

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجزائر 3
معهد التربية البدنية والرياضية
سيدي عبد الله

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية

تخصص: إدارة وتسيير رياضي

تحت عنوان:

التنمية التنظيمية كمدخل لتحسين أداء الموظفين بالمنظمة الرياضية

دراسة ميدانية

بمديرية الشباب والرياضة بالجلفة

:

:

تشكرات

الأهداء الإهداء

أهدي ثمرة جهدي و حوصلة فكري إلى والديّ
الكريمين وأسأل الله لهما دوام الصحة والعافية وأن
يجعلهما من عباده المتقين الفائزين بجنان النعيم.
كما أهدي عملي هذا أيضا إلى جميع إخوتي وأقاربي
كبارا وصغارا وأتمنى لهم جميعا
التوفيق والنجاح إن شاء الله في حياتهم.

01	
الباب الأول : الجانب النظري	
مسائل منهجية	
06	-1
08	-2
08	-3
09	-4
09	-5
10	-6
13	-7 دراسات سابقة
:	
19	
20	-1
20	-1-1
23	-2-1
29	-3-1
34	-4-1
40	-2
41	-1-2

44		-2-2
45		-3-2
48		-4-2
52		-5-2
59		-3
59		-1-3
64		-2-3
72		-3-3
75		
	:	
77		
78	()	-1
78		-1-1
83		-2-1
85		-3-1
87		-4-1
90		-2
91		-1-2
94		-2-2
96		-3-2
101		-3
101		-1-3
106		-2-3

110		-3-3
112		-4
112		-1-4
116		-2-4
118		-3-4
119		-4-4
121		
:		
123		
124		-1
124		-1-1
127		-2-1
128		-3-1
129		-2
130		-1-2
130		-2-2
132		-3-2
132		-4-2
136		

	:
	:
139	-1
139	-2
156	-3
156	-4
158	-5
158	-6
160	-7
	:
162	
163	: -1
170	-2
178	-3
188	-4
194	-5
202	-6
204	-1-6
205	-7
207	-1-7
208	-8
210	-1-8
211	-9

213	-1-9
215	

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
41		01
78		02
90		03
92		04
93		04
102		06
115		07
116	2008	08
163		09
164		10
165		11
166		12
167		13
168		14
169		15
170	01	16
171	02	17
172	03	18

173	04	19
174	05	20
175	06	21
176	07	22
177	08	23
178	09	24
179	10	25
180	11	26
181	12	27
182	13	28
183	14	29
184	15	30
185	16	31
186	17	32
187	18	33
188	19	34
189	20	35
190	21	36
191	22	37
192	23	38
193	24	39
194	25	40
195	26	41
196	27	42
197	28	43
198	29	44
199	30	45
200	31	46
201	32	47

202		48
202	2	49
204		50
204	2	51
206		52
206	2	53
208		54
208	2	55

فهرس الأشكال		
الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
38		01
43		02
51		03
63		04
70		04
71		06
93		07
104		08
115		09
125		10
128		11
143		12

الباب الأول الجانب النظري

مسائل منهجية



: -1



.

..

::

.

-
-
-



: -2

: -1-2

: -2-2

: -3

:

-

.

-

.()

-

.

		:	-4
		:	
.			*
		:	
.			•
.			•
.			•
	:		-5
	:		
	:		-1
			-
			-
			-
	:	:	-2
			-
			-
			-



-6

:

:

:

*

(walt rostow)

" :

.

"

" : (marx)

1 .

:

*

.

:

*

¹ - موسى اللوزي: التنمية الإدارية ، ط2، دار وائل للطباعة و النشر ، الاردن ، سنة2002 ، ص 25.



1 .

: *

: *

.

: *

2 .

: *

.

: *

3 .

2003
.14 .2007

:
: 1

.145 2007 :

1
2
3

*

:

*

:

1.

*

:

هي عملية تخطيط و تنظيم و قيادة و رقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية و استخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة. وهي فن تنسيق عناصر العمل و المنتج الرياضي في الهيئات الرياضية، و إخراجها بصور منظمة من أجل تحقيق أهداف هذه الهيئات.²

-¹

.2003

:

²- نعمان عبد الغني، لطيفة عبد الله شرف الدين ، الإدارة الرياضية، ط1، مملكة البحرين، وزارة الثقافة و الاعلام للطباعة و النشر، 2010، ص15.



	:	-7
:		
	"	-1
:		
	. 2001	
	.	
	:	-2
.2008/2007		
	:	*
	.	*



: -3

:

. 2010

:

-

-

-

-4

.2006

- -)

- - -

(

-

:

-

-

-



-5

.2005

:

-

-

-

-

-

-6

.2008

.2006

() .2007 - -
:
.
- -
- 8



-9

.1995

:

-

-

-10

.2004

:

:

-

-

-

الفصل الأول

المنطلقات

الفكرية

و النظرية للتنمية

التنظيمية



:

..

.

.

.

