

السلوك التنظيمي وإدارة المؤسسات الرياضية.

د. شنوف خالد - أستاذ محاضر - ب- جامعة وهران

أ. مسعود حساني - طالب دكتوراه - جامعة بسكرة

أ. عدة بن علي - أستاذ مساعد - أ- جامعة بسكرة

● الملخص:

يعتبر السلوك التنظيمي دعامة أساسية لنجاح أي مؤسسة رياضية، ويتوقف ذلك على مدى فهم تلك المؤسسة لهذه السلوكيات والتنبؤ بها والتحكم فيها وتطويرها على أسس علمية، وتأتي هذه الدراسة كمقاربة مفاهيمية للتعرف على موضوع السلوك التنظيمي من خلال إبراز أهميته، وأهدافه المتمثلة في: التعرف على مسببات السلوك والتنبؤ بالسلوك في حالة التعرف على هذه المسببات والتوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات، وعناصره، ونظرياته، كما نتطرق من خلاله إلى ماهية المؤسسات الرياضية، وأنواعها، وأهدافها... وأهمية النشاط الإداري في المؤسسة الرياضية، معتمدين في ذلك على المنهج الوصفي المسحي.

الكلمات الدالة: السلوك التنظيمي، إدارة المؤسسات الرياضية.

Organizational Behavior and Management of Sports Institutions.**● Abstract :**

Organizational behavior is a fundamental pillar for the success of any institution gym, this depends on the extent of understanding of the institution and these behaviors and forecasting and control and develop the scientific basis, this study comes a conceptual approach to the subject of organizational behavior by highlighting the importance and objectives of: identifying the causes of behavior and forecasting the behavior in the case of identifying the causes and direction and control in the conduct of the causes, and its components, and theories, and address to what sports institutions, types, and objectives... The importance of administrative activity in the institution of sports, depending on the descriptive approach to Analytical.

Keywords: Organizational Behavior, management of sports institutions.**● المقدمة:**

يمثل السلوك التنظيمي إطار كفيلا بتفسير وتحليل السلوك الإنساني، وهناك من يصنفه كعلم قائم بذاته، حيث يعبر السلوك التنظيمي عن كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي، تفكير، سلوك لغوي، مشاعر، إدراك أو انفعالات... وهو ما يسمح بالتنبؤ به ثم التوجيه والسيطرة والتحكم فيه، نظرا أن الإنسان وبحكم تعامله مع العديد من الأفراد يتأثر بأسلوب العمل ولوائحه ونظمه والأنماط السلوكية للذين يتفاعل معهم، لذا نجد أن هذا الموضوع الهام يعد المدخل الإداري المناسب للتعرف على العوامل المختلفة المؤثرة على السلوك الإنساني في إدارة المؤسسات الرياضية.

وتعد المؤسسات الرياضية أو ما يصطلح عليه في بعض الأحيان المنظمات من أهم المؤسسات المجتمعية في بلادنا، التي تعنى بكل ما يخص الأنشطة الرياضية والشبابية، فهي بذلك تجمع الكثيرين من الممارسين والمشاهدين والمشجعين من مختلف

الأجناس والأطياف، وهو ما يمكن العاملين في هذا القطاع في التعامل معهم، وتولي الجزائر للمؤسسات الرياضية الأهمية البالغة من ناحية التشييد والبناء وكذلك من ناحية التسيير، حيث تعمل على تكوين الموارد البشرية المشرفة عليها في معاهد وطنية متخصصة بإطارات الشباب والرياضة عبر المستوى الوطني، إضافة إلى عمليات الرسكلة والتأهيل المستمر للعاملين من أصحاب الشهادات لسنوات طويلة، ويبقى هذا القطاع الحساس بحاجة إلى تكاتف الجهود والفهم الحقيقي للسلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات الرياضية، وهو ما أدى بنا إلى طرح إشكالية الموضوع الحالي على شكل التساؤل الرئيس كالتالي:

فيما يتمثل السلوك التنظيمي وأبرز مكوناته في إدارة المؤسسات الرياضية ؟

● أولاً: السلوك التنظيمي:

● مفهوم السلوك التنظيمي:

لقد مر التطور في دراسة السلوك الإنساني في المنظمات بمراحل عديدة، فمنذ بدء البشرية والناس تسعى إلى تفسير السلوك، وظهرت الأديان لكي تفسر سلوك الإنسان وتنظم العلاقة بينهم، ومع تطور العلوم الإنسانية مثل علم النفس والاجتماع، بدأ علم جديد في الظهور وهو علم السلوك التنظيمي، ويقدم علم السلوك التنظيمي معارف ومهارات يحتاجها كل فرد وعلى وجه خاص كل مدير يود أن يحقق أهدافه من خلال الآخرين. (ماهر، 2003، صفحة 11)

إن دراسة السلوك الإنساني والتنظيمي يتطلب بيان المتغيرات الإنسانية والتنظيمية التي تتداخل وتتفاعل معاً، ونتيجة لهذا التفاعل يبرز سلوك الأفراد في منظمات الأعمال، فالسلوك التنظيمي هو عملية تواصل للسلوك، ويعتبر السلوك الإنساني والسلوك التنظيمي في الحقيقة أساسيات نفسية واجتماعية تتفاعل معاً، فعملية سلوك وتصرفات الأفراد في المنظمة مرتبطة ببعض العوامل والجوانب النفسية والاجتماعية، ويطلق على العوامل النفسية الداخلية وعلى العوامل الاجتماعية العوامل الخارجية حيث تتفاعل العوامل النفسية مع العوامل الاجتماعية وينتج عن هذا التفاعل سلوك الفرد والمنظمة، وقد يكون هذا السلوك إيجابياً أو سلبياً. (العميان، 2004، الصفحات 21-22)

لقد تعددت المفاهيم الخاصة بالسلوك التنظيمي، كل حسب وجهة نظره، ويمكن أن نستعرض أهمها كما يلي:

يقصد بالسلوك التنظيمي دراسة سلوك وأداء العاملين في المنظمة، وذلك باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثيراً كبيراً على سلوك وتصرفات العاملين، ومن ثم إنتاجهم.

