

**The role of the organizational climate in improving the
performance of human resources in sports management**

Ben Youssef Daho

**Bougierat Center, Mostaganem 27000, Laboratory of Science
Applied to Human Movement, Algeria**

Fanoosh Naseer

Fnoosh Nassir, Bejaia Center 06000, Algeria

Bin Lahcen Mohammed Al-Amin

Ben Lahcen Mohamed El Amine, Batna Center 05000, Algeria

Bouzgran Naima

Biskra Center 07000, Algeria

Abstract:

This study aims to know the role of the organizational climate in improving the performance of human resources in sports management, by highlighting the organizational structure and communication processes within the organization and their impact on decision-making by managers, and we used the descriptive method in the survey method on a sample of managers and heads of departments in the facilities Sports affiliated to the Directorate of Youth and Sports in the state of M'sila for the year 2018/2019, whose number is (25 directors, heads of departments), and to collect the results,

we used the questionnaire as a tool for the study, with reliance on the percentage as a statistical means, and we concluded as a result that the organizational climate has a role in improving the performance of human resources in Sports management, and we recommend in the end not to create negative attitudes towards the prevailing organizational climate among the employees of the facility and reduce them and develop plans to overcome them and create an appropriate climate..

Key words:

Organizational climate

HR

Sports management

1. مقدمة والإشكالية:

عرف العالم في السنوات الأخيرة تغيرات كثيرة في كل المجالات الحياتية، خصوصا في ما يتعلق بالأنظمة التكوينية للأداء الوظيفي، هذا الأخير الذي كان سببا في تطور جميع الميادين العملية الهادفة أساسا إلى الرقي بمستوى أداء العاملين، ولهذا تسعى المنظمات إلى صياغة رؤيتها وتحقيق الأهداف التي قامت من أجلها، والتي تمثل الغرض الأساسي من إنشائها، لذا تعمل على إتباع الإستراتيجيات، والسياسات المختلفة في سبيل تحقيق ذلك، من حيث توفير مجموعة من المدخلات، تتمثل في الموارد، الآلات، ، الأموال ، الموارد والمعلومات ، و وفق ظروف وعوامل معينة يطلق عليها بالمناخ التنظيمي الذي يمثل عنصرا أساسيا في التكوين الجيد لكفاءة العمل في مختلف الأجهزة الإدارية، وعلى هذا الأساس نجد أن المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة المشروع الداخلية التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم و ادراكاتهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي وتتضمن مجموعة الخصائص هذه الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والإجراءات والقوانين وأنماط الاتصال ووسائله عملية اتخاذ القرار.... الخ، فالمناخ التنظيمي يؤثر على العاملين في المشروع ويؤدي إلى الإحباط أو الرضا لأنه يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد.

ويستمد مناخ المنظمة أساساً من الفلسفة والأهداف الخاصة لهؤلاء الذين يرتبطون معا بخلقها، فكل شخص يجلب معه رغباته النفسية، الاجتماعية والاقتصادية وعندما يرتبط مع الآخرين فإنه يعبر عن بعض رغبات الجماعة أيضاً وللمنظمة أهدافها التنظيمية التي تنعكس في حاجات المجتمع واهتمامات قادته وتتكامل جميع هذه الاهتمامات في شكل بيئة اجتماعية للعمل، ومن بين محددات المناخ التنظيمي نجد الاتصال الذي لا يوجد خلاف حول أهميته بين الأفراد سواء داخل المنظمة أو خارجها، لأن من طبيعة الاتصال الفعال أنه يساعد على تنمية العلاقات الاجتماعية وروح الجماعة كما يحسس العاملين بأهميتهم ودورهم في إنجاح كافة المشاريع التي قامت المؤسسة من أجلها لأن تجاهل العامل الإنساني للتنظيم من شأنه أن يؤدي إلى الإحساس بالاستياء والإحباط من قبلهم، بحيث تعكس عملية الاتصال مدى التوافق والترابط وكذا التناقض والصراع بين أطراف عملية الاتصال، وكبعد آخر للمناخ التنظيمي توجد عملية اتخاذ القرار التي تعتبر محور العملية الإدارية وهي عملية متداخلة، في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط، فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم للمهام المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ مجموعة قرارات بشأن الهيكل التنظيمي وعندما يمارس المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيهه مرؤوسيه، أو تنسيق مجهوداتهم، مما يؤثر على العاملين داخل المنظمة.

ومنه نطرح السؤال التالي: هل للمناخ التنظيمي دور في تحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة الرياضية؟

2. الطرق والأدوات:

الاستطلاعية:

1.1. الدراسة

قبل قيامنا بتوزيع استمارات الاستبيان ارتأينا إلا أن نتصل ببعض المسيرين ومدراء بعض المنشآت الرياضية التابعة لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة والإطلاع على كيفية إدارتهم وكيفية تسيير وتنظيم مختلف المصالح فيها وعلى ضوء كل هذا قمنا بطرح بعض الأسئلة على مدراء المنشآت الرياضية، والتي كانت إجاباتهم غامضة بعض الشيء فقمنا بإنشاء استبيان خاص بمدراء هذه المنشآت الرياضية وذلك للكشف عن دور المناخ التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة الرياضية.

2.2. منهج البحث: استخدامنا لمنهج المنهج الوصفي لملائمته وطبيعة البحث

3.2. مجتمع البحث: يتمثل مجتمع في فئة مدراء ورؤساء المصالح للمنشآت الرياضية التابعة لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

4.2. عينة البحث: تكونت من 25 مدراء، رؤساء المصالح تابعين لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وتم اختيار العينة بالطريقة المسحية

5.2. مجالات البحث :

1.5.2. المجال البشري: 25 مدير ورئيس مصلحة مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

2.5.2. المجال المكاني: مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة والمنشآت التابعة لها.

2.5.2. المجال الزمني: في الفترة الممتدة من 02 مارس 2018 إلى 02 ماي 2019.

6.2. متغيرات البحث:

1.6.2. المتغير المستقل: هو "المناخ التنظيمي".

2.6.2. المتغير التابع: هو "أداء الموارد البشرية".

7.2. أداة البحث المستخدمة: تم استخدامنا استمارة الاستبيان.

8.2. الأسس العلمية للأداة المستخدمة:

الصدق: وهنا إستخدمنا الصدق الظاهري حيث قمنا بتحكييم إستمارة الإستبيان على مجموعة من الأساتذة في الإختصاص حيث قدموا لي بعض الملاحظات والتوجيهات من خلال الحذف والتعديل والتصحيح وبعد إتباع ملاحظات الأساتذة المختصين تحصلنا على إستمارة الإستبيان النهائية والتي قمنا بتوزيعها على مدراء ورؤساء مصالح المنشآت الرياضية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة.

