسابى

3- معامل الارتباط

4- اختبار كا<sup>2</sup>.

#### عرض ومناقشة النتائج وتفسيرها :

تحقيقاً لهدف البحث ووصولاً للإجابة على تساؤلاته وفى حدود ما توصل اليه الباحث من بيانات خلال المنهج المستخدم وعينه البحث وادوات جمع البيانات المختارة والتحليل الاحصائى المستخدم يعرض الباحث تساؤلات البحث ومناقشتها.

#### اولاً : عرض ومناقشة نتائج التساؤل الاول :

عرض نتائج تساؤل البحث الاول الذى ينص على هل طبيعة برامج التكوين الادارى المقدمة تُساهم في تحسين السلوك التنظيمي لدى العاملين في اللجنة البارالمبية المصرية ؟

## جدول (6)

التكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري وكا<sup>2</sup> والترتيب لاستجابات عينة البحث على المحور الاول : طبيعة برامج التكوين الادارى

(ن=38)

| الترتيب | كا <sup>2</sup> | الدرجة المقدره | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | درجات الاستجابات            |            |             |             |            | التكرار  | رقم العبارا ت |  |  |
|---------|-----------------|----------------|-------------------|---------------|-----------------------------|------------|-------------|-------------|------------|----------|---------------|--|--|
|         |                 |                |                   |               | لا أوافق بشدة               | لا أوافق   | غير متأكد   | أوافق       | أوافق بشدة |          |               |  |  |
| 1       | 40.24           | 163            | 1.18              | 4.18          | 1                           | 2          | 5           | 7           | 23         | تكرار    | 1             |  |  |
|         |                 |                |                   |               | 2.6                         | 5.2        | 13.7        | 18.4        | 60.5       | النسبة % |               |  |  |
| 3       | 22.00           | 146            | 1.05              | 3.76          | 1                           | 5          | 5           | 18          | 9          | تكرار    | 2             |  |  |
|         |                 |                |                   |               | 2.6                         | 13.1       | 13.2        | 47.4        | 23.7       | النسبة % |               |  |  |
| 2       | 18.54           | 150            | 1.10              | 3.61          | 3                           | 3          | 9           | 16          | 7          | تكرار    | 3             |  |  |
|         |                 |                |                   |               | 7.9                         | 7.9        | 23.7        | 42.1        | 18.4       | النسبة % |               |  |  |
| 6       | 19.89           | 130            | 0.93              | 3.34          | 0                           | 6          | 13          | 16          | 3          | تكرار    | 4             |  |  |
|         |                 |                |                   |               | 0                           | 15.8       | 34.2        | 42.1        | 7.9        | النسبة % |               |  |  |
| 4       | 10.63           | 143            | 0.94              | 3.76          | 0                           | 5          | 7           | 18          | 8          | تكرار    | 5             |  |  |
|         |                 |                |                   |               | 0                           | 13.6       | 18.4        | 47.4        | 21.1       | النسبة % |               |  |  |
| 7       | 7.00            | 127            | 1.10              | 3.55          | 2                           | 9          | 8           | 12          | 7          | تكرار    | 6             |  |  |
|         |                 |                |                   |               | 5.3                         | 23.7       | 21.1        | 31.6        | 18.4       | النسبة % |               |  |  |
| 5       | 10.68           | 142            | 1.14              | 3.66          | 1                           | 4          | 9           | 9           | 10         | تكرار    | 7             |  |  |
|         |                 |                |                   |               | 2.6                         | 10.4       | 23.7        | 23.7        | 26.4       | النسبة % |               |  |  |
| 8       | 8.84            | 120            | 1.18              | 3.13          | 2                           | 12         | 9           | 9           | 7          | تكرار    | 8             |  |  |
|         |                 |                |                   |               | 5.3                         | 31.6       | 23.7        | 23.7        | 18.4       | النسبة % |               |  |  |
|         |                 |                |                   |               | <b>المجموع الكلى للمحور</b> |            |             |             |            |          |               |  |  |
|         |                 |                |                   |               | <b>13.0</b>                 | <b>496</b> | <b>5.95</b> | <b>28.8</b> |            |          |               |  |  |

قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية عند مستوى (0.05) = 0.949

يتضح من خلال التحليل الاحصائي لجدول (6) استجابات أفراد عينة البحث على جميع عبارات المحور الاول طبيعة برامج التكوين الادارى، حيث جاء المجموع الكلى للمحور فى الدرجة المقدره بقيمة (496) وبمتوسط حسابى بقيمة (28.8)، وانحراف معيارى بقيمة (5.95)، كما جاءت جميع العبارات دالة احصائياً حيث تراوحت قيم كا<sup>2</sup> بين (7 : 40.24) وجميعهم اكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية عند مستوى فرق معنوى 0.05، مما يدل على أن

طبيعة برامج التكوين الإداري تُساهم في تحسين السلوك التنظيمي لدى العاملين في اللجنة البارالمبية المصرية بدرجة مرتفعة جداً.

**ويرى الباحث** أن لطبيعة البرامج التكوينية المقدمة تساهم في تحسين السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين باللجنة وتنمية قدرات قاعدة المشاركة الجماعية داخل اللجنة وبالتالي زيادة قدرة المؤسسة على تشخيص المشاكل ووضع الحلول اللازمة لذلك نتيجة قدرتها على تحصيل المعلومات من خلال عمليات التكوين وتطوير وتحسين مهارات الأفراد العاملين ومواكبة التطورات التكنولوجية والاستجابة لمتطلبات العملاء مستقبلاً حسب ما أكدته النتائج مما يدل على وجود دور ايجابي لطبيعة البرامج التكوينية الادارية في تحسين السلوك التنظيمي للأفراد العاملين باللجنة.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة **عمران قادر بن عقون (2022)(15)** التي توصلت إلى أن عملية التكوين يتم فيها تسخير المدخلات وتنظيمها من خلال وضع إستراتيجية منظمة، كما انه عملية التقييم تتم لمعرفة مخرجات هذه العملية ما إذا كانت الأهداف التكوينية تحققت فعلاً وإعطاء تغذية راجعة حول موضوع البرامج التكوينية قصد معرفة المعلومات التي يحتاجها العاملين. وأن هناك علاقة جوهرية بين نتائج تقييم أداء العامل وبين السلوك التنظيمي المتعلق بشؤون العمال المختلفة، سواء تعلق الأمر بسياسة الحوافز والمكافآت وتحديد وتصميم البرامج التكوينية وغيرها.

هذه النتائج المتوصل إليها تؤكد على ما اشارت إليه دراسة **رمضان بوخرص (2016)(8)** من خلال إدراج القواعد الأساسية لعملية التكوين والمبادئ العامة لها وكذا مجمل الطرق الفعالة المستخدمة واهم مراحلها، مما يعكس الدور الذي تلعبه عملية التكوين وتحديد طبيعتها لنسبة للسلوك التنظيمي للأفراد العاملين بالمؤسسة وعليه نؤكد على صحة الفرضية الأولى القائلة أن لطبيعة البرامج التكوينية دور في تحسين السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين باللجنة.



## ثانياً : عرض ومناقشة نتائج التساؤل الثاني :

عرض نتائج تساؤل البحث الثاني الذى ينص على هل لبرامج التكوين الادارى دور في تحسين السلوك التنظيمي لدى العاملين على مستوى دافعية العمل في اللجنة البارالمبية المصرية ؟

### جدول (7)

التكرارات والوسط الحسابى والانحراف المعياري وكا<sup>2</sup> والترتيب لاستجابات عينة البحث على المحور الثاني : تحديد السلوك التنظيمي على مستوى دافعية العمل (ن=38)