إن السلوك التنظيمي هو تطبيق جوانب المعرفة العلمية عن كيفية تفاعل العاملين في المنظمة كأفراد وجماعات داخل المنظمة، وذلك لهدف زيادة إنتاجية العاملين. (عبد الباقي، 2003، الصفحات 11-12)

يمكن تعريفه أيضاً بأنه: دراسة التأثير الناتج عن الأفراد أو المجموعات أو الهيكل التنظيمي على السلوك في المنظمات وذلك بغرض انسجام وترشيد تلك المتغيرات لتحسين الكفاءة التنظيمية.

تعريف آخر: هو ذلك الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وآراء العاملين في المنظمات وتأثير المنظمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين، وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها وأخيراً تأثير العاملين على التنظيم وكفاءته. (الطجم و السواط، 2003، صفحة 61)

1- أهمية السلوك التنظيمي:

يمكن أن نلخص أهمية السلوك التنظيمي في النقاط التالية:

- تعد الموارد البشرية مورد هام للمنظمة لذلك استلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد لما لها تأثير على فعالية المنظمة.
- تغيير النظرة إلى الموارد البشرية، جذب الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير هذا المورد.

- ويمكن تحقيق هذا بالاستثمار فيه لزيادة كفاءته وتحسين مهارته، ومن ثم فإن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد.
 - يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة، واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر.
- تعقد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك مما تطلب من المنظمة، فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل متميزة تناسب مع هذه الاختلافات، وهذا زيادة لتأثير والتحكم في هذا السلوك، فيولد معظم الأفراد ويتعلمون في منظمات، ويكتسبون ثرواتهم المادية من المنظمات، وأيضاً ينهون حياتهم كأعضاء في منظمات، فكثير من أنشطة حياتنا تنظم من خلال منظمات، سواء كانت حكومية أو غير حكومية، كما أن كثير من الأفراد يمضون أمتع أيام حياتهم يعملون في منظمات، ولأن المنظمات تؤثر تأثيراً قوياً على حياتنا فإنه من الضروري التعرف على هذه المنظمات، وعلى كيفية عملها، ولماذا تقوم بتقدم أنشطتها.
- وفي علاقاتنا مع المنظمات، يمكن أن نتبنى أي دور من هذه الأدوار العديدة، كأن نكون مستهلكين، أو موردين، أو عاملين، أو ممثلين أو مديرين، فالسلوك التنظيمي يمثل أهمية كبيرة خاصة للمديرين، حيث يوضح العوامل التي تؤثر في كيفية إدارة المديرين لمنظمتهم، فيقوم مجال السلوك التنظيمي بمحاولة وصف البيئة الإنسانية المعقدة التي يعمل فيها المديرين، كما يعرف المشاكل المرتبطة بالسلوك الإنساني حتى يمكن فهمها واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية، لزيادة فعالية هذا السلوك، وتمثل قيمة وأهمية السلوك التنظيمي في تقسيم وجهات نظر وآراء محددة فيما يتعلق بالجانب الإنساني للإدارة: الأفراد كمنظمات، الأفراد كموارد، والأفراد كأفراد. (سعدون، 2016، الصفحات 10-11)

2- أهداف السلوك التنظيمي:

بصفة عامة، يهتم السلوك التنظيمي بتنمية مهارات الأفراد، حيث إن المنظمات ذات الفعالية العالية تشجع مديريها كي يدرسوا مبادئ السلوك التنظيمي، لأن المعرفة هي أساس التفسير والتحليل للسلوك، وأيضاً هي أساس التنبؤ به، وهي أيضاً أساس التوجيه والسيطرة على هذا السلوك، ووجود مديرون ذوي خبرة ومعرفة علمية تمكنهم من تصميم أنظمة وقواعد سياسات ذات تأثير على سلوك العاملين، ذلك أنها تعتمد على معرفة علمية بكيفية التفسير والتنبؤ بسلوك الآخرين والتحكم فيه.

وبناءً على ذلك يمكن أن نقول بأن هناك ثلاثة أهداف لدراسة السلوك التنظيمي:

1. التعرف على مسببات السلوك.
 2. التنبؤ بالسلوك في حالة التعرف على هذه المسببات.
 3. التوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات.
- وقد يتساءل كل واحد منا حول إمكانية تفسير وتحليل السلوك؟ وهل يمكن التعرف على مسببات السلوك؟ وكيف تعمل مسببات السلوك بالتأثير عليه؟ وهل يمكن التنبؤ بالفعل بالسلوك؟ وهل يمكن السيطرة عليه أم لا؟
- إن الإجابة على هذه الأسئلة بصفة عامة يمكن أن تكون بالإيجاب، حيث أنه بالفعل يمكننا أن نتعرف على مسببات السلوك وتفسير وتحليل هذا السلوك، ونتعرف أيضاً على كيفية عمل مسببات السلوك في التأثير عليه، ويمكننا أيضاً أن نتحكم في هذا السلوك.

إلا أن هذا الإيجاب نسبي، ذلك لأن التعرف على مسببات السلوك وتفسيره وتحليله يتطلب وجود نماذج ونظريات تقدم المبادئ والأصول التي يمكن من خلالها تفسير وتحليل السلوك. ولحسن الحظ فإن التقدم في العلوم السلوكية، منذ بداية القرن العشرين وحتى الآن، قد استطاع أن يقدم العديد من النظريات والنماذج، التي تمثل حصيلة من المعرفة الجيدة التي تساعد على معرفة سلوك الناس، كما أنها تقدم لنا العديد من مسببات السلوك، وكيف تعمل هذه المسببات منفردة أو مجتمعة في التأثير على السلوك.