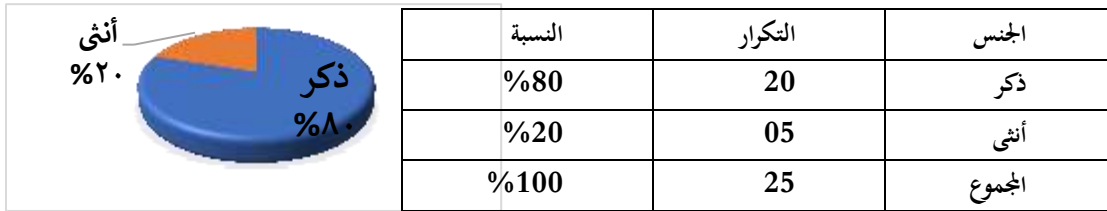
9. الوسائل الإحصائية المستخدمة في البحث:

استخدمنا في بحثنا هذا قانون النسبة المئوية

3. تحليل النتائج والمناقشة:

تحليل المعلومات الشخصية حول عينة الدراسة

جدول رقم (01) يبين توزيع العينة حسب الجنس.

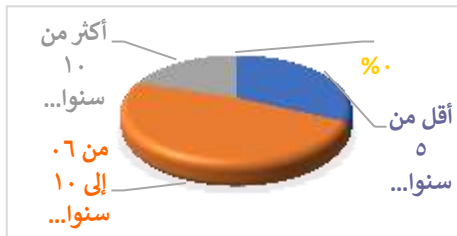


تحليل النتائج: نلاحظ من خلال الجدول (01) أن أغلب المدراء في المنشآت هم من فئة الذكور وهذا ما يبينه الجدول بنسبة تقدر بـ 80% أما نسبة الإناث فتقدر بـ 20% وهذا أمر طبيعي.

الإستنتاج: أغلب المدراء من فئة الذكور.

2- تحليل المعلومات الشخصية حول عينة الدراسة:

جدول رقم (02) يبين توزيع العينة حسب الخبرة.



تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول (02) أن أغلب المدراء لديهم خبرة محصورة بين 06 إلى 10 سنوات بنسبة تقدر بـ 48%، في حين أنه هناك 08 مدراء لديهم خبرة أقل من خمس

سنوات بنسبة 32%، و 05 مدراء لديهم خبرة تقدر بـ أكثر من 10 سنوات بنسبة 20%.

الإستنتاج: أغلب المدراء لديهم خبرة في إدارة المنشآت الرياضية.

- تحليل المعلومات الشخصية حول عينة الدراسة:
جدول رقم (03) يبين توزيع العينة حسب المؤهل العلمي.



تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول (03) أن أغلب المدراء لديهم مستوى مستشار في الرياضة بنسبة تقدر ب 60%، ثم يليه 07 مدراء لديهم مستوى مربي شباب بنسبة تقدر ب 28%، و 02 مدراء لديهم مسار تكويني بنسبة 08% ومدير واحد لديه مستوى ثانوي.

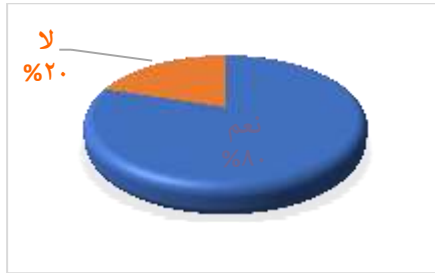
الإستنتاج: مستشاري الشباب هي الفئة الأكثر تواجد في إدارة المنشآت الرياضية بولاية المسيلة.

أسئلة محور الأول: الهيكل التنظيمي الموجود يساهم في توفير مناخ ملائم يساعد على إنجاز العمليات الإدارية.

السؤال الأول: هل يتوافق الهيكل التنظيمي مع الأهداف العامة لإدارتكم الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة إذا ما كان هنالك توافق بين الأهداف العامة للإدارة مع الهيكل التنظيمي للمنشأة.

الجدول رقم (4) يبين توافق الهيكل التنظيمي مع الأهداف العامة للإدارة الرياضية.



الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	20	80%
لا	05	20%
المجموع	25	100%

تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4) أن 20 مدير أجابوا بأن هناك توافق بين الهيكل التنظيمي لمنشأتهم والأهداف العامة للإدارة، في حين أن 05 مدراء أجابوا ب لا بنسبة تقدر ب 20%

الإستنتاج: مدراء المنشآت الرياضية يهتمون بوضع الأهداف ويراعون توافقها مع الهيكل التنظيمي للمنشأة التي يسيرونها.

السؤال الثاني: هل يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة ومهام عمل مؤسساتكم الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة إذا ما كان هنالك توافق بين طبيعة ومهام عمل المؤسسة مع الهيكل التنظيمي للمنشأة.

الجدول رقم (5) يبين توافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة ومهام عمل المؤسسة الرياضية.

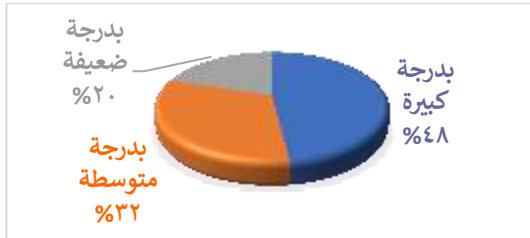
المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
مسار تكويني	02	08%
ثانوي جامعي	01	04%
جامعي	00	00%
مربي شباب	07	28%
مستشار في الرياضة	15	60%
المجموع	25	100%



الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	15	60%
لا	10	40%
المجموع	25	100%

تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول (5) أن 15 مدير أجابوا بأن هنالك توافق بين الهيكل التنظيمي مع طبيعة ومهام عمل المؤسسة الرياضية الخاصة بهم وذلك بنسبة 60%، في حين أن 10 مدراء أجابوا بأنه لا يوجد توافق بنسبة 40%. الإستنتاج: أغلب المدراء يولون أهمية للتوافق بين هيكل منشأتهم التنظيمي وطبيعة ومهام عمل المنشأة. السؤال الثالث: هل توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين لإدارة تركم؟ الغرض من السؤال: معرفة مدى وضوح طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين. الجدول رقم (6) يبين مدى وضوح طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين.

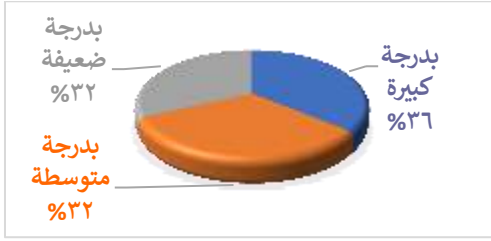


الإجابة	التكرار	النسبة
درجة كبيرة	12	48%
درجة متوسطة	08	32%
درجة ضعيفة	05	20%
المجموع	25	100%

تحليل النتائج: نلاحظ من نتائج الجدول رقم (6) أن 12 مدير أجاب بأن هناك وضوح بدرجة عالية في العلاقة القائمة بين المدراء والمرؤوسين في مؤسستهم وهذا بنسبة 48%، و08 مدراء أجابوا بأن هناك وضوح بدرجة متوسطة بنسبة 32% في حين أن 05 مدراء أجابوا بدرجة ضعيفة بنسبة 20%.