:

.

.

.

-1

-2

-3

:

: -1

: -1-1

Mouton

Shepred

Blake

Mcregor

Mouton

Blake

T.Group

1956

1

"

Beel

French

2

1 - صلاح الدين عبد الباقي ، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2003 ، ص384
2 - ثابت عبد الرحمن إدريس ، المدخل الحديث للإدارة العامة، الإسكندرية: الدار الجامعية ، 2002 ، ص 228

Richard Beckhard

1. ()

Warren Bennis

2.

"

Alderfer

3"

4"

5.

6.

-
- 1 - بطاح أحمد ، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية ، عمان : دار الشروق ، 2006 ، ص 62
 - 2 - محمد فاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي ، ط 5 ، عمان : دار وائل ، 2009 ، ص 338
 - 3- صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص 384
 - 4- علي السلمي ، تطور الفكر التنظيمي ، القاهرة : دار غريب ، 1985 ، ص 273
 - 5 - أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي – مدخل بناء المهارات ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2003 ، ص 412
 - 6 - ثابت عبد الرحمن إدريس ، مرجع سابق ، ص 228

:

1 .

2 .

3 .

4 .

:

-
- 1 - محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط3 ، عمان : دار وائل ، 2005 ، ص 344
 - 2 - حسن محمد أحمد محمد مختار ، إدارة التغيير التنظيمي ، المصادر والإستراتيجيات ، ط1 ، القاهرة : الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، 2010 ، ص 173
 - 3- عبد الرزاق سالم الرحاحلة ، نظرية المنظمة ، ط1 ، عمان: مكتبة المجمع العربي للنشر و التوزيع ، 2010 ، ص155
 - 4- راوية حسن ، السلوك في المنظمات ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2006 ، ص 319

:

:

-1

-2

-3

-4

-5

-2-1

-1-2-1

Max

Henry fayol

Frederick taylor

weber

() :

:

1

1 - عمار عوايدي ، أساليب الإدارة الحديثة وأثرها على الإنتاج والإنتاجية ، القاهرة : منظمة العمل العربية ، دس ، ص 49

:

taylor

() fayol

¹. ()

:

-2-2-1

Mary follet

² H.Simon

Eton Mayo

Likart

() Elton Mayo

Maslow

Hirzberg

1 - زيد منير عيوي ، مرجع سابق، ص 160
3 - عمار عوايدي ، مرجع سابق ، ص 350

:

sinstricity Training ¹

2.

:

-3-2-1

:

:

-1-3-2-1

3.

1 - زيد منير عبوي ، مرجع سابق ، ص 160
2 - موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ، ط 2 ، عمان : دار وائل ، 2003 ، ص 31
3 - زيد منير عبوي ، مرجع سابق ، ص 163

:

1

:

-2-3-2-1

2

:

-3-3-2-1

3

1 - موسى اللوزي ، مرجع سابق ، ص 39
2 - منير زيد عبوي ، مرجع سابق ، ص 163
3 - دروس في التطوير التنظيمي من موقع: www.msa.uvil.com يوم 2010/01/05 الساعة 10:15

:

1

(OD)

(organization development)

:

1

:1

	/		
		Hirzbarg	
		Maslow	
		Vroom	
		Lawler	
		Oldham	
		Hackman	
		Skinner	
		Lewin	
		Argyris	
		Bion	
		Likert	
		Lawrence et Lorsch	
		Levinson	

:

-3-1

:

-1-3-1

:

Mcregor

Argyris

Likert

1 .

.

:

-

2 .

:

-

-

-

-

-

1 - علي السلمي ، مرجع سابق ، ص ص 284 - 285
 2 - ثابت إدريس ، مرجع سابق ، ص ص 379 - 380

:



1 .

:

-

2 .

3 .

:

-

:

*

*

-
- 1 - علي سلمى ، مرجع سابق ، ص ص 284- 285
2 - ثابت ادريس ، مرجع سابق ، ص 380
3 - علي السلمي ، مرجع سابق ، ص 285

:

*

1

:

:

:

:

:

:

2

:

-2-3-1

:

-1

(x)

(y)

1 - ثابت ادريس ، مرجع سابق ، ص ص 380-381
2-المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية www.hrdiscussion.com يوم 2010/01/05، الساعة 10:25

:

-2

-3

-4

-5

-6

-7

-8

-9

-10

-11

1

Mcregor

Y

2

1 - حسين بن عبده بن حسين العذيفي ، معوقات التطوير التنظيمي وأثرها في أداء الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 1998، ص ص 29 - 30
2 - ثابت عبد الرحمان ، مرجع سابق ، ص 382

:

: **Benins**

1

2

-
-
-
-
-
-

1 - نفس المرجع السابق ، ص ص 283 - 284
2 - نفس المرجع السابق ، ص 381

:

-4-1

:

()

-1-4-1

:

2

1

3

1 - علي السلمي، تطور السلوك التنظيمي ، مرجع سابق، ص 80.
2 - فريد النجار، التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية محاور الإصلاح الاستراتيجية ق 21، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006، ص 147
3 - ثابت عبد الرحمان ، مرجع سابق ، ص 362

1 .