وإذا أخذنا الدافعية كموضوع من موضوعات السلوك التنظيمي، فإننا نجد أن الدراسات والنظريات في هذا المجال قد حاولت جاهدة تفسير كيف ينشط ويتحمس الفرد وتزداد دافعيته، وأيضاً كيف يوجه هذا النشاط وهذه الدافعية في اتجاه سلوك منتج وفعال " وقد يكون هذا الهدف هو أقل الأهداف الثلاثة أهمية من وجهة نظر الإدارة، لأنه يتم بعد حدوث الأمر أو الحدث، ولكن بالرغم من هذا، فإن فهم أي ظاهرة يبدأ بمحاولة التفسير، ثم استخدام هذا الفهم لتحديد سبب التصرف " فمثلاً إذا قدم طلب استقالة جماعية من قبل مجموعة من الأفراد يملكون مكانة عالية في المنظمة، فإنه بالطبع الإدارة في هذه الحالة تسعى إلى معرفة سبب هذه الاستقالة الجماعية من أجل تحديد ما يمكن تجنبه في المستقبل.

أما التنبؤ بالسلوك فهو يهدف إلى التركيز على الأحداث في المستقبل، فهو يسعى لتحديد النواتج المترتبة على تصرف معين، و اعتماداً على المعلومات والمعرفة المتوافرة من السلوك التنظيمي، يمكن للمدير أن يتنبأ باستخدامات سلوكيات تجاه التغيير، و يمكن للمدير من خلال التنبؤ باستجابات الأفراد، أن يتعرف على المداخل التي يكون فيها أقل درجة من مقاومة الأفراد للتغيير و من ثم يستطيع أن يتخذ المدير قراراته بطريقة صحيحة.

أما بخصوص السيطرة و التحكم في السلوك فيعد هذا الهدف من أهم و أصعب الأهداف، فعندما يفكر المدير كيف يمكنه أن يجعل فرد من الأفراد يبذل جهداً أكبر في العمل، فإن هذا المدير يهتم بالسيطرة و التحكم في السلوك، و من وجهة نظر المديرين فإن أعظم إسهام للسلوك التنظيمي، يتمثل في تحقيق هذه السيطرة و التحكم في السلوك و الذي يؤدي إلى تحقيق هدف الكفاءة و الفعالية في أداء المهام. (سعدون، 2016، الصفحات 11-13)

3- عناصر السلوك التنظيمي:

إن العناصر الأساسية في السلوك التنظيمي تشمل: الأفراد، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة، وأخيراً البيئة التي تعيش فيها المنظمة.

فحينما يبدأ الأفراد في العمل في المنظمة، فإنهم يسعون إلى تحقيق أهداف معينة، وهنا تنشأ الحاجة إلى وجود تنظيم يوضح علاقاتهم ببعضهم البعض، وأيضاً هناك حاجة إلى استخدام التكنولوجيا بدرجة معينة، وكل هذه العناصر تتأثر بالبيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة. وسوف نوضح ذلك أكثر تفصيلاً فيما يلي:

3-1. الأفراد: يمثل الأفراد النظام الاجتماعي الداخلي للمنظمة، وهم يعملون كأفراد ومجموعات سواء كانت رسمية أو غير رسمية، وهؤلاء الأفراد حالات متغيرة و متطورة، فهم مختلفون في شخصياتهم و مشاعرهم و تفكيرهم و دوافعهم.

3-2. الهيكل التنظيمي: يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية للأفراد داخل المنظمة، فهو يوضح أنواع الوظائف و علاقاتها و مستوياتها، و عادة ما تنشأ مشكلات متعددة تحتاج التنسيق و التعاون و اتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنظمة.

3-3. التكنولوجيا: تمثل التكنولوجيا الأسلوب الذي يستخدمه العاملون في المنظمة، فالأفراد غالباً لا يعملون بأيديهم كل شيء، فهم يستخدمون الآلات و أساليب تكنولوجية معينة في العمل و التكنولوجيا المستخدمة لها تأثير على الإنتاجية، كما أن لها تأثير على العاملين و سلوكهم في العمل، و كذلك لها تكلفتها و عوائدها في العمل.

3-4. البيئة: تعمل كافة المنظمات في بيئة داخلية خاصة بها، و أيضاً في بيئة خارجية خاصة بالمجتمع، و هذه الأخيرة تشمل الجوانب السياسية و الاجتماعية و التعليمية و الثقافية و الاقتصادية عن المجتمع، و هذه البيئة الخارجية لها تأثير كبير على العاملين في المنظمة، فهي تؤثر في سلوكهم و اتجاهاتهم و تؤثر في ظروف العمل، ودرجة المنافسة، و هذه يجب أخذها في الاعتبار عند دراسة السلوك الإنساني في المنظمات. (إبراهيم، 2015، الصفحات 39-40)

4- خصائص و صفات السلوك التنظيمي:

- يعتبر السلوك التنظيمي بصفة عامة طريقة للتفكير وبصورة أضيق يمكن النظر إليه كمجال للمعرفة يغطي عدداً محدداً من الموضوعات التنظيمية الأساسية.
- يؤثر العاملون بسلوكياتهم التنظيمية على كفاءة التنظيم ككل وعلى تحقيق الأهداف التنظيمية، ولهذا من الضروري معرفة ودراسة سلوك واتجاهات وأداء الفرد والجماعة.
- ينظر السلوك التنظيمي إلى السلوك داخل المنظمات "المؤسسات" كنتيجة لارتباطه بمفاهيم كالأداء وكل ما يتعلق بالكفاءة والرضا والإنتاجية، وكل ما يؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم.
- يوجد اتفاق على الموضوعات الرئيسية التي تشكل محور السلوك التنظيمي مثل (الدوافع والحوافز والقيادة والقوة والثقة والتفاوض والاتجاهات والإدراك والتعلم وديناميكية المجموعات وإدارة النزاعات والتغيير والتطوير التنظيمي)، بينما لا يزال هناك قدر كبير من النقاش والحوار دائر حول أي الموضوعات التي يتوجب أن تغطي بقدر أكبر من الأهمية.
- إلى جانب التنظيم الرسمي بالأفراد والمجموعات كمجال للبحث والدراسة، يلعب التنظيم غير الرسمي وبيئة المنظمة دوراً كبيراً في كيفية توجيه سلوك وأداء العاملين لذلك فالعلاقة بين مكونات التنظيم غير الرسمي من ناحية والبيئة من ناحية أخرى يجب أن تكون مجال للبحث والدراسة، حتى يتم الإلمام بالجوانب المختلفة للسلوك التنظيمي تصبح الحاجة ماسة للبحث في العلوم السلوكية واستخدام أساليب البحث العلمي لدراسة المتغيرات المتنوعة في هذا الحقل المتجدد. (عنصر و لتييم، جويلية 2014، صفحة 127)
- تحديد المسؤوليات والسلطات في ضوء الأدوار.
- التنسيق والتكامل بين الأدوار التي يقوم بها العاملون.
- الضبط والتحكم في سلوك العاملين.
- تطوير وتنمية سلوك العاملين.
- الاتصالات والعلاقات السوسولوجية في العمل.
- التقييم والتقييم المستمر للسلوك التنظيمي. (فليه و عبدالمجيد، 2005، الصفحات 79-80)