الإستنتاج: يتفق أغلب المدراء على أنه توجد في مؤسستهم علاقات مبنية على التفاهم والاتصال الفعال سواء بين المدراء والمرؤوسين أو العمال في نفس المستوى الإداري.

السؤال الرابع: هل تتناسب تخصصات العاملين بالوزارة مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم؟
الغرض من السؤال: معرفة مدى تناسب تخصص العاملين والمهام الملقاة على عاتقهم.
الجدول رقم (7) يبين مدى تناسب تخصص العاملين والمهام الملقاة على عاتقهم.



تحليل النتائج: نلاحظ من نتائج الجدول رقم (7) أن 09 مدراء أجابوا بأن هناك تناسب بين تخصص العاملين ومهامهم التي يشغلونها وذلك بنسبة 36%، في حين أن 08 مدراء أجابوا

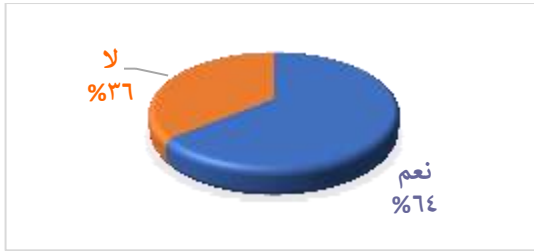
الإجابة	التكرار	النسبة
درجة كبيرة	09	36%
درجة متوسطة	08	32%
درجة ضعيفة	08	32%
المجموع	25	100%

بدرجة متوسطة بنسبة 32%، و08 مدراء أجابوا بدرجة ضعيفة بنسبة تقدر ب 32%.
الإستنتاج: هناك نسبة كبيرة من الموظفين يشغلون مهام لا تتناسب مع تخصصاتهم وهذا راجع للتحويلات التي يقوم بها العمال من حين لآخر أو بسبب شعور بعض المناصب مما يستوجب إحضار عامل ملئ هذا الشغور وهذا حسب قول المدراء.

السؤال الخامس: هل خطوط السلطة للرؤساء والمرؤوسين واضحة في مؤسستكم الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى صلاحية سلطة المدراء في المنشأة التي يديرونها.

الجدول رقم (8) يبين مدى صلاحية سلطة المدراء في المنشأة التي يديرونها.



تحليل النتائج: نلاحظ من نتائج الجدول (8) أن

16 مدير أجابوا بأن خطوط السلطة واضحة في مؤسستهم وذلك بنسبة 64% في حين أن 09 مدراء أجابوا ب لا بنسبة 36%.

الإستنتاج: المدراء على دراية بمدى صلاحية مسؤولياتهم وهم لا يتجاوزونها.

السؤال السادس: هل الإختصاصات بين الوحدات التنظيمية المختلفة لإدارتكم غير متداخلة؟

الغرض من السؤال: معرفة إذا كان هناك تداخل بين الوحدات التنظيمية.

الجدول رقم (9) يبين وجود تداخل أم لا بين الوحدات التنظيمية.



تحليل النتائج: نلاحظ من خلال نتائج الجدول

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	15	60%
لا	10	40%
المجموع	25	100%

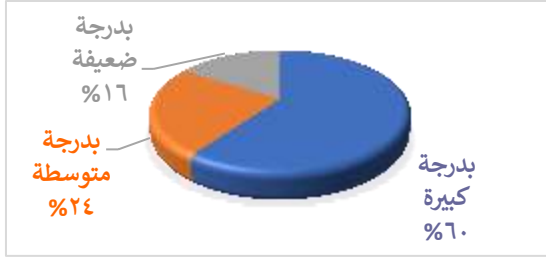
رقم (9) أن أغلب المدراء يرون أن هناك تداخل بين الوحدات التنظيمية بنسبة تقدر ب **60%** أما ال 10 مدراء الباقون لا يرون هناك تداخل بين الوحدات بنسبة تقدر ب **40%**.

الإستنتاج: يرى أغلبية المدراء في العينة المدروسة أنه يوجد تداخل بين الوحدات التنظيمية في المنشأة الرياضية التي يديرونها وهذا راجع لتداخل المهام.

السؤال السابع: هل الهيكل التنظيمي لإدارتكم يساعد على سرعة إنجاز وجودة العمل؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى مساهمة الهيكل التنظيمي في فاعلية إنجاز المهام.

الجدول رقم (10) يبين مدى مساهمة الهيكل التنظيمي في فاعلية إنجاز المهام.



الإجابة	التكرار	النسبة
درجة كبيرة	15	60%
درجة متوسطة	06	24%
درجة ضعيفة	04	16%
المجموع	25	100%

تحليل النتائج: نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (10) أن أغلب المدراء يرون أن الهيكل التنظيمي يساهم في فاعلية إنجاز الأعمال اليومية في إدارة أي مؤسسة رياضية كانت وهذه

الإجابة كانت بنسبة **60%**، في حين أن 06 مدراء أجابوا بدرجة متوسطة، و 04 مدراء أجابوا بدرجة ضعيفة بنسبة **16%**.

الإستنتاج: الهيكل التنظيمي يساهم في فاعلية وكفاءة إنجاز المهام اليومية في المؤسسات الرياضية وهذا لأنه يوضح دور كل في التنظيم الواحد ويبين الحقوق والواجبات.

السؤال الثامن: هل بعض التغيرات فيالهيكل التنظيمي يؤثر على أدائكم؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى تأثير التغيرات في الهيكل التنظيمي على أداء المهام.

الجدول رقم (11) معرفة مدى تأثير التغيرات في الهيكل التنظيمي على أداء المهام.



الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	12	48%
لا	13	52%
المجموع	25	100%

تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (11) أن أغلب المدراء يرون أن تأثير التغيرات في الهيكل التنظيمي لا يؤثر على أداء المهام بنسبة تقدر ب **52%** أما ال 12 مدراء الباقون لا يرون أن تأثير التغيرات في الهيكل التنظيمي يؤثر على أداء المهام بنسبة تقدر ب **48%**.

الإستنتاج: تؤثر التغيرات في الهيكل التنظيمي على أداء المهام.

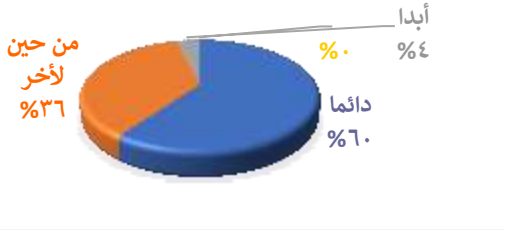
أسئلة الخور الثاني: عمليات الإتصال السائدة تساهم على فهم المناخ التنظيمي.
السؤال التاسع: هل عملية الإتصال في مؤسستكم الرياضية أدت إلى رفع مستوى أداء العاملين؟
الغرض من السؤال: معرفة إذا كان للإتصال دور في رفع مستوى أداء العاملين.