2 .

-
- 1 - أحمد ماهر ، تطوير المنظمات ، الإسكندرية:الدار الجامعية ،2007، ص23
2 - عامر الكبيسي ، الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في قيادة التغيير و التعامل مع مقاومته ، ورقة مقدمة للملتقى السادس الرياض: الغرفة التجارية الصناعية ، 2007، ص 8

:

-2-4-1

:

1

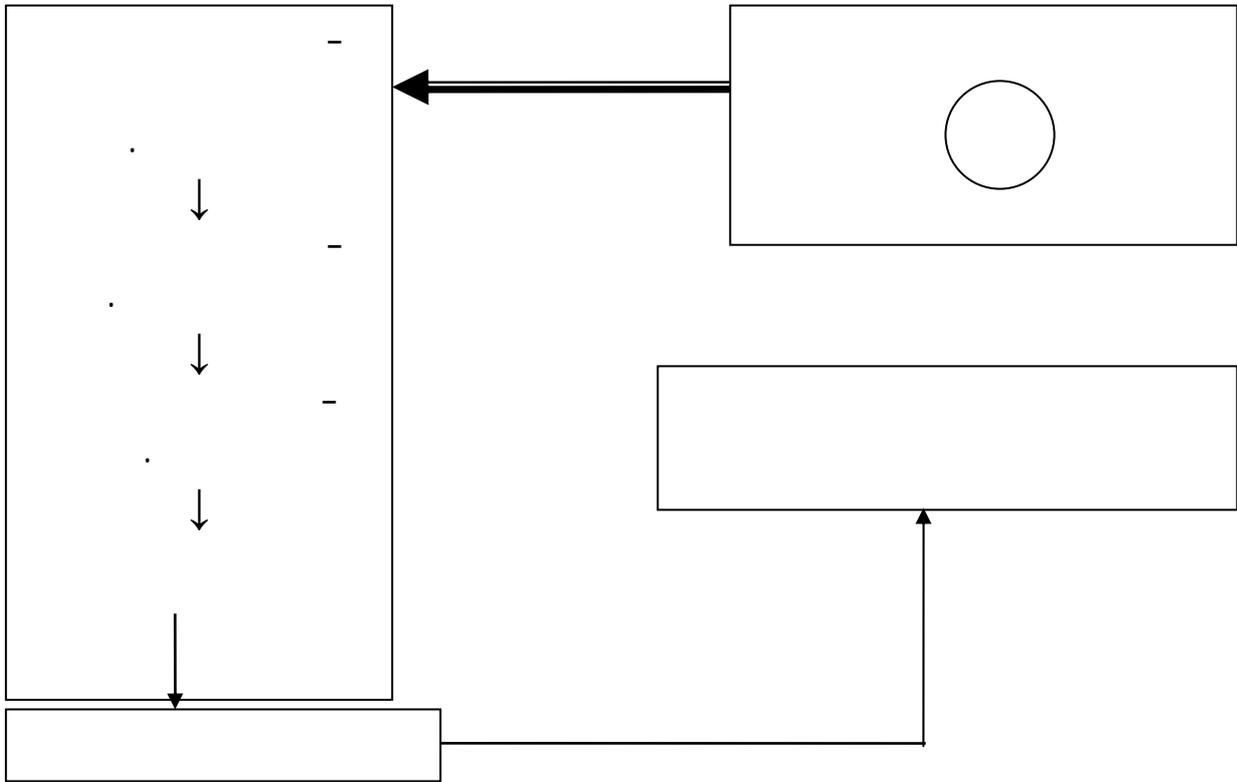
(01)

.2

1 - راوية حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2002 ، ص 365
2 - زيد عبود ، مرجع سابق ، ص 167

:

الشكل رقم 1 : علاقة التنمية التنظيمية بإدارة الجودة الشاملة¹



:

:()

-3-4-1

1.

:

-1

-2

-3

2.

-4

1 - بشار يزيد الوليد ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، عمان : دار الراسية ، 2008 ، ص 308
2- موسى اللوزي ، مرجع سابق ، ص 276

:

-4-4-1

:

1 .

...

2 .

:

-2

1- موسى اللوزي ، التنمية الإدارية المفاهيم الأسس التطبيقات ، ط1 ، عمان : دار وائل ، 2000 ، ص 43
2- ثابت عبد الرحمن إدريس ، مرجع سابق ، ص ص 422-423

:

: -1-2

: -1-1-2

1

: -1-1-1-2

2

:

-

..