5- نظريات السلوك التنظيمي:

- كما هو معروف لدينا إن تفاعل عوامل البيئة الداخلية والخارجية وانعكاس تأثيرها على الأفراد العاملين في المنظمة سواء كان تأثيراً سلبياً أو إيجابياً فإن تلك العوامل تؤدي إلى ظهور أنشطة جديدة وأنماط سلوكية جديدة ولا بد للإدارة من التعرف على طبيعة هذا السلوك وفهمه من أجل السيطرة والتحكم فيه من خلال عملية البحث والدراسة، وبسبب الاهتمام بالسلوك التنظيمي برز العديد من النظريات التي قامت بتفسيره وضبطه وتوجيهه، ويمكن ذكر بعض هذه النظريات.
- 5-1. النظرية السلوكية:** تقدم هذه النظرية تفسيرات مختلفة للسلوك عن ما قدمته النظريات الأخرى، حيث تنظر هذه النظرية إلى الأنماط السلوكية للأفراد بأنها لا تنشأ لوجود دوافع داخلية في الفرد، وإنما تكون ناتجة بسبب بعض المنبهات الحسية والحركية التي تؤدي إلى تحريك بعض الأفعال مما ينتج أنماطاً سلوكية مختلفة.
- 5-2. نظرية الرشد:** تقول هذه النظرية إن الإنسان يمتلك قدرة ممتازة من الرشدانية في تحديد واختيار أنماطه السلوكية بما يتناسب مع موارده وممتلكاته بالمنهجية التي يعتبرها ملائمة وفقاً لتخيلاته وتصورات، والإنسان يبذل جهده وطاقته حتى يشبع أهدافه ويحققها بأكبر قدر ممكن.
- 5-3. نظرية التحليل النفسي:** يقسم عالم النفس فرويد صاحب هذه النظرية السلوك لدى الإنسان إلى قسمين: غريزة الحياة وغريزة الموت. إن غريزة الحياة تتعلق بالأفعال الإيجابية التي يقوم بها الإنسان، فيما تتعلق غريزة الموت بالأفعال العدوانية الناشئة عن

الإنسان، فالأفراد الذين يعيشون في مجتمعات تسودها المعايير والقواعد سواء كانت سلوكية أم اجتماعية فإن غريزة الموت لدى الأفراد ستزول وتنتهي.

4-5. نظرية جشطالت: تقول هذه النظرية إن البيئة التي يعيش فيها الإنسان تتكون من مجموعة عناصر متداخلة فيما بينها وإذا حصل تغيير على هذه العناصر فإنها ستؤدي إلى حالة من عدم التوازن مما يحقق حالة من القلق والتوتر. فعندما يفكر الإنسان بهذا المنطق فإنه سيحري عمليات دراسة وبحث لكي يسلك سلوكاً معيناً حتى يخفف التوتر والقلق لديه.

5-5. نظرية السلوك الغريزي والإبدال: تشير هذه النظرية إلى إن الإنسان يؤدي أعمالاً كثيرة ولكن بطريقة فطرية (غريزية) وهذه الأعمال تأخذ بالتغيير والارتقاء، يقول ماكديوجال إن هذه الغرائز تتغير من حيث المثيرات، حيث تفقد طبيعتها الغريزية الفطرية وتستبدلها بمثيرات أخرى، والغرائز الفطرية تتغير وتسمو إلى الارتقاء والتطور بشكل أكثر تنظيماً من أجل إشباع رغبات الأفراد من جانب، ومواكبة المجتمع ومبادئه من جانب آخر، النظرية الوجودية تشير هذه النظرية إلى أن الإنسان يبحث عن وجود له في الحياة لأن بيئته الاجتماعية والاقتصادية والسياسية متغيرة وبشكل مستمر ويترب على هذا التغيير متطلبات جديدة، وتركز هذه النظرية على تحليل وجود الفرد في عالم يسوده التعقيد في كافة جوانب الحياة.

نتيجة للعيوب التي ظهرت في نظرية العلاقات الإنسانية أو الكلاسيكية الحديثة حاول بعض العلماء تطويرها بالشكل الذي يسمح باستخدام كل الجوانب السلوكية للناس لإعطاء تفسيرات أكثر دقة للأداء الناجح في الأعمال، فبينما ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بمشاعر الناس لدرجة المبالغة والتدليل والإفساد، فإن النظريات الحديثة تحاول أن تعطي تفسيرات واقعية، مع الاعتراف بالجوانب الإيجابية والسلبية لكل من سلوك الأفراد وسلوك الإدارة، وذلك حتى يمكنها استخدام كل الطاقات السلوكية للناس في أعمالهم، ومن رواد هذه الفكرة كريس إرجيرس، ودوجلاس ماكجربورج ورنسيس ليكرت، وأبراهام مازلو، وفريدريك هرزبرج، والعديد من علماء السلوك وعلماء الإدارة المعاصرين. (إبراهيم، 2015، الصفحات 76-78)

6- مساهمات العلوم الأخرى للسلوك التنظيمي:

يعتبر السلوك التنظيمي أحد علوم السلوك التطبيقي، ونتيجة لذلك فقد بني على مساهمات العديد من حقول السلوك، حيث يمكن القول أن الحقول الأساسية التي ساهمت في إثراء علم السلوك التنظيمي تتمثل في الآتي:

- علم النفس.
- علم الاجتماع.
- علم النفس الاجتماعي.
- علم دراسة الإنسان.
- علم السياسة.