الجدول رقم (12) معرفة إذا كان للإتصال دور في رفع مستوى أداء العاملين



الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	17	68%
لا	08	32%
المجموع	25	100%

تحليل النتائج: نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (12) أن أغلب المدراء يرجحون بأن لعملية الإتصال دور في رفع مستوى أداء العاملين وذلك بنسبة 68%، في حين أن 08 مدراء يرون أن لعملية الإتصال ليس لها دور في رفع مستوى أداء العاملين وذلك بنسبة 32%، وهذا التباين في الإجابة راجع للفروق الفردية لمستوى المدراء وكذلك إلى فهم السؤال.
الإستنتاج: عملية الإتصال ذات أهمية بالغة في تحسين وتطوير أداء العاملين في المنشآت الرياضية.
السؤال العاشر: هل توجد عمليات تطوير مستمرة للإتصال لإدارتكم الرياضية؟
الغرض من السؤال: معرفة وجود عمليات التطوير الخاصة بوسائل الإتصال لإدارتكم الرياضية.
الجدول رقم (13) يبين إجابات المدراء حول عمليات التطوير الخاصة بوسائل الإتصال لإدارتكم الرياضية.



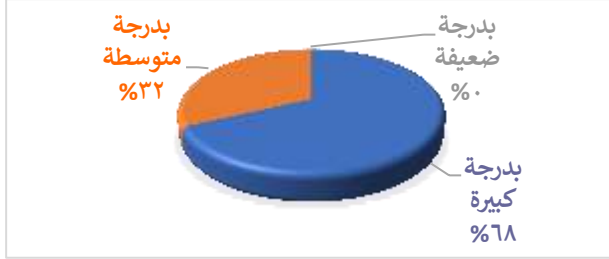
الإجابة	التكرار	النسبة
دائما	15	60%
من حين لآخر	09	36%
أبدا	01	04%
المجموع	25	100%

تحليل النتائج: نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (13) أن أغلب المدراء يهتمون بعمليات تحديث وسائل

الاتصال بصفة دائمة وذلك لإدراكهم لأهميتها في تسهيل عمليات الاتصال داخل منشأتهم، وهذا بنسبة 60%، في حين أن 09 مدراء قالوا إنهم يقومون بعمليات التحديث من حين لآخر وكانت النسبة 36%، ومدير واحد فقط أجاب بأنه لا يقوم بذلك أبدا بنسبة تقدر ب 04%.

الإستنتاج: يقوم المدراء بتحديث وسائل الإتصال في مؤسستهم دائما وذلك لأهميتها في تسهيل عملية الإتصال.

السؤال الحادي عشر: هل أسهمت عملية الإتصال بالمديرية في سرعة إنجاز العمل؟
الغرض من السؤال: معرفة مدى مساهمة عملية الإتصال بالمديرية في سرعة إنجاز العمل.
الجدول رقم (14) يبين إجابات المدراء حول مدى مساهمة عملية الإتصال بالمديرية في سرعة إنجاز العمل.



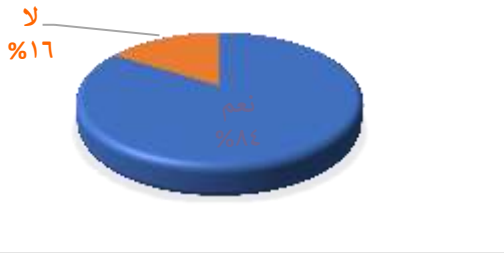
الإجابة	التكرار	النسبة
درجة كبيرة	17	68%
درجة متوسطة	08	32%
درجة ضعيفة	00	00%
المجموع	25	100%

تحليل النتائج: نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (14) أن أغلب المدراء يرون ان لعملية الإتصال مساهمة كبيرة في سرعة وفاعلية انجاز العمل المطلوب في المنشأة الريا ضية، وكانت النسبة 68% بتكرار يقدر ب 17 مدير وذلك لأن حسب رأيهم أن الإتصال الفعال يسهل الوقت والجهد في انجاز المهام اليومية، كما أن 08 مدراء أجابوا بأنها **درجة متوسطة** وهذا بنسبة 32%.

الإستنتاج: عملية الإتصال تساهم في سرعة انجاز العمل المطلوب.

السؤال الثاني عشر: هل لعملية الإتصال الموجودة في إدارتكم سهولة الإستخدام؟
الغرض من السؤال: معرفة مدى سهولة إستخدام عملية الإتصال.

الجدول رقم (15) يبين إجابات المدراء حول معرفة مدى سهولة إستخدام عملية الإتصال.



الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	21	84%
لا	04	16%
المجموع	25	100%

تحليل النتائج: نلاحظ من خلال نتائج

الجدول رقم (15) أن أغلب المدراء يرون أن عملية الإتصال سهلة وبسيطة في مؤسساتهم، وكان عددهم 21 بنسبة 84%، وأجاب 04 مدراء أن عملية الإتصال في مؤسساتهم غير سهلة وهذا راجع لعوامل عدة منها ضعف وسائل الإتصال والتباعد بين وحدات المنشأة الرياضية وهذا بنسبة 16%.

الإستنتاج: عملية الإتصال سهلة وبسيطة في المنشآت الرياضية في ولاية المسيلة.

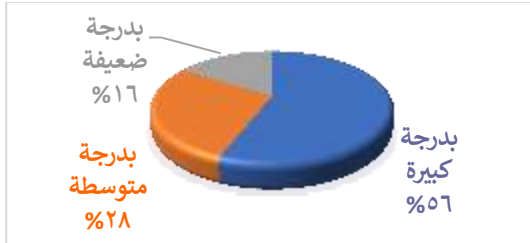
السؤال الثالث عشر: هل تنسجم عملية الإتصال بالمديرية مع متطلبات العمل؟
الغرض من السؤال: معرفة إنسجام عملية الإتصال بالمديرية مع متطلبات العمل.
الجدول رقم (16) يبين إجابات المدراء حول إنسجام عملية الإتصال بالمديرية مع متطلبات العمل.



الإجابة	التكرار	النسبة
دائما	18	72%
من حين لآخر	06	24%
أبدا	01	04%
المجموع	25	100%

تحليل النتائج: نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (16) أن نسبة 72% من المدراء يرون أن عملية الإتصال منسجمة مع متطلبات العمل المنجز، وهذا حسب رأي المدراء أنه تتم الدراسة المسبقة لكل عملية إتصالية داخل المنشأة التي يسيرونها، في حين أن 06 مدراء قالوا إنها منسجمة من حين لآخر بنسبة تقدر ب 24%، ومدير واحد أجاب ب أبدا بنسبة 04% .
الإستنتاج: عملية الإتصال منسجمة مع متطلبات العمل في منشآت ولاية المسيلة.