| الترتيب | كا <sup>2</sup> | الدرجة المقدره | الانحراف المعياري | الوسط الحسابى | درجات الاستجابات            |            |             |             |            | التكرار  | رقم العبارا ت |  |  |
|---------|-----------------|----------------|-------------------|---------------|-----------------------------|------------|-------------|-------------|------------|----------|---------------|--|--|
|         |                 |                |                   |               | لا أوافق بشدة               | لا أوافق   | غير متأكد   | أوافق       | أوافق بشدة |          |               |  |  |
| 1       | 9.57            | 154            | 1.01              | 4.05          | 0                           | 4          | 6           | 12          | 16         | تكرار    | 1             |  |  |
|         |                 |                |                   |               | 0                           | 10.5       | 15.8        | 31.6        | 42.1       | النسبة % |               |  |  |
| 2       | 39.89           | 150            | 0.85              | 3.97          | 1                           | 1          | 5           | 22          | 9          | تكرار    | 2             |  |  |
|         |                 |                |                   |               | 2.6                         | 2.6        | 13.2        | 57.9        | 23.7       | النسبة % |               |  |  |
| 3       | 10.63           | 147            | 0.86              | 3.95          | 0                           | 3          | 9           | 16          | 10         | تكرار    | 3             |  |  |
|         |                 |                |                   |               | 0                           | 7.9        | 23.7        | 48.1        | 26.3       | النسبة % |               |  |  |
| 3       | 12.26           | 147            | 1.17              | 3.76          | 0                           | 4          | 10          | 11          | 13         | تكرار    | 4             |  |  |
|         |                 |                |                   |               | 0                           | 10.5       | 26.3        | 28.9        | 34.3       | النسبة % |               |  |  |
| 6       | 6.84            | 140            | 1.06              | 3.68          | 0                           | 8          | 5           | 16          | 9          | تكرار    | 5             |  |  |
|         |                 |                |                   |               | 0                           | 21.1       | 13.1        | 42.1        | 23.7       | النسبة % |               |  |  |
| 5       | 10.68           | 141            | 1.14              | 3.66          | 1                           | 4          | 10          | 13          | 10         | تكرار    | 6             |  |  |
|         |                 |                |                   |               | 2.6                         | 10.5       | 26.3        | 34.2        | 26.3       | النسبة % |               |  |  |
| 7       | 8.57            | 130            | 1.17              | 3.42          | 2                           | 6          | 13          | 8           | 9          | تكرار    | 7             |  |  |
|         |                 |                |                   |               | 5.3                         | 15.8       | 34.2        | 21          | 23.7       | النسبة % |               |  |  |
| 4       | 20.15           | 145            | 0.95              | 3.82          | 1                           | 1          | 12          | 14          | 10         | تكرار    | 8             |  |  |
|         |                 |                |                   |               | 2.6                         | 2.6        | 31.7        | 36.9        | 26.3       | النسبة % |               |  |  |
|         |                 |                |                   |               | <b>المجموع الكلى للمحور</b> |            |             |             |            |          |               |  |  |
|         |                 |                |                   |               | <b>19.0</b>                 | <b>596</b> | <b>5.65</b> | <b>30.3</b> |            |          |               |  |  |

قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية عند مستوى (0.05) = 0.949

يتضح من خلال التحليل الاحصائي لجدول (7) استجابات أفراد عينة البحث على جميع عبارات المحور الثانى تحديد السلوك التنظيمي على مستوى دافعية العمل، حيث جاء المجموع الكلى للمحور فى الدرجة المقدره بقيمة (596) وبمتوسط حسابى بقيمة (30.3)، وانحراف معيارى بقيمة (5.65)، كما جاءت جميع العبارات دالة احصائياً حيث تراوحت قيم  $Ka^2$  بين (6.84 : 39.89) وجميعهم اكبر من قيمة  $Ka^2$  الجدولبة عند مستوى فرق معنوى 0.05، مما يدل على أن لبرامج التكوين الادارى دور في تحسين السلوك التنظيمي لدى العاملين على مستوى دافعية العمل في اللجنة البارالمبية المصرية بدرجة مرتفعة جداً.