من هنا يمكن القول أن مساهمات العلوم الأخرى كانت على مستوى الفرد أو التحليل الجزئي Micro - level كعلم النفس أو على مستوى التحليل الكلي Macro - level كدراسة المجموعات والمنظمات، حيث ساهمت فيها بقية العلوم، كعلم الاجتماع والسياسة. (الطحم و السواط، 2003، صفحة 61)

7- أبعاد السلوك الفردي والجماعي داخل المؤسسة:

بالنظر إلى الأدبيات التي تناولت السلوك التنظيمي يتضح أن أبعاد السلوك التنظيمي تندرج تحت تصنيفات السلوك التنظيمي التالية:

- السلوك الفردي داخل المنظمة وأهم الأبعاد التي تنطوي تحته هي: الإدراك والتعلم والشخصية والاتجاهات وضغوط العمل... إلخ.

- السلوك الجماعي داخل المنظمة وأهم الأبعاد التي تنطوي تحته هي: الاتصالات والدافعية والتحفيز والقيادة الإدارية والصراع التنظيمي...إلخ.

- سلوك المنظمة وأهم الأبعاد التي تنطوي تحته هي: الهيكل التنظيمي والبيئة التنظيمية والمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية...إلخ. (إبراهيم، 2015، الصفحات 67-68)

• ثانيا: إدارة المؤسسات الرياضية:

1- المؤسسات الرياضية:

هي هيئات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي وهي مثلها كأي مؤسسة لها هيكل تنظيمي يتفق وحجمها والهدف الذي أنشأت من أجله ويشير اشرف صبحي نقلا عن دافت وروبينز Daft ,Roppins أن المؤسسة الرياضية هي تكوين اجتماعي يرتبط بالجمال الرياضي كمهنة وصناعة تحدد أهدافه بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة وطبقا لأهداف تلك الأنشطة، وقد ذكر أيضا دافت أن المؤسسة الرياضية هي مؤسسة تدار بفكر إداري علمي، ذات بناء محدد بداخلة الأقسام والشعب المختلفة والمستويات الإدارية مع تحديد الاختصاصات والمسئوليات، ويتفق الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة وحجم تلك المؤسسة، ونستطيع أن نميز بين المؤسسات الرياضية وأيضا يمكن تقسيمها وبناء هياكل لها من خلال منظورين:

1- فلسفة المؤسسة ونظريتها.

2- السلوك التنظيمي.

1-1. فلسفة المؤسسة ونظريتها: هي النظرة الشاملة التي تحدد أهداف المؤسسة ووظائفها تجاه المجتمع وتأثير ذلك على التقسيم الداخلي للهيكل التنظيمي وهنا يتضح أن فلسفة المؤسسة تنبع من الفلسفة العامة للدولة أي تتأثر بالنظم السياسية والاجتماعية والاقتصادية للدولة ونرى أن وظائف المؤسسات الرياضية في المجتمع الرأسمالي تأخذ منهج المؤسسات الربحية وتحقيق أعلى أهداف ممكنة من الناحية الرياضية بينما في الدول ذات الفكر المركزي والاقتصادي الموجه تخضع المؤسسات لتمويل الدولة وتحقيق الأهداف التي تضعها الدولة بما يؤثر على بناء وتقسيم المؤسسة.

1-2. السلوك التنظيمي: كما عرفه دافت Daft انه يرتبط فقط بالبيئة الداخلية لتلك المؤسسة منصبه على الأفراد والجماعات الصغيرة داخلها وشكلها من ناحية البناء وأقسامها الداخلية وهذا السلوك التنظيمي يؤدي إلى تحديد الهيكل التنظيمي وتصميمه بحيث يشمل كافة الأقسام التي تحقق الأهداف العامة لتلك المؤسسة وكذا وسائل الأداء داخل المؤسسة. (غراب، 2010/2009، الصفحات 52-53)

تعرف المؤسسات الرياضية والشبابية أيضا بأنها كل هيئة مجهزة بالمباني والإمكانات تقيمها الدولة أو المجالس المحلية أو الأفراد في المدن والقرى بقصد تنمية الشباب في مراحل العمر المختلفة واستثمار أوقات فراغهم في ممارسة الأنشطة الترويحية والاجتماعية والرياضية والقومية.

كما يقصد بالمؤسسات الرياضية بأنها مؤسسات يتجمع فيها الشباب لممارسة الأنشطة المختلفة في سهولة ويسر وارتقاء إلى مستوى المواطنة الصالحة دون تحديد أو تخصيص لنوع معين أو فئة من المواطنين، ولكنها مدرسة شعبية وطنية تمارس فيها شتى الهوايات والألعاب والفنون وبعض المشروعات والبرامج التي تخص البيئة المحيطة ويبرز فيها الأعضاء كمحور أساسي في هذه البرامج.

1- هي مؤسسات اجتماعية وتربوية منظمة ينضم إليها الشباب لممارسة الأنشطة والبرامج المتعددة لتحقيق النمو السليم للشباب في النواحي الجسمية والاجتماعية والعقلية والنفسية.

2- تعمل هذه المراكز على استثمار طاقات وإمكانيات الشباب وتوجيهه لخدمة المجتمع والبيئة من خلال البرامج والأنشطة المعدة لذلك.

3- تساهم هذه المراكز في إكساب الشباب القيم الاجتماعية والأخلاقية حتى يصبحوا مواطنين صالحين لأنفسهم ومجتمعهم.

4- تحوّل تلك المجتمعات على إشباع حاجات ورغبات الشباب والعمل على تنمية مهاراتهم وهواياتهم من خلال المشاركة الفعالة في البرامج المقدمة إليهم. (صديق، 2015، الصفحات 29-30)

2- أنواع المؤسسات الرياضية:

طبقاً للفلسفة العامة التي حددتها الدولة لهذه المؤسسات فإنما ترتبط بالأهداف الخدمية أكثر من الأهداف الربحية، وعلى هذا فهناك قسمين أساسيين لتلك المؤسسات.