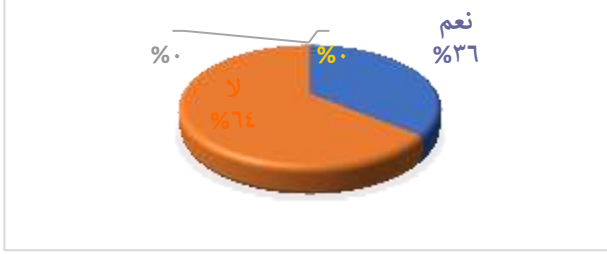
السؤال الرابع عشر: هل ساعدت عملية الإتصال في إدارتكم على تقليل الجهد؟
الغرض من السؤال: معرفة مدى مساعدة عملية الإتصالي إدارة المنشأة الرياضية علنتقليلا الجهد.
الجدول رقم (17) يبين إجابات المدراء حول مدى مساعدة عملية الإتصالي إدارة المنشأة الرياضية علنتقليلا الجهد.



الإجابة	التكرار	النسبة
بدرجة كبيرة	14	56%
بدرجة متوسطة	07	28%
بدرجة ضعيفة	04	16%
المجموع	25	100%

تحليل النتائج: نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (17) أن غالبية العينة المدروسة يتفقون على أن عملية الإتصال لها دور كبير في التقليل من الجهد والوقت أثناء القيام بالأعمال اليومية أثناء تسيير المنشأة الرياضية، وكانت نسبة الذين أجابوا بدرجة كبيرة هي 56% بتكرار يقدر ب 14 مدير، في حين أن 07 مدراء أجابوا بدرجة متوسطة بنسبة 28%، وكانت نسبة الذين أجابوا بدرجة ضعيفة هي 16% .
الإستنتاج: عملية الإتصال في إدارة المنشأة الرياضية تساهم في التقليل في الجهد وتنفيذ الأعمال بفاعلية أكثر.

السؤال الخامس عشر: هل غالباً عمال إدارتكم تنجز باستخدام الإتصال؟
 الغرض من السؤال: معرفة إذا ما كانت غالبية أعمال إدارتكم تنجز باستخدام الإتصال.
 الجدول رقم (18) يبين إجابات المدراء حول إذا ما كانت غالبية الأعمال إدارتكم تنجز باستخدام الإتصال.



الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	09	36%
لا	16	64%
المجموع	25	100%

تحليل النتائج: نلاحظ من خلال نتائج الجدول

رقم (18) أن أغلب غالبية العينة المدروسة يتفقون على أن غالبية الأعمال لا تنجز باستخدام الإتصال وذلك بنسبة تقدر بـ 64%، بينما يرى 09 مدراء بان غالبية الأعمال تنجز باستخدام الإتصال وذلك بنسبة تقدر بـ 36%.

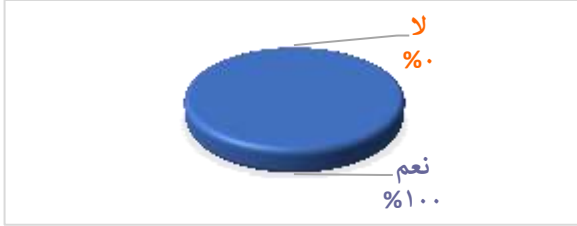
الإستنتاج: ليست كل الأعمال تنجز باستخدام الإتصال في ولاية المسيلة.

أسئلة المحور الثالث: المناخ التنظيمي يساعد المدراء داخل المؤسسة على إتخاذ القرار.

السؤال السادس عشر: هل تتم دراسة مشروعات القرارات قبل صدورها لتحديد مدى تحقيقها للصالح العام لإدارتكم؟

الغرض من السؤال: معرفة إذا ما كانت دراسة مشروعات القرارات قبل صدورها.

الجدول رقم (19) يبين إجابات المدراء حول إذا ما كانت هناك دراسة مشروعات القرارات قبل صدورها.



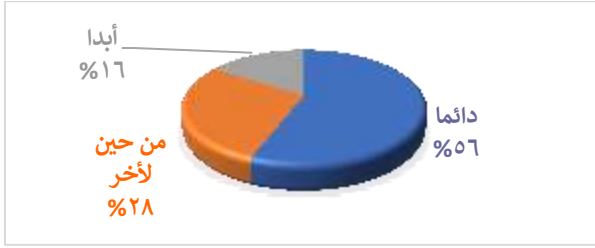
الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	25	100%
لا	00	00%
المجموع	25	100%

تحليل النتائج: نلاحظ من خلال نتائج الجدول

رقم (19) أن جميع المدراء إتفقوا بنسبة 100% على أنه تتم دراسة أي قرار قبل صدوره دراسة جيدة وذلك من أجل تفادي الوقوع في الأخطاء ومن أجل الوصول للأهداف بكفاءة وفعالية.

الإستنتاج: لا يقوم المدراء بإصدار أي قرار الا بعد دراسته دراسة جيدة.

السؤال السابع عشر: هل يلجأ متخذي القرارات إلى المشاورات قبل إتخاذ القرارات لمعرفة نتائجها وآثارها؟
 الغرض من السؤال: معرفة إذا كان متخذي القرارات يلجؤون إلى المشاورات.
 الجدول رقم (20) يبين إجابات المدراء حول معرفة إذا كان متخذي القرارات يلجؤون إلى المشاورات.



الإجابة	التكرار	النسبة
دائماً	14	56%
من حين لآخر	07	28%
أبداً	04	16%
المجموع	25	100%

تحليل النتائج: نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (20) أن 14 مديراً يلجؤون إلى المشاورات قبل إتخاذ القرار بنسبة تقدر بـ 56%، بينما

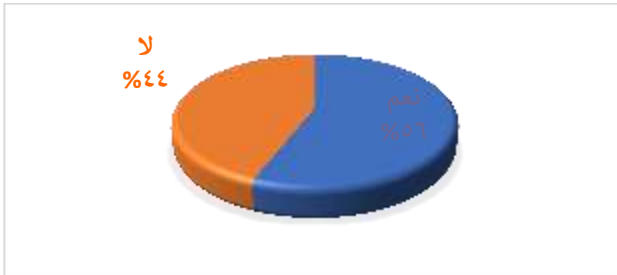
يرى 07 مدراء أن عملية المشاورة تتم من حين لآخر بنسبة تقدر بـ 28% وذلك حسب الظروف والمدة التي يجب فيها إتخاذ القرار، في حين نجد أن 04 مدراء أجابوا بـ لا وتقدر نسبتهم بـ 16%.