**ويرى الباحث** أن للبرامج التكوينية الادارية دور في تحسين السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين على مستوى دافعية العمل باللجنة وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن هناك علاقة مرتفعة جدا للبرامج التكوينية على اثاره الدافعية نحو العمل لدى العاملين باللجنة، وان معظم العبارات حصلت على درجة موافقة كبيرة، مما يدل على موافقة الأفراد العاملين باللجنة على هذه الفرضية ، وإن أهم مجالات الدافعية تحسن من خلال المشاركة في الدورات التكوينية ويمكن تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية في إحداث تحسينات على مستوى الدافعية في العمل في ضوء نظريات الدافعية التي اشار إليها في مقدمة البحث، كما يمكن تفسير تاثير البرامج التكوينية الادارية بشكل ايجابي في تحسين سلوكياتهم وتوفير بيئة مشجعة على الإبداع والابتكار أو تطوير أساليب التنمية المهنية الذاتية للعاملين وادارة حماس الأفراد العاملين لأداء العمل.

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

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة سليم لعماره (2016)(10)، Mike Melerum (1998)(26) اللتان توصلتا إلى انه يجب على عملية التكوين الادارى يجب أن تتصف بعدة خصائص أهمها المرونة، الثقة، الاقتصاد، الإقناع، القبول، ويجب 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 والتعايش 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 مصروفًا كما يعتبر وسيلة لتنمية الموظفين وتحسين سلوكياتهم وجعلهم يبذلون أكثر مجهود وأكثر قابلية للعمل لصالح المؤسسة.

**ويؤكد الباحث** ان عناصر السلوك التنظيمي ومعرفة أشكال السلوك المرتبطة بدافعية العمل وأنواعها وكذا أهم النظريات الخاصة كلها تعكس الدور الذي تلعبه عملية التكوين بالنسبة للسلوك التنظيمي للأفراد العاملين على مستوى الدافعية باللجنة وعليه نؤكد على صحة الفرضية الثانية القائلة أن للبرامج التكوينية دور في تحسين السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين على مستوى دافعية العمل باللجنة.

### ثالثاً : عرض ومناقشة نتائج التساؤل الثالث :

عرض نتائج تساؤل البحث الثالث الذي ينص على هل لبرامج التكوين الإداري دور في تحسين السلوك التنظيمي لدى العاملين على مستوى الانتماء الوظيفي في اللجنة البارالمبية المصرية ؟

### جدول (8)

التكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري وكا<sup>2</sup> والترتيب لاستجابات عينة البحث على المحور الثالث : تحديد السلوك التنظيمي على مستوى الإنتماء الوظيفي

(ن=38)

| الترتيب | كا <sup>2</sup> | الدرجة المقدرة | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | درجات الاستجابات            |            |             |             |            | التكرار  | رقم العبارات |  |  |
|---------|-----------------|----------------|-------------------|---------------|-----------------------------|------------|-------------|-------------|------------|----------|--------------|--|--|
|         |                 |                |                   |               | لا أوافق بشدة               | لا أوافق   | غير متأكد   | أوافق       | أوافق بشدة |          |              |  |  |
| 1       | 23.84           | 151            | 1.15              | 3.97          | 1                           | 3          | 10          | 6           | 18         | تكرار    | 1            |  |  |
|         |                 |                |                   |               | 2.6                         | 4.9        | 26.3        | 15.8        | 47.4       | النسبة % |              |  |  |
| 3       | 6.94            | 143            | 0.97              | 3.76          | 0                           | 3          | 14          | 10          | 11         | تكرار    | 2            |  |  |
|         |                 |                |                   |               | 0                           | 4.9        | 36.8        | 26.4        | 28.9       | النسبة % |              |  |  |
| 3       | 15.42           | 143            | 1.02              | 3.76          | 1                           | 3          | 10          | 14          | 10         | تكرار    | 3            |  |  |
|         |                 |                |                   |               | 2.6                         | 4.9        | 36.3        | 26.3        | 26.3       | النسبة % |              |  |  |
| 4       | 8.10            | 142            | 0.99              | 3.87          | 0                           | 5          | 6           | 16          | 11         | تكرار    | 4            |  |  |
|         |                 |                |                   |               | 0                           | 13.2       | 15.8        | 42.1        | 28.9       | النسبة % |              |  |  |
| 5       | 7.62            | 141            | 0.92              | 3.71          | 0                           | 3          | 14          | 12          | 9          | تكرار    | 5            |  |  |
|         |                 |                |                   |               | 0                           | 7.9        | 36.8        | 31.6        | 23.7       | النسبة % |              |  |  |
| 6       | 10.68           | 139            | 1.12              | 3.66          | 1                           | 6          | 8           | 13          | 10         | تكرار    | 6            |  |  |
|         |                 |                |                   |               | 26.3                        | 15.8       | 21.1        | 34.2        | 26.3       | النسبة % |              |  |  |
| 2       | 19.63           | 147            | 1.11              | 3.87          | 2                           | 3          | 5           | 16          | 12         | تكرار    | 7            |  |  |
|         |                 |                |                   |               | 5.2                         | 7.9        | 13.2        | 42.1        | 31.6       | النسبة % |              |  |  |
| 7       | 18.31           | 138            | 1.02              | 3.63          | 1                           | 5          | 8           | 17          | 7          | تكرار    | 8            |  |  |
|         |                 |                |                   |               | 2.6                         | 13.2       | 21.1        | 44.7        | 18.4       | النسبة % |              |  |  |
|         |                 |                |                   |               | <b>المجموع الكلي للمحور</b> |            |             |             |            |          |              |  |  |
|         |                 |                |                   |               | <b>13.1</b>                 | <b>531</b> | <b>5.38</b> | <b>30.2</b> |            |          |              |  |  |

قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية عند مستوى (0.05) = 0.949

يتضح من خلال التحليل الاحصائي لجدول (8) استجابات أفراد عينة البحث على جميع عبارات المحور الثالث تحديد السلوك التنظيمي على مستوى الإنتماء الوظيفي، حيث جاء المجموع الكلي للمحور في الدرجة المقدرة بقيمة (531) وبمتوسط حسابي بقيمة (30.2)، وانحراف معياري بقيمة (5.38)، كما جاءت جميع العبارات دالة احصائياً حيث

تراوحت قيم  $\text{كا}^2$  بين (6.94 : 23.84) وجميعهم اكبر من قيمة  $\text{كا}^2$  الجدولية عند مستوى فرق معنوى 0.05، مما يدل على أن لبرامج التكوين الادارى دور في تحسين السلوك التنظيمي لدى العاملين على مستوى الانتماء الوظيفي في اللجنة البارالمبية المصرية بدرجة مرتفعة جداً.

**ويرى الباحث أن للبرامج التكوينية دور في تحسين السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين على**

مستوى الانتماء الوظيفي فى اللجنة وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن هناك مساهمة مرتفعة جدا للبرامج التكوينية في تحقيق الانتماء الوظيفي لدى الأفراد العاملين بالجنة 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 لاعتزاز والافتخار أمام الآخرين أثناء الحديث عن العمل باللجنة والرغبة في الاستمرار بالعمل بها وأن أهم مجالات الانتماء الوظيفي التي حصل لها تغيير كبيراً من خلال المشاركة في الدورات التكوينية من منظور الأفراد العاملين تتمثل في تحسين من مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات ويمكن تفسير هذه النتائج أيضا في ضوء التميز والانتماء هو الرابطة التي تربط الإنسان العامل بموضوع ما بالمنظمة التي يعمل ويقف الانتماء عند حد هذه الرابطة، فالفرد هنا مثلا مرتبط باللجنة بمدة معينة وهي ساعات العمل المفروضة، فمثلا إذا احتاجت اللجنة 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 يقم به بفعالية وتفاني، ولكن عندما ينمو الانتماء ويتحول الارتباط ليكون في بؤرة الشعور والوعي يتحول إلى طاقة دافعة للعمل.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة **سعاد علوان ، رمضان بوخرص (2015)(9)** التي توصلت إلى انه يجب على اللجنة محل الدراسة أن تقوم بتحسين التكوين الداخلي وتوفير كل الوسائل والظروف المساعدة في زيادة الأداء لعمالها، من خلال توفير المصاريف اللازمة لذلك وتوفير أساتذة ذوي خبرة وكفاءة عالية، وعدم الوقوع في الأخطاء التي وقعت فيها في