-

3

-

1 - زيد منير عبوي ، مرجع سابق ، ص 33
2- Patrick Krasensky – Pierre Zimmer ، SURTOUT,NE CHANGEZ RIEN, paris ، Éditions
d organisation,2006, P 28

3 - أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل البناء والمهارات ، مرجع سابق ، ص 415

:

1

2

-2-1-1-2

3

:

()

1 - دوجلاس سميث، إدارة التغيير - الأداء - الأفراد ' المبادئ و الاستراتيجيات '، (ترجمة عبد الحكم احمد الخزامي)، القاهرة : ايتراك للنشر، 2001، ص22

2 - Jhon RschermerHorne, David S. Chappell , **principe de management**, Village mondial, Paris, 2002, P4

3 - Patrick Krasensky – Pierre Zimmer, **Op.cit** , P 28

:

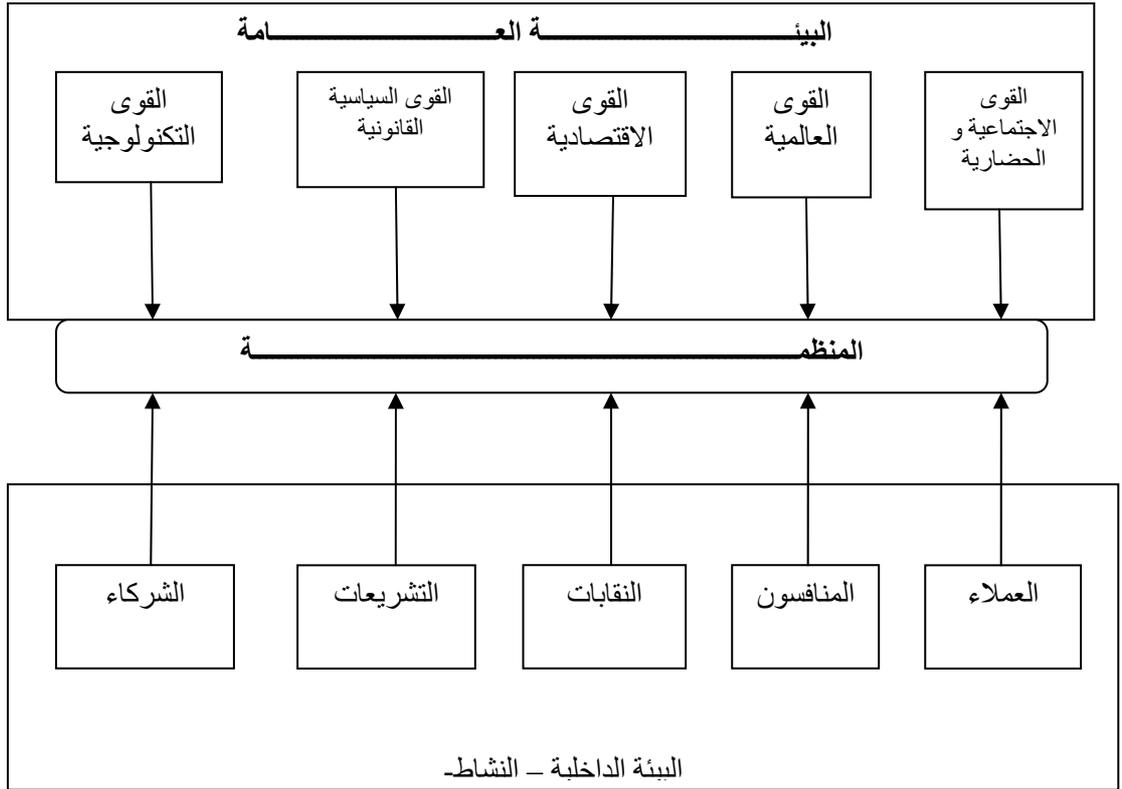
1 .

2 .

:

3

: 2



1 - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص 416

2 - علي السلمي، مرجع سابق، ص 260 .

3- : 2000 319

:



:

-2-2

:

ALDERFER

:

1.

:

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

1 - بطاح أحمد، مرجع سابق، ص 63

:



1 .
:

2 .

:

-3-2

:

-1-3-2

1 - ثابت عبد الرحمان ادريس ، مرجع سابق ، ص 367

2 -John R. Schermerhorn, Jr. & autre ‘ **Organizational Behavior**‘ 7ème édition ، John WileyUnited States of America ، 2002p 16

⋮



()

⋮ *

⋮ *

⋮ *

⋮ *

⋮ *

:

: *

1 .

: *

2 .

: -4-2

3 .

:

(3)3

: -1-4-2

1 - محمود سلمان العميان ، مرجع سابق ، صص 345-346
2 - كارنال كوين ، صندوق أدوات التغيير ، (ترجمة سرور علي إبراهيم سرور) ، الرياض : دار المريخ ، 2004 ، ص 20
3 - معتز مصطفى عبد الجواد شبيخة ، شبكة التطوير التنظيمي في المؤسسات الرياضية، ط1، الإسكندرية: دار الوفاء، 2006، صص 37،38

:

)
(
()

1 .

:

-
-
-
-

2 .