الإستنتاج: يلجأ المدراء إلى المشاورات مع العمال قبل إتخاذ القرارات (أسلوب ديمقراطي).

السؤال الثامن عشر: هل يتم تقييم البدائل المختلفة والمتاحة قبل إتخاذ القرارات؟

الغرض من السؤال: معرفة إذا كانت هناك عملية لتقييم البدائل.

الجدول رقم (21) يبين إجابات المدراء حول تقييم البدائل.



الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	14	56%
لا	11	44%
المجموع	25	100%

تحليل النتائج: نلاحظ من خلال نتائج الجدول

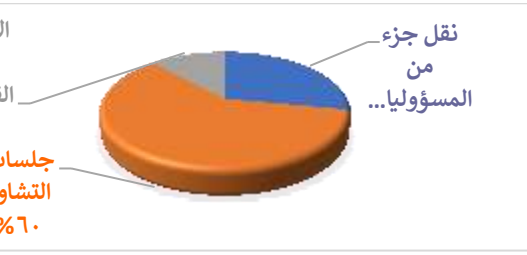
رقم (21) أن 14 مديراً أجابوا بأنه توجد عملية لتقييم البدائل قبل إتخاذ أي قرار وهذا بنسبة 56%، وهذا حسب رأيهم من أجل

إختبار أفضل البدائل الممكنة، وكذا عدم الندم على أي خطوة يقومون بها، في حين قال 11 مديراً أنهم لا يدرسون البدائل المختلفة

قبل إتخاذ القرارات وكانت نسبتهم 44% وهذا ما أثار إستغرابنا ورجحنا ذلك لعدم القراءة الجيدة للسؤال.

الإستنتاج: يهتم مدراء المنشآت الرياضية بعملية دراسة البدائل المختلفة قبل الشروع في إتخاذ أي قرار.

السؤال التاسع عشر: كيف تحرص الإدارة على إشراك المرؤوسين في صنع القرارات؟
 الغرض من السؤال: معرفة كيف تحرص الإدارة على إشراك المرؤوسين في صنع القرارات.
 الجدول رقم (22) يبين إجابات المدراء حول معرفة كيف تحرص الإدارة على إشراك المرؤوسين في صنع القرارات.

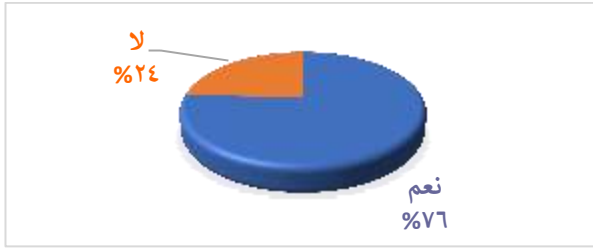


الإجابة	التكرار	النسبة
نقل جزء من المسؤولية...	07	28%
جلسات التشاور	15	60%
الاستفتاء على القرارات الجديدة	03	12%
المجموع	25	100%

تحليل النتائج: نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (22) أن

أغلب المدراء يستخدمون جلسات التشاور عند إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرار بنسبة 60%، في حين أن 07 مدراء يستخدمون النقل المباشر لجزء من الصلاحيات وهذا بنسبة 28%، أما 03 مدراء يستخدمون الإستفتاء على القرارات الجديدة بنسبة 12%.

الإستنتاج: جلسات التشاور هي أكثر وسائل إشراك المرؤوسين إستعمال لدى مدراء المنشآت الرياضية لولاية المسيلة.
 السؤال العشرون: هل يمتلك العاملون الصلاحيات القانونية اللازمة لإتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم؟
 الغرض من السؤال: معرفة إذا ما كان العاملون يمتلكون الصلاحيات لإتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.
 الجدول رقم (23) يبين إجابات المدراء حول إذا ما كان العاملون يمتلكون الصلاحيات لإتخاذ القرارات.



الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	19	76%
لا	06	24%
المجموع	25	100%

تحليل النتائج: نلاحظ من خلال نتائج الجدول

رقم (23) أن أغلب المدراء وعددهم 19 مدير يرون بأن العاملون يمتلكون الصلاحيات لإتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم وذلك بنسبة 76%، في حين يرى 06 مدراء عكس ذلك أي أن العاملون لا يمتلكون الصلاحيات لإتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم وذلك بنسبة 24%.

الإستنتاج: العاملون يمتلكون الصلاحيات لإتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.

السؤال الواحد والعشرون: هل يتم إتخاذ القرارات من قبل المسؤولين في الوقت المناسب؟
الغرض من السؤال: معرفة إذا كان إتخاذ القرار يتم في الوقت المناسب.
الجدول رقم (24) يبين إجابات المدراء حول إذا كان إتخاذ القرار يتم في الوقت المناسب.



الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	15	60%
لا	10	40%
المجموع	25	100%

تحليل النتائج: نلاحظ من خلال نتائج الجدول

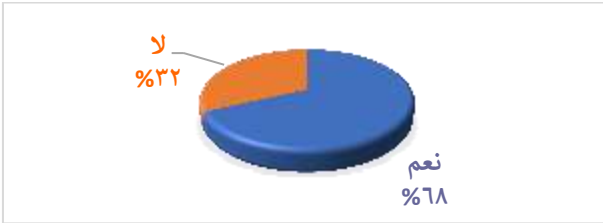
رقم (24) أن أغلب المدراء وعددهم 15 مدير يرون بأن عملية إتخاذ القرار يتم في الوقت المناسب وذلك بنسبة 60%، في حين يرى 10 مدراء بأن عملية إتخاذ القرار لا يتم في الوقت المناسب وذلك بنسبة 40%.

الإستنتاج: عملية إتخاذ القرار تتم في الوقت المناسب في المنشآت الرياضية التابعة لولاية المسيلة.

السؤال الثاني والعشرون: هل يمتلك العاملون القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها؟

الغرض من السؤال: معرفة إذا كان العاملون لهم القدرة على اتخاذ القرارات الهامة.

الجدول رقم (25) يبين إجابات المدراء حول إذا كان العاملون لهم القدرة على اتخاذ القرارات الهامة.



الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	17	68%
لا	08	32%
المجموع	25	100%

تحليل النتائج: نلاحظ من خلال نتائج الجدول

رقم (25) أن أغلب أفراد العينة وعددهم 17

يجمعون على أن العاملون لهم القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها وذلك بنسبة تقدر ب 68%، أما 08 من أفراد العينة الباقون يرون بأن العاملون القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها وذلك بنسبة تقدر ب 32%.

الإستنتاج: العاملون القدرة على إتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها بكل شجاعة وحكمة.

مناقشة الفرضية الأولى: الهيكل التنظيمي الموجود يساهم في توفير مناخ ملائم يساعد على إنجاز العمليات الإدارية.