2-1. المؤسسات الحكومية: وهي أجهزة تنشئها الدولة ضمن هيكل الجهاز الحكومي بمستوياتها المختلفة داخل الوزارات أو المؤسسات المعنية بالنشاط الرياضي كجزء من مسؤولياتها المحددة في قراءات إنشائها، ويتولى العمل في هذه الأجهزة الحكومية موظفين عموميين يخضعون لتنظيم وقوانين العمل في الجهاز الحكومي للدولة سواء من حيث المؤهل أو الخبرة أو نظم المرتبات والترقي، وتضع هذه المؤسسات الرياضية خططها وبرامجها في ضوء السياسة العامة للدولة وفي حدود الميزانيات المعتمدة لها ضمن ميزانية الجهاز الحكومي للدولة، كما تخضع في كل ذلك لرقابة ومتابعة أجهزة الرقابة والمتابعة الحكومية شأنها في ذلك شأن باقي المؤسسات الحكومية الأخرى.

والهدف من اهتمام الدولة بإنشاء هذه المؤسسات الحكومية الرياضية هو قيام هذه الأجهزة بتنفيذ سياسة الدولة ومسئولياتها تجاه الشباب في مجال النشاط الرياضي والتربية الرياضية .

2-2. المؤسسات الأهلية: وتقوم هذه المؤسسات بجهود أهلية غير حكومية وتمثل في كل جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من عدة أشخاص طبيعيين أو اعتباريين، ولا تستهدف الكسب المادي، ويكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب وإتاحة الظروف المناسبة لتنمية ملكاتهم، وذلك عن طريق توفير الخدمات الرياضية والاجتماعية والثقافية والدينية والصحية والترويحية، وكل ذلك في إطار السياسة العامة للدولة ويدير هذه المؤسسات مجالس إدارة يتم انتخاب أعضاؤها بالانتخاب الحر المباشر من بين مجموع الأعضاء العاملين والمسددين لاشتراكها والذين يمثلون الجمعية العمومية لها. (محمد، 2017)

كما تقسم الوزارة المؤسسات والمنشآت التابعة لها إلى قسمين، حيث القسم الأول يتمثل في مؤسسات الشباب وهي: بيوت الشباب، دور الشباب، مراكز التسلية العلمية، المركبات الرياضية الجوارية، مخيمات الشباب، القاعات متعددة الخدمات، دواوين مؤسسات الشباب. والقسم الثاني المنشآت الرياضية وهي: دواوين مركبات متعددة الرياضات، الملاعب المتعددة الرياضات، القاعات المتعددة الرياضات، ميادين التنس، القواعد البحرية، ملاعب ألعاب القوى، ملاعب الرماية، مضامير الدراجات، مراكز رياضة الفروسية، الملاعب الجوارية، المسابح، القاعات المتخصصة، ويشرف عليها على المستوى الولائي مديريات الشباب والرياضة. (وزارة، 2017)

3- أهداف المؤسسة الرياضية:

يتم إنشاء و تخطيط أهداف المؤسسة الرياضية منذ نقطة الانطلاق، كما يمكن تعيين الإشارة إلى الأهداف الشائعة منها من خلال الآتي:

- تكوين الشخصية المتكاملة من النواحي، الاجتماعية، الصحية، الفكرية و الروحية.
- بث الروح القومية بين الأعضاء من الشباب و إتاحة الظروف المناسبة لتحقيق ذلك.
- تهيئة الوسائل و تسيير الأموال لاستغلال الطاقات و المهارات الفردية.

- تنمية القدرات و تهيئة الكفاءات للرقى بها إلى أعلى الدرجات، و بلوغ المهارات أو ما يصطلح به " الرياضي المنتج " الذي يتمكن من تحقيق المردود المعنوي و تحصيل الأرباح المادية.
وبناء على ما سبق نؤكد أنه، ككل عمل أهداف المؤسسة الرياضية يجب استحداثها تجاوبًا والتطور الحاصل في شتى الميادين.
(شريفى، 2017/2016، الصفحات 56-57)

4- العاملون في الهيئات الرياضية:

المؤسسة الرياضية ككل الهيئات تقوم بحضور يد عاملة تنشط فيها، فتحصن الجهود بإرادة بلوغ الأهداف المرسومة، و العاملون في المجال الرياضي يمكن تصنيفهم ضمن فئتين: الفئة الأولى تشمل المتخصصين الفنيين أما الفئة الثانية فتشمل المديرين أو المسيرين العاملين في القسم الإداري.

4-1. المتخصصون الفنيون:

وهم الموظفون الذين يستخدمون مهارتهم المتخصصة و قدراتهم لإنجاز العمل أو النشاط الممارس في المؤسسة كالمدرسين ذوي الخبرة و الدقة في العمل واللاعبين المحترفين وهذه الفئة من العاملين تأخذ الحصة الكبرى من الموارد البشرية العاملة في المؤسسة، ومن أمثلة المتخصصين الفنيين في المؤسسة نجد:
المدرّب المحترف في الرياضات الممارسة في النادي، خبراء رياضيين، الرياضيين و اللاعبين المحترفين، الحكام و القضاة الرياضيين.

4-2. المديرين و الإداريون:

وهم الذين يشغلون القسم الإداري، و الذين يستثمرون قدراتهم وخبراتهم الإدارية، فيبرزون مهاراتهم من خلال تنظيم، تخطيط، توجيه و الرقابة على الأعمال المنجزة في الهيئة، وهم أشخاص يتمتعون بالسلطة الرسمية لتصميم سير العمل حيث نجد من هذه الفئة.

- المدير العام و نوابه.

- مدراء أو مسؤولي الأقسام.

- المدراء التنفيذيين كالمدير الفني.

وهذه الفئة تترتب في هرم إداري تعلوه الإدارة العليا و تليها الإدارة الوسطى ثم الإدارة التنفيذية، و الموارد المالية المتوفرة في الهيئة الرياضية تتطلب تنظيم توزيعها و توجيه مشغليها و مراقبتهم، هذا يمكن إتمامه بعد انتقاء المهارات.