: -2-4-2

1 - صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص 362
2 - أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 431-432

:

1 .

-3-4-2 :

:

:

-

:

-

2(.

1 - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق ، ص 363
2 - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي ، مرجع سابق، ص 335

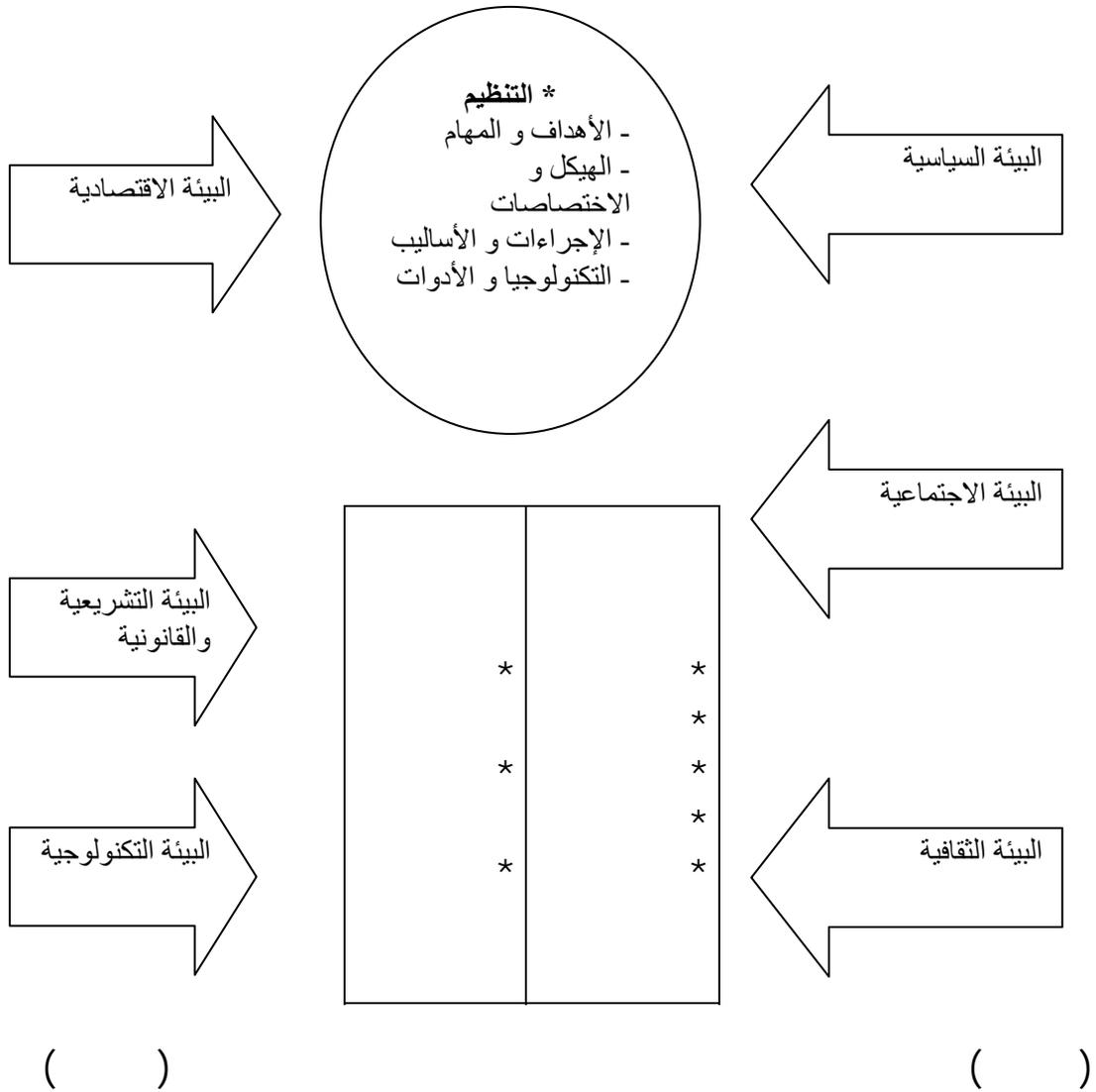
:

()

1 .

2

:3



()

()

1- معتنز مصطفى عبد الجواد، مرجع سابق ، ص 43
2-

:

-5-2

:

.1

-1-5-2

:

:

:

-

:

-

:

-

:

-

:

1

:

" "

2

:

1 - صلاح بن فالج عبد الله البلوي ، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2005 ، ص ص 62-63

2 - John R. Schermerhorn & autres, **Comportement humain et organisation**, 2ème édition ; village mondial, Canada, 2002, p 505.

:



-

-

1 .

:

2

: 3

* *	* *	

1 - عابدة سيد خطاب ، إدارة الموارد البشرية ، ط2، القاهرة : كيلوبترا للطباعة ، 1999 ، ص 132 - 133
2 - 64 .

:

:

1.