- أغلب مدراء المنشآت الرياضية في ولاية المسيلة من فئة الذكور.
- أغلب مدراء ورؤساء مصالح المنشآت الرياضية في ولاية المسيلة لديهم خبرة في إدارة المنشآت الرياضية.
- مستشاري الشباب هي الفئة الأكثر تواجد في إدارة المنشآت الرياضية بولاية المسيلة وهذا ما يدل على التكوين العالي الذي يتمتع به المورد البشري.

- مدراء المنشآت الرياضية يهتمون بوضع الأهداف ويراعون توافقها مع الهيكل التنظيمي للمنشأة التي يسيرونها.
- أغلب المدراء يولون أهمية للتوافق بين هيكل منشأتم التنظيمي وطبيعة ومهام عمل المنشأة.
- يتفق أغلب رؤساء المصالح على أنه توجد في مؤسستهم علاقات مبنية على التفاهم والاتصال الفعال سواء بين المدراء والمرؤوسين أو العمال في نفس المستوى الإداري.

- هناك نسبة كبيرة من الموظفين يشغلون مهام لا تتناسب مع تخصصاتهم وهذا راجع للتحويلات التي يقوم بها العمال من حين لآخر
- أو بسبب شعور بعض المناصب مما يستوجب إحضار عامل ملئ هذا الشغور وهذا حسب قول المدراء.
- رؤساء مصالح المنشآت الرياضية في ولاية المسيلة على دراية بمدى صلاحية مسؤولياتهم وهم لا يتجاوزونها.

- يرى أغلبية المدراء في العينة المدروسة أنه يوجد تداخل بين الوحدات التنظيمية في المنشأة الرياضية التي يديرونها وهذا راجع لتداخل المهام.

- الهيكل التنظيمي يساهم في فاعلية وكفاءة إنجاز المهام اليومية في المؤسسات الرياضية وهذا لأنه يوضح دور كل في التنظيم الواحد وبيّن الحقوق والواجبات ويؤدي إلى الرفع من مستوى أداء العمال.

- تؤثر التغيرات في الهيكل التنظيمي على أداء المهام.

من خلال هذه النتائج نرى أن الفرضية الأولى تحققت وأن الهيكل التنظيمي الموجود يساهم في توفير مناخ ملائم يساعد على إنجاز العمليات الإدارية.

مناقشة الفرضية الثانية: عمليات الاتصال السائدة تساهم على فهم المناخ التنظيمي.

- عملية الاتصال ذات أهمية بالغة في تحسين وتطوير أداء العاملين في المنشآت الرياضية.

- يقوم مدراء المنشآت الرياضية في ولاية المسيلة بتحديث وسائل الاتصال في مؤسساتهم دائما وذلك لأهميتها في تسهيل عملية الاتصال.

- عملية الاتصال تساهم في سرعة إنجاز العمل المطلوب.

- عملية الاتصال سهلة وبسيطة في المنشآت الرياضية في ولاية المسيلة.

- عملية الاتصال منسجمة مع متطلبات العمل في منشآت ولاية المسيلة.

- عملية الاتصال في إدارة المنشأة الرياضية تساهم في التقليل من الجهد وتنفيذ الأعمال بفاعلية أكثر.

- لا تنجز كل الأعمال باستخدام الاتصال في ولاية المسيلة.

من خلال هذه النتائج نرى أن الفرضية الثانية تحققت وأن عمليات الاتصال السائدة تساهم على فهم المناخ التنظيمي.

مناقشة الفرضية الثالثة: المناخ التنظيمي يساعد المدراء داخل المؤسسة على اتخاذ القرار.

- لا يقوم المدراء بإصدار أي قرار إلا بعد دراسته دراسة جيدة.

- يلجأ رؤساء المصالح إلى المشاورات مع العمال قبل اتخاذ القرارات (أسلوب ديمقراطي).

- يهتم مدراء المنشآت الرياضية بعملية دراسة البدائل المختلفة قبل الشروع في اتخاذ أي قرار.

- جلسات التشاور هي أكثر وسائل إشراك المرؤوسين استعمال لدى مدراء المنشآت الرياضية لولاية المسيلة.

- العاملون يمتلكون الصلاحيات لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.

- عملية اتخاذ القرار تتم في الوقت المناسب في المنشآت الرياضية التابعة لولاية المسيلة.

- للعاملون القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها بكل شجاعة وحكمة.

من خلال هذه النتائج نرى أن الفرضية الثالثة تحققت وأن المناخ التنظيمي يساعد المدراء داخل المؤسسة على اتخاذ القرار.

الاستنتاج العام:

- مدراء المنشآت الرياضية يهتمون بوضع الأهداف ويراعون توافيقها مع الهيكل التنظيمي للمنشأة التي يسيرونها.

- أغلب المدراء يولون أهمية للتوافق بين هيكل منشأهم التنظيمي وطبيعة ومهام عمل المنشأة.

- يتفق رؤساء المصالح على أنه توجد في مؤسساتهم علاقات مبنية على التفاهم والاتصال الفعال سواء بين المدراء والمرؤوسين أو العمال في نفس المستوى الإداري.

- عملية الاتصال تساهم في سرعة إنجاز العمل المطلوب.

- عملية الاتصال سهلة وبسيطة في المنشآت الرياضية في ولاية المسيلة.

- عملية الاتصال منسجمة مع متطلبات العمل في منشآت ولاية المسيلة.

- عملية الاتصال في إدارة المنشأة الرياضية تساهم في التقليل من الجهد وتنفيذ الأعمال بفاعلية أكثر.

- لا يقوم المدراء بإصدار أي قرار إلا بعد دراسته دراسة جيدة.

- يلجأ المدراء إلى المشاورات مع العمال قبل اتخاذ القرارات (أسلوب ديمقراطي).

- يهتم رؤساء مصالح المنشآت الرياضية بعملية دراسة البدائل المختلفة قبل الشروع في اتخاذ أي قرار.