التكوين الداخلي، لأن التكوين الخارجي يعمل بالأسلوب المطلوب، بالإضافة الى إعلام وتحسين الخاضعين لعملية التكوين وأهميته، ومحاولة إضفاء نوع من الجدية على تطبيق هذا النظام وخاصة التكوين الداخلي كما انه يجب على العملية التكوينية أن تستجيب لمتطلبات العمل والعاملين وإحساسهم بالمكانة التي يحتلونها وإثراء البرامج التكوينية وإعادة النظر فيها من طرف فريق من المتخصصين وإشراك ممثلين عن قطاعات النشاط الاقتصادي والمؤسسات المجتمعية المختلفة، وتوطيد العلاقة بين اللجنة والمؤسسات المختلفة.

**ويؤكد الباحث** ان إعطاء مفهوم عام لسلوك الانتماء الوظيفي ومعرفة أهم المداخل المتعلقة به وأهم أنواعه يعكس الدور الذي تلعبه عملية التكوين بالنسبة للسلوك التنظيمي للأفراد العاملين على مستوى الانتماء الوظيفي باللجنة وعليه تؤكد على صحة الفرضية الثالثة القائلة أن للبرامج التكوينية دور في تحسين السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين على مستوى الانتماء الوظيفي باللجنة.

#### **الاستنتاجات والتوصيات**

**أولاً : الاستنتاجات:**

**في ضوء نتائج الدراسة توصل الباحث إلى الاستنتاجات التالية :**

- 1- طبيعة برامج التكوين الإداري تساهم في تحسين السلوك التنظيمي لدى العاملين باللجنة البارلمبية المصرية عند مستوى المعنوية 0.05 بدرجة مرتفعة جداً بقيمة (496).
- 2- لبرامج التكوين الإداري دور في تحسين السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين على مستوى دافعية العمل باللجنة عند مستوى المعنوية 0.05 بدرجة مرتفعة جداً بقيمة (596) تتمثل في تعزيز الشعور بالاطمئنان على المستقبل رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين الاتجاهات الايجابية نحو أهمية العمل.
- 3- لبرامج التكوين الإداري دور في تحسين السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين على مستوى الانتماء الوظيفي باللجنة عند مستوى المعنوية 0.05 بدرجة مرتفعة جداً بقيمة (531) من خلال مشاركة الأفراد العاملين في الدورات التكوينية بشكل كبير.

## ثانياً : التوصيات:

في ضوء النتائج والبيانات التي توصل إليها الباحث وبناء على الاستنتاجات ويوصي

الباحث بما يلي :

- 1- تكثيف وزيادة عدد الدورات التكوينية الادارية للعاملين داخل اللجنة البارالمبية المصرية ذلك بالاستعانة بالاساتذة الجامعيين في مختلف التخصصات والاستفادة من خبراتهم كفاءتهم.
- 2- زيادة عدد الدورات التكوينية خارج المؤسسة داخل وخارج الوطن وذلك بعقد اتفاقيات مع مختلف المؤسسات والهيئات المؤهلة في مجال التكوين.
- 3- وضع استراتيجية لبرامج التكوين الاداري للعاملين باللجنة تتناسب مع رؤيتها واهدافها وامكانياتها.
- 4- ضرورة توفير المتطلبات اللازمة (البشرية - المالية - الادارية - القانونية - التقنية والفنية) داخل اللجنة لتنفيذ برامج التكوين الاداري.
- 5- دراسة البيئة المحلية والعالمية قبل وضع استراتيجيات برامج التكوين الاداري.
- 6- استخدام الاسلوب العلمى فى التصدى لمواجهة المعوقات والتحديات الادارة داخل إدارات النشاط الرياضى باللجنة.
- 7- اتباع اساليب واليات التقويم الحديثة لبرامج التكوين الاداري داخل إدارات النشاط الرياضى باللجنة.

## المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- 1- أحمد سيد مصطفى (2005م) : إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة لسلوك الناس في العمل، دار المؤلف، القاهرة.
- 2- الباري إبراهيم درة (2003م) : تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

- 3- بوشليق الأمين (2015) : دور التكوين في تحسين أداء العاملين ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للإشغال في الآبار من 2010 الى 2014، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، غير منشورة، جامعة ورقلة.
- 4- حسن إبراهيم بلوط (2002م) : إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت.
- 5- حسن أحمد الشافعي ، هميمة إبراهيم حشيش (2007م) : تحديد العوامل المؤثرة على التغيير والتطوير التنظيمي لتحقيق أهداف الأندية الرياضية، المجلة العلمية لعلوم التربية الرياضية، ع 21، كلية التربية الرياضية، جامعة طنطا.
- 6- خالد يوسف الزعبي وحسين محمد العزب (2005م) : قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي، دراسة ميدانية على شركة كهر محافظة إربد، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غير منشورة، جامعة مؤتة.
- 7- دانيال كوفيل وأخرون (2016) : إدارة المؤسسات الرياضية، ترجمة قسم الترجمة بدار الفاروق، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة .
- 8- رمضان بوخرص (2016م) : مساهمة برامج التكوين الإداري في الرفع من كفاءة الأفراد العاملين في الإدارة الرياضية رؤية تقييمية لفاعلية البرامج التكوينية، انتاج علمي، مجلةمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، العدد 10، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر.
- 9- سعاد علوان ، رمضان بوخرص (2015) : بعض عناصر السلوك التنظيمي وعلاقتها بالروح المعنوية لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، بحث نشر، مجلد المؤتمر الدولي لعلوم الرياضة والصحة، العدد 4، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط.
- 10- سليم لعامرة (2016م) : مساهمة برامج التكوين الإداري في الرفع من كفاءة الأفراد العاملين بمديريات الشباب والرياضة، انتاج علمي، مجلةمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، العدد 20، جامعة محمد بوضياف المسيلة.



- 11- شريف محمد محمد ابو الليل (2010م) : دراسة تقييمية للجنة البارالبية المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين جامعة حلوان.
- 12- عادل رمضان الزياي (1992م) : ادارة الافراد والعلاقات الانسانية، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- 13- عبد الرحمان توفيق (1994م) : التدريب المباديء و الأصول العلمية، مكتبة بميك، القاهرة.
- 14- على السلمي (1992م) : إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة.
- 15- عمران قادر بن عقون (2022م) : دور التكوين الإداري في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الرياضية، المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضية، المجلد 21، العدد 2، جامعة الجزائر.
- 16- كمال الدين عبد الرحمن درويش ، وليد مرسى الصغير (2012) : إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي ، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة .
- 17- محمد ابو النصر مدحت (2008م) : إدارة العملية التكوينية النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 18- محمود بوقطف (2014م) : التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- 19- محمود بوقطف (2014م) : دور البرامج التكوينية في تحسين السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المؤسسات الرياضية، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- 20- محمود عبد اللطيف موسى (2003م) : الدافعية للتدريب الإداري "في ضوء التجديات العالمية"، الدار العالمية للنشر، القاهرة.

- 21- مقصود عبد القادر (2016م) : دور البرامج التكوينية في تحسين السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المؤسسات الرياضية، رسالة ماجستير، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- 22- مؤمن عبد العزيز عبد الحميد (2015م) : السلوك التنظيمي في المجال الرياضي، العلم والإيمان للنشر والتوزيع، جامعة أسيوط.
- 23- ناجى إسماعيل حامد : محمد إبراهيم مغاوري (2014م) : الإداري المحترف، مركز الكتاب الحديث، القاهرة.

#### ثانياً : المراجع الاجنبية :

- 24- Daft, Richard L. (2004) : Organizational theory and Design, 8th ed. Thomson Learning, USA.
- 25- Haines, V., Lafleur, G. (2008) : Information technology usage and human resource roles and effectiveness, Human Resource Management, Vol. 47Issue.
- 26- Mike Melerum (1998) : Is administrative development sufficient for the organizational role when making a decision?.