:

-6-2

:

2.

3.

1 - صلاح بن فالج عبد الله البلوي ، مرجع سابق ، ص ص 64- 65
2 - Gérard Dominique Carton ,**Eloge du changement,méthode et outils**, Pearson éducation ,Paris ,2004,P60
3 - جمال الدين لعويصات ، السلوك التنظيمي والتطوير الاداري ، الجزائر: دار هومة ، 2003 ، ص 62

:

1 .

-

:

:

-1-6-2

2 .

3 .

:

-2-6-2

:

-3-6-2

1-Jean pierre Mougrand, **Le management dans la nouvelle économie** ,Ed D'organisation,Paris,P202

2 - زيد منير عيوي ، مرجع سابق ، ص 43

3 - Jean pierre Mougrand,Le management dans la nouvelle économie, ,Op.cit ,P201

:

1

:

-4-6-2

2

:

-5-6-2

3

)

:

-6-6-2

(

4

:

-7-6-2

-
- 1 - زيد منير عبوي ، مرجع سابق ، ص 44
2 - Jhon RschermerHorne,David S.Chappell,Principe de management ,Op.cit ,P292
3 - زيد منير عبوي، مرجع سابق ، ص ص 44-45
4 - حسن محمد أحمد محمد مختار ، مرجع سابق ، ص ص 242-243

:



1 .

:

2 .

:4

	-		

1 - زيد منير عبوي ، مرجع سابق ، ص 45 .

2 - John R. Schermerhorn, Jr & autres Organizational Behavior ; Op . cit p 66

:



:

-1

-2

-3

-4

1 .

:

-3

-1-3

:

:

.

¹ - مسى اللوزي، السلك التنظيمي، مرجع سابق، ص353.

:

-1-1-3 :

1 .

2

3 .

4 .

-
- 1 - عوابدي عمار ، مرجع سابق ، ص 59 .
 - 2 - سامي عبدالله الباحثين، القيادة الإدارية العربية ومتطلبات التغيير، ورقة عمل مقدمة لملتقى التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية) القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006 ، ص 33
 - 3 - نواف بن سعد بن عبد الله ، اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي،رسالة ماجستير غير منشورة،الرياض،جامعة نايف العربية للعلوم الامنية 2003،ص62.
 - 4 - سامي عبد الله الباحثين ، مرجع سابق ، ص 40

:

-2-1-3 :

1

2

:

3

:

¹ - أحمد ماهر، تطوير المنظمات ، مرجع سابق ، ص 139
² - عمار بوحوش ، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة ، ط2، الجزائر: دار البصائر، 2008 ، ص255
³ - عبد الرحمن توفيق ، إدارة التغيير و التطوير، القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة ، 2006 ، ص 10

:



: *

: *

: *

1 .

: *

2

2

:

¹ - ثابت عبد الرحمن إدريس ، مرجع سابق ، ص 389 - 394
² - محمد الصيرفي ، التطوير التنظيمي ، الإسكندرية : دار الفكر الجامعي ، 2007 ، ص 44.

:

1.

: 4

	- - - - -	الدخول الى المنظمة وبدء الاستشارة
	- - - -	تشخيص المشكلة
	- - - -	التوصل إلى حل
	- - - -	تنفيذ الحل
	- - - -	إنهاء الاستشارة

:

-3-1-3 :

1 .

:

-2-3

()

Lewin

2 .

¹ - ليندة بن قرقورة، الثقافة التنظيمية مدخل استراتيجي لاحداث التطوير التنظيمي،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة الجزائر،كلية العلوم الاقتصادية،2007، ص 137 .
² - أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 460.

:

1. *
- 1
- 2
- 3
- 4

: BIKHARD

2.

4 3 Kotter

: Kotter

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8

1- أحمد بطاح ، مرجع سابق ، ص 67-68

2- صلاح الدين عبد الباقي ، مبادئ السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 245

3- محمود سليمان العميان ، مرجع سابق ، ص 353

4- جون كوتر ، قيادة التغيير - من www.ALKPULASAH.COM يوم 2010/01/14 الساعة 11:15 .

:

7-5

4-1

.¹

:

:()

-1-2-3

2.

:

.
. .
. .
. .

¹- جون كوتر ، مرجع سابق ، ص 7
²- عبد الرحمان توفيق ، مرجع سابق ، ص 22-23

:

1 .

-2-2-3 :

2 .

:

3 .

4 () .

-3-2-3 :

:

¹- بوفلجة غبات ، فعالية التنظيمات ، تشخيص و تطوير ، ط1 ، الجزائر : دار الغرب للنشر و التوزيع ، 2003 ، ص ص 69-70
²- مصطفى محمود أوبكر ، مرجع سابق ، ص 387.
³- عبد الرحمان توفيق ، مرجع سابق ، ص 24.
⁴- بوفلجة غبات ، مرجع سابق ، ص 70.

:

*
*
*
*
*
*
*
*
*

1 .