5- الإدارة في المؤسسة الرياضية:

تقوم المؤسسة الرياضية سواء كانت نادي رياضي أو منشأة على تجميع الكثير من العوامل - الموارد البشرية، المتاحات المالية و التجهيزات-، يسمو كل هذه العناصر قسم خاص بإدارتها حيث تساهم مهنة الإدارة في تلك المؤسسة من خلال وظائف تخصصية أو تطوعية، فكل من اللجان الأولمبية، الاتحادات الرياضية، الأندية، مراكز الشباب، أندية المؤسسات الاقتصادية و المصانع، أندية عسكرية و مدرسية و جامعية...، ومختلف المؤسسات التي تعمل على خلق ناتج ذو نوعية وفق فاعل إداري محرك للنشاط، مهامه ترقية المنتج و الرتب و بالتالي تضخيم الرصيد المادي لأي مؤسسة رياضية.

و من المهم على من يمارس العمل الإداري بالهيئة الرياضية أن يكون ذو حنكة و على دراية و اختصاص بآليات التسيير، ما يتميز به هذا العمل و ما يتطلبه من قدرات، لتفادي الأخطاء و الإخفاقات، و لهذا وجب على هؤلاء المديرين الاستعانة بالنظريات الإدارية و الرجوع إلى توصيات البحوث العلمية الحديثة في الميدان لاكتساب معرفة إدارية يتزاج فيها العلم و الخبرة.

و يستطيع المسيرين العاملين في قطاع النشاط البدني الرياضي أن يحققوا تطورا كبيرا في هذا المجال باعتماد تنمية العلاقات العامة في المؤسسة ، موازاة مع اللوائح و القوانين و ترشيد القرارات التي من شأنها تجسيد أهداف كل مؤسسة.

وعلى ضوء كل هذا يمكننا استخلاص أن المؤسسة الرياضية هي وحدة تعمل على تعظيم مخرجاتها، من خلال دمج مجموعة من المدخلات و بهذا الإدارة الرشيدة و الفعالة تعمل على تنمية وارتقاء المستوى المادي لهذه الهيئات باختلاف أنواعها .بتحقيق إنجازات رياضية عالية واستقطاب الشباب لممارسة النشاط الرياضي الهادف، بطرق متواصلة ومنتظمة. (شريفى، 2016/2017، صفحة 90)

6- سمات إدارة المؤسسات الرياضية:

يتبع مديرو المؤسسات الرياضية أساليب ونظريات إدارية تشبه تلك التي يتبعها مديرو المؤسسات الأخرى، مثل المستشفيات والهيئات الحكومية والبنوك وشركات التعدين ومصانع تصنيع السيارات والهيئات المسؤولة عن تحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية لأفراد المجتمع وتقديم الخدمات لهم، ولكن ثمة بعض الجوانب التي تتميز بها إدارة المؤسسات الرياضية عن غيرها من المؤسسات الأخرى، وهي الإدارة الإستراتيجية وهيكل المؤسسة وإدارة الموارد البشرية والقيادة وثقافة المؤسسة وإدارة الأداء ونظام الإدارة. (آرون، روسي، وآخرون، 2010، صفحة 19)

7- أهمية النشاط الإداري في المؤسسة الرياضية:

لا بد أنّ الهيئة الرياضية كباقي كل أنواع المؤسسات تعمل تحت قرارات إدارية، ولجان مشرفة على قسم التسيير، لهذا يكون للنشاط الإداري أهمية كبيرة في دفع المؤسسة الرياضية وتنمية أعمالها وتكمن تلك الأهمية في:

- إدارة المؤسسة تؤثر مباشرة على الفرد الكائن فيها و بهذا ترسم أهداف موحدة، و يتم من خلال ذلك وضع برامج تشمل كل طرف.
- يتسنى لكل عضو في المؤسسة كسب كل المفاهيم الأساسية و التقنيات و النظم، و أسس التقييم الموضوعي للأداءات، و توضع حدود الخبرة التي من شأنها الكشف عن أحسن و أنسب طرق العمل.
- إتباع المناهج العلمية لأداء الأعمال الرياضية في الهيئة الرياضية، يؤدي بالضرورة إلى النجاح باستكمال الوظائف و تشابك و تضافر الجهود.
- النشاط الرياضي يبنى على جهد جماعي يتم ضمن هيئة معينة، فالإدارة تمثل أساس تحقيق الأهداف و تنمية روح العمل الجماعي، والتعاون و التنسيق بين تلك الجهود.
- تسهم الإدارة في العمل على تحقيق استمرارية نشاط المؤسسة، هذا بتبني سياسة إدارية مألها تأدية الأعمال لتحقيق الإنتاج و استبعاد الأعمال المكلفة.
- كذلك تكمن أهمية الفعل الإداري في زيادة اكتساب المعرفة الهادفة إلى تحقيق علاقات إنسانية و تضخيم الإنتاج، وتنمية المهارات والكفاءات.
- وبهذا فحقل النشاط البدني الرياضي يحتاج إلى إلقاء الضوء عليه من ناحية التكفل الإداري، و هذا الأخير وحب أن يقوم على الخبرة و الفعالية المضافة إلى الإنجازات الرياضية من قبل الرياضيين المحترفين، حيث تعتبر الإدارة الرياضية من أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث، و في هذا السياق يمكننا القول أنه كيفما تكون الإدارة في الهيئة الرياضية تكون الإنجازات، ما يبرهن عليه في أندية البلدان المتطورة التي تسعى دوما لإثراء النشاط الإداري في القطاع الرياضي. (شريفى، 2016/2017، صفحة 60)

8- أنماط المؤسسات وتطبيقها على المؤسسات الرياضية:

قام كل من هاج، هل Hag & Hall بوضع أربع أنماط للمؤسسات طبقا لحجم المؤسسة ومستوى التعقيد وهذه الأنماط

هي:

1- النمط التقليدي.

2- النمط الميكانيكي.

3- النمط العضوي.

4- النمط المختلط.

8-1. **النمط التقليدي:** يتميز هذا النمط بالمركزية في الأداء والسياسات وتقل فيه السلطة والمسئولية كلما اتجهنا نحو قاعدة التنظيم. ويرتبط هذا النمط بالمؤسسات الصغيرة ذات قاعدة معلومات بسيطة.