- **الاقتراحات** **والتوصيات:**
- على ضوء النتائج السابقة من أجل توفير مناخ تنظيمي جيد يعمل على تحسين مستوى اداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية لولاية المسيلة يمكن تقديم التوصيات والاقتراحات التالية:
- الاهتمام بمحاكم المنشأة الإدارية بحيث تكون قادرة على تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمديرية بما يساهم في تحسين مستوى أداء العاملين وتحقيق الأهداف بشكل أفضل.
- الاهتمام بالموارد البشري وتطويره وتأهيل القدرات الفكرية والبدنية لهم عن طريق التدريب المستمر وتعزيزا لإمكانيات اللازمة لهم.
- الوقوف على العوامل التي تعمل على خلق توجهات سلبية نحو المناخ التنظيمي السائد لدى العاملين بالمنشأة والحد منها ووضع الخطط لتغلب عليها ووضع مناخ ملائم.
- تشجيع العاملين على الأخذ بزمام المبادرة وغرس روح التعاون ومحاولة كسب الثقة بينهم وتحمل المسؤولية وتعزيز الأساليب الجيدة التي تؤدي إلى تطوير الأداء وتحسين العمل وزيادة التنسيق بين الوحدات.
- العمل على تحسين طرق اتخاذ القرار وإشراك العاملين في صنع القرارات وحل المشكلات.
- الاستفادة من التطور التكنولوجي وأنظمة المعلومات والحاسوب والاتصالات الحديثة والعمل على استغلالها.
- توفير المخصصات المالية والإمكانيات اللازمة لدعم وتطوير أداء المورد البشري.
- توزيع العاملين بحيث يستغل الموظفون الوظائف التي تناسب مع المؤهلات الحاصلين عليها.
- العمل على عقد دورات وبرامج التدريب للعاملين وفقا لاحتياجاتهم من التدريب.
- استمرارية إدارة المنشأة بالتحسين المستمر لأداء المورد البشري لديها عن طريق مواكبة التطورات التكنولوجية وتحسين الاتصالات بما يتفق مع أهداف المنشأة.
- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث للتعرف على العوامل التي تساعد على تحسين أداء المورد البشري
- إجراء دراسات مشاهمة للدراسة الحالية على أن تشمل أبعاد أخرى من أبعاد المناخ التنظيمي مثل البيئة الخارجية، والسياسات المتبعة.

1/المراجع:

أ/الكتب باللغة العربية:

- ❖ أبو بكر مصطفى محمود، الإدارة العامة، رؤية إستراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- ❖ أحمد مجذ، عوض، الاحترق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس، ط1، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2007.
- ❖ احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- ❖ أحمد ماهر وآخرون، الإدارة مبادئ ومهارات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001-2002.
- ❖ أحمد ماهر، دليل المديرين في كيفية إعداد الخطط والسياسات والاستراتيجية، دار المعارف، القاهرة، بدون تاريخ نشر.
- ❖ إبراهيم حامد، وسائل تطوير فعالية الأداء في الإدارة الحكومية، ندوة التطوير الإداري في العالم العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، 1987.
- ❖ إبراهيم رمضان الديب، دليل إدارة الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.
- ❖ إبراهيم عبد العزيز شبحا، الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت 1983.
- ❖ إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية وتطبيقاتها، ط1، دار الوفاء، 2003.
- ❖ السيد مجذ المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999.
- ❖ السيد عليوة، سلسلة تنمية المهارات للمديرين الجدد، مصر أترك لنشر والتوزيع، 2001.
- ❖ السيد حسن شلتوت، حسن معوض، التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الفكر العربي.
- ❖ إيهاب صبيح مجذ زريق، الإدارة والأسس والوظائف، ط2، دار الفكر الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- ❖ بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

- ❖ جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002.
- ❖ جميل واصل المؤمي، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- ❖ جميل واصل المؤمي، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، الطبعة الثانية، دار حامد، الأردن، 2011.
- ❖ حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- ❖ حمادات مُجّد حسن مُجّد، "السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية"، دار حامد للنشر، ط 1، الأردن، 2008.
- ❖ خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- ❖ ديولد فان دالين (تأليف) مُجّد نبيل نوفل وآخرون، "مناهج البحث في التربية وعلم النفس"، ط 2، 1984.
- ❖ زيد منير عبوي، سامي حريز، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق، ط 1، عمان، الأردن، 2005.
- ❖ سامح عبد المطلب عامر، استراتيجية إدارة الموارد البشرية، دار الفكر عمان، الطبعة 1، الأردن، 2011.
- ❖ سعود بن مُجّد النمر وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، الطبعة الثانية، مطابع الفرزدق التجارية، 2006.
- ❖ سعيد يس عامر، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وليد سيرفس، ط 2، القاهرة، 1998.
- ❖ سليمان مؤيد سعيد، الاتصالات الإدارية ودورها في تفعيل الأداء، دار السلاسل، الكويت، 1992.
- ❖ سمير مُجّد الوهاب، ليلة مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة، مصر، 2007.
- ❖ سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2006.
- ❖ صلاح الدين مُجّد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- ❖ صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 1999.
- ❖ طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر، المقدمة في الإدارة الرياضية، ط 1، مركز الكتاب للنشر مصر الجديدة، 1997.
- ❖ عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي، الإسكندرية، 1993.
- ❖ عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- ❖ عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية، مصر، 2009.
- ❖ عبد القادر مدني علافي، الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، الطبعة السادسة، مكتبة دار جدة للنشر والتوزيع، جدة، 2000.
- ❖ عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية الرياضية، دار الفكر العربي، مصر، 2000.
- ❖ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة، 1998.
- ❖ علي عباس حبيب، الإدارة العامة مدخل للعلوم الإدارية، ط 1، مكتب مديبولي، القاهرة، 1997.
- ❖ فاروق عبده فليح، مُجّد عبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- ❖ علي محسن الكتيبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، بدون دار نشر، بدون بلد، 2005.
- ❖ مُجّد الشافعي أبوراس، القانون الإداري دراسة مقارنة في أصول تنظيم الإدارة ونشاطها، ج 1، عالم الكتاب.
- ❖ مُجّد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009.
- ❖ مُجّد الصيرفي، "السلوك التنظيمي"، مؤسسة حورس الدولية للنشر، ط 1، مصر، 2005.
- ❖ مُجّد حسن رسمي، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، 2004.
- ❖ مُجّد حسن مُجّد حمادات، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

- ❖ مُجد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن 2004.
- ❖ مُجد فتحي، 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2003.
- ❖ مُجد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999 – 2000.
- ❖ مُجد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، الطبعة الثانية، مكتبة الشرق، عمان، 1994.
- ❖ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي من منظمات العمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- ❖ محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2002.
- ❖ محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2002.
- ❖ مدحت مُجد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 2007.
- ❖ مروان عبد المجيد إبراهيم، إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، ط1، دار النشر عمان، 2002.
- ❖ مروان عبد المجيد إبراهيم، الإدارة والتنظيم والتربية والرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- ❖ مصطفى أحمد السيد، إدارة السلوك التنظيمي، بدون دار نشر، بدون بلد نشر، 2000.
- ❖ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، عمان الأردن، 2005.
- ❖ مهدي زويلف، علي العضائيلة، إدارة المنظمة نظريات وسلوك، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 1996.
- ❖ مهندس مُجد جمال الكفاني، الاستثمار في الموارد البشرية، الدار الثقافية للنشر، ط1، القاهرة، 2007.
- ❖ موسى اللوزي، تنمية الإدارية "المفاهيم والأسس والتطبيقات"، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، عمان، 2000.
- ❖ مفتي إبراهيم حمادة، تطبيقات الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر مصر، بدون طبعة.
- ❖ نجم الله العزاوي وآخرون، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري، عمان، 2010.