:

-4-2-3

)

2.(

3 .

:

-

-

¹- مصطفى أوبكر، مرجع سابق، ص 389-390.
²- ثابت عبد الرحمان ادريس، مرجع سابق، ص 435
³- بوفلجة غيات، مرجع سابق، ص 70.

:

1 .

:

-5-2-3

2

:

3 .

:

¹ - اوسريز منور، سعيد منصور فؤاد ، التطوير التنظيمي و إدارة التغيير في المنظمات الحكومية (المتطلبات و العقوبات) ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة ورقلة ، مارس 2005 ، ص 278 .

² - بوفلجة غيات، مرجع سابق ، ص ص 70-71 .

³ - عبد الرحمان توفيق ، مرجع سابق ، ص 26 .



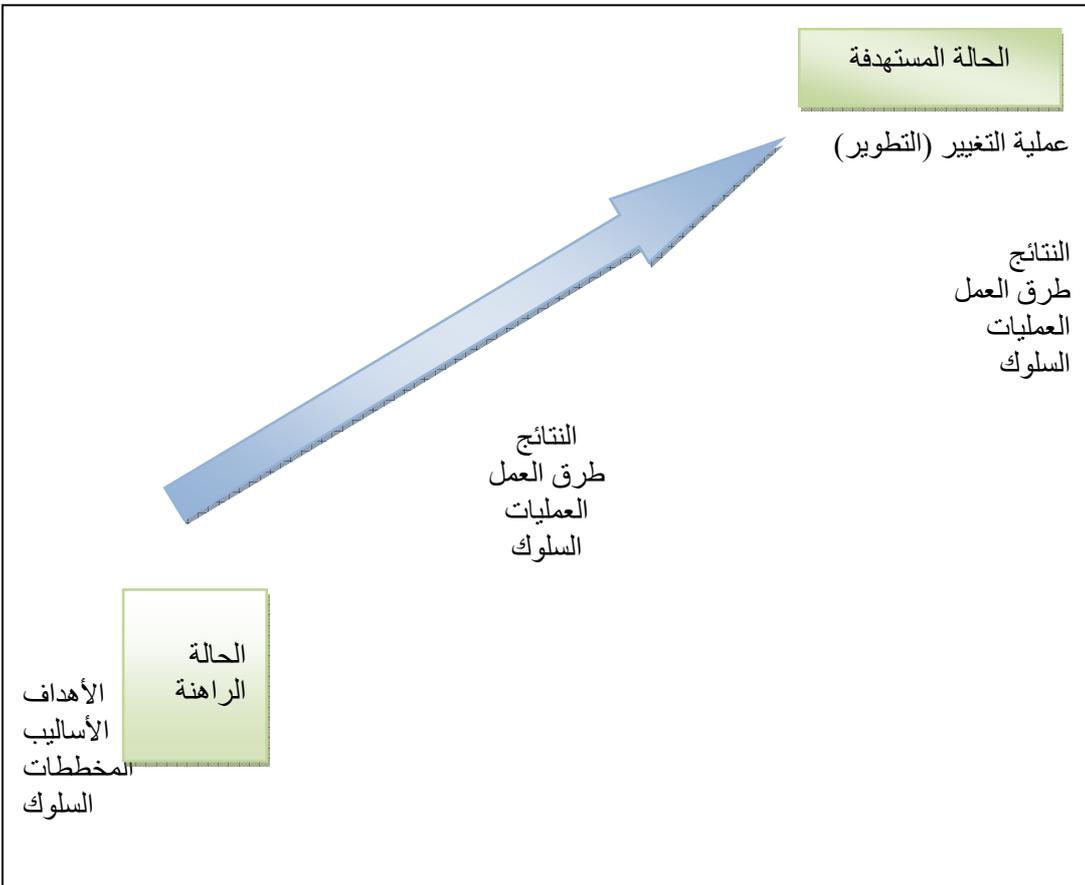
¹ - www.login.dm.gov.ae/wps.DMChangeManagementSystem.pdf/op cit

:

()

1.

:6



¹ - jean Marie DUCREUX et Maurice , Marchand tanel ; Stratégie ; edition d'organisation, paris, France :2004 , p ,288.

:



:

-3-3

()

(...)

:

-1

-2

-3

-4

-5

-6

-7

-8

:

-9

-10

1.

:

)

.(

.(

)

2.

:

1- محمد بن يوسف النمران العطييات ، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، ط 1؛ عمان : دار الحامد ، 2006، ص 120.

2- أمل مصطفى عصفور ، قيم ومعتقدات الافراد واثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2008، ص120.

:

:

1.

:5

	.
	.
	.
	.
	.
	.
	.