8-2. **النمط الميكانيكي:** يختلف هذا النمط عن السابق بأنه تقل فيه المركزية مما يرتبط بزيادة المسئوليات وأيضاً تحويل السلطة مما يعطي حرية أكبر للعاملين كلما اتجهنا نحو قاعدة التنظيم، وفي هذا النمط قد تشترك فيه أكثر من إدارة في نفس العمل لإيجازه. ويرتبط هذا النمط بالمؤسسات كبيرة الحجم وبناء تنظيمي بسيط.

8-3. **النمط العضوي:** يعتبر هذا النمط كالجسم البشري حيث يتناسب التقسيم الهرمي والتنظيم البنائي حيث يتم تنسيق الأعمال بين كافة أجزاء المؤسسة حيث يكون لكل جزء وظيفة يختص بها ولا يكون هناك تضارب في الاختصاصات. وفيه المؤسسات صغيرة الحجم ولكن معقدة التركيب.

8-4. **النمط المختلط:** يتناسب هذا النمط مع المؤسسات الكبرى حكومية كانت أو استثمارية لأنها عالية التعقيد وكبيرة الحجم، وهي بذلك تجمع بين النمط العضوي والنمط الميكانيكي.

ويرى جرونديج البيئة المستقرة والثابتة أي البيئة محدودة التغيير ومثال ذلك في المجال الرياضي الأندية الصحية الخاصة وأندية الشركات والهيئات، حيث أوضح جرونديج أن النمط العضوي والنمط المختلط يصلحان في البيئة المتغيرة بمعنى آخر التي تتطلب تفاعل المؤسسة مع المجتمع والجمهور مثل الأندية والاتحادات الرياضية في تفاعلها وبنائها التنظيمي ووزارة الشباب. (غراب، 2010/2009، الصفحات 50-51)

• التوصيات والاقتراحات:

على ضوء ما جاء في دراستنا، نرى أنه من الضروري تقديم بعض التوصيات والاقتراحات التي تخدم الموضوع التي نوجزها فيما يلي:

- الاهتمام بتكوين الموارد البشرية العاملين في المؤسسات الرياضية.
- ضرورة اهتمام المسؤولين في قطاع الشباب والرياضة بموضوع السلوك التنظيمي وعناصره، من أجل تحقيق سلوك تنظيمي فعال، يبعث على الارتياح ويحقق مبادئ العلاقات الإنسانية لدى كافة العاملين في القطاع.
- العمل على زيادة اهتمام العاملين بالأنماط السلوكية الفعالة، وذلك من خلال توعية العاملين بأهمية السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات الرياضية.
- الاستمرار في تعزيز وتحسين بيئة العمل الداخلية الايجابية في المؤسسات الرياضية.
- ضرورة رفع دافعية العاملين عن طريق دعمهم بمزيد من الحوافز المادية والمعنوية.
- ضرورة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية من قبل المؤسسات الرياضية، لأن الاهتمام بهذا المجال يساهم في تنمية وتطوير مستوى كفاءة وفاعلية الأداء.

• خلاصة:

يتضح لنا أن الاهتمام بالموارد البشرية يعتبر من بين أحد الركائز الهامة التي تعتمد عليها المؤسسات الرياضية في تحقيق أهدافها وتقدمها واستمراريتها، وخاصة الجانب السلوكي، ولا شك أن تفاعل الفرد مع زملائه في العمل من خلال السلوك التنظيمي الإيجابي له أثر إيجابي على أدائه ومن ثم ينعكس هذا الأثر على أداء المؤسسة بشكل عام.

ولقد أخذ هذا الموضوع اهتمام كبير من طرف العديد من الباحثين في الوطن العربي بشكل عام، إلا أنه في الجزائر مازال هناك نقص في عدد الدراسات التي تدرس السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات الرياضية، ولذلك ارتأينا أن نوضح من خلال دراستنا هذه أبرز المفاهيم والمصطلحات والعناصر ذات العلاقة بهذا الموضوع، على أمل أن يتم الأخذ به إلى واقع التطبيق على مستوى المؤسسات والنوادي والاتحادات الرياضية في بلادنا وذلك عبر دراسات أخرى تكون لها مخرجات أكثر تفيد العاملين في القطاع والمختصين في هذا المجال على حد سواء.

• المصادر والمراجع:

1. إبراهيم علي غراب. (2010/2009). واقع التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية حالة المؤسسات والاتحادات الرياضية اليمنية. جامعة الجزائر 03.
2. أحمد ماهر. (2003). السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
3. ثائر محمد سعدون. (2016). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. الأردن: مركز رماح لتطوير الموارد البشرية والأبحاث.
4. سلمى شريفني. (2017/2016). أساسيات التمويل و الإدارة الإستراتيجية للأموال في المؤسسة الرياضية - دراسة حالة في مجموعة أندية احترافية لكرة القدم. الجزائر: جامعة الجزائر.
5. سميث آرون، لهوي روسي، و آخرون. (2010). إدارة الرياضة. الجيزة، مصر: كتاب مترجم من طرف قسم الترجمة لدار الفاروق للاستثمارات الثقافية.
6. صلاح عبد الباقي. (2003). السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر. الإسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر.
7. عبد العظيم محمد. (09, 05, 2017). أنواع المؤسسات الرياضية. تم الاسترداد من موقع الدكتور محمد عبد العظيم: <http://masm.ibda3.org/t115-topic>
8. عبد الواحد صديق. (2015). الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية في القرن الواحد والعشرين (رؤية مستقبلية). مصر: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
9. عبدالحق علي إبراهيم. (2015). دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال: بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
10. عبدالله بن عبد الغني الطحيم، و طلق بن عوض الله السواط. (2003). السلوك التنظيمي. 04. جدة، السعودية: دار حافظ للنشر والتوزيع.
11. فاروق عبده فليبه، و السيد محمد عبدالمجيد. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. (01). دار المسيرة للنشر والتوزيع.
12. محمود سلمان العميان. (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. 02، ذ. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
13. وزارة الشباب والرياضة الجزائرية. (15, 06, 2017). الموقع الرسمي لوزارة الشباب والرياضة الجزائرية. تم الاسترداد من www.mjs.gov.dz
14. يوسف عنصر، و ناجي ليتيم. (جويلية 2014). أهم المحددات السيكو- سوسولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية- جامعة الوادي (07)، 127.