¹ - www.login.dm.gov.ae/wps/DMChangeManagementSystem.pdf

خلاصة:

تعد التنمية التنظيمية رغم قدم أدبياتها، أحد أحدث البرامج التي لاقت رواجاً واسعاً في الجامعات والمنظمات الأمريكية والأوروبية، وذلك لم يتضمنه من أساليب وإستراتيجيات وأدوات تستهدف في مجملها زيادة فعالية المنظمة وذلك من خلال وضع العنصر البشري كمحور إستراتيجي لتقدم ورقي وتطور المنظمة، في ظل التغيرات والمنافسة التي اكتسحت العالم بصفة عامة والمنظمات بصفة خاصة.

وفي هذا الإطار تبرز مناهج التنمية التنظيمية، الفردي والجماعي والتنظيمي كل له افتراضاته وأساليبه وأدواته، تسعى في منظومة عمل واحدة تستهدف زيادة فعالية المنظمة وتحسين أداء العاملين بها وهو ما سنفصل فيه في الفصل الثاني.

الفصل الثاني

التنمية

التنظيمية

مدخل تحسين

الأداء

⋮

⋮

.

⋮

.

-1

.

-2

.

-3

.

-4

:

-1 () :

-1-1 :

*

-1-1-1 :

« performance » Larousse

« performance »

¹.(Accomplir)

« performer »

²

-2-1-1 :

()

³ .

⁴ .

¹ - dictionnaire Larousse de la langue française 2001 p 766

² - dictionnaire Larousse bardas 1997 , p 32

³ - راضية بوريان ، مؤشرات الأداء ودورها في تفعيل دور المنظمات الاعمال في ظل التنمية المستدامة ، مداخلة مقدمة لملتقى أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة ، جامعة المسيلة ، نوفمبر 2009 ، ص 3 .

⁴ - الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية ، مجلة الباحث ، العدد 05،

2007،ص46

:

:

1 .

2 .

3 .

4 .

5 .

6 .

:

:

-3-1-1

- 1 - راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، الإسكندرية : الدار الجامعية 2005 ، ص 209
- 2 - مصطفى عشوي ، مرجع سابق ، ص 244
- 3 - أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة ، لبنان : دار النهضة العربية 1993 ، ص 50
- 4 - مدحت أبو النصر ، الأداء الإداري المتميز ، القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر ، 2008 ، ص 74
- 5 - محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، الإسكندرية : الدار الجامعية الجديدة 2003 ، ص 219
- 6 - صالح بن سعد المربع ، مرجع سابق ، ص 40

:

: -4-1-1

: -5-1-1

:

-6-1-1

:

-7-1-1

:

1 .

:

2 . ()

:

¹ الصالح جيلح ، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية: 2006.
ص 128-129

² - Christian Batal, **La gestion des ressources humaines dans le secteur public**, Editions d'organisation; 2ème édition, Paris : 2000, P 95.

:



*

*

()

()

()

()

processus

*

1.

:

2.

3.

4.

¹- H. BOISLANDELLE, **Dictionnaire de gestion** , ed Economica, Paris : 1998, PP : 318- 319 .

²- راوية حسن، ادارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، دار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003، ص209.

³- حمداوي وسيلة، ادارة الموارد البشرية، مديرية النشر بجامعة قلمة، 2004، ص123.

⁴- عقلة محمد المبيضين، واسامة محمد جرادات، التدريب الاداري الموجه بالاداء، المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2001، ص49.

:

1 .

: -2-1

:

2.()

- -

: -1-2-1

: -2-2-1

: -3-2-1

1- سناء عبد الكريم خناق، مظاهر الاداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، ملتقى دولي حول الاداء المتميز للمنظمات وحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم التسيير الفترة، 08/09/2005، ص 35.
2- محمد سعيد أنور سلطان ، مرجع سابق ، ص 220

:



1

:

¹ - صقر عاشور ، مرجع سابق ، ص ص 51 - 52

:



: -3-1

:

: -1-3-1

.

-

.

-

.

-

: -2-3-1

:

: -3-3-1

:

: -1-3-3-1

: -2-3-3-1

:

·
:

-3-3-3-1

·
:

-4-3-3-1

·
:

-5-3-3-1

1.

¹ - حذيقة محمد مصطفى عطا الله ، أثر الهيكل التنظيمي على أداء الموظفين في مستشفيات وزارة الصحة الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأردن:كلية الاقتصاد والإدارة ، 2008 ، ص 61-62

:

1 .

:

.

.

.

.

:

:

:

:

:

.

-

-

-

-

-

-

-

-

-4-1

-

-1-4-1

¹ - وليام كريسي ، تصميم نظم التدريب والتطوير،(ترجمة سعد أحمد الجبالي) ، ط3، الرياض : معهد الإدارة العامة ، 2004 ، ص 19

:

-2-4-1 :

1 .

2 .

-3-4-1 :

Hawthorne

- :

:

. × () × =

-1-4-1

:

¹ -الصالح جبيلح ، مرجع سابق، ص 150.
² - إسماعيل محمد السيد وآخرون، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، القاهرة : المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، 1997، ص 71

:

:

-

:

-

1 .

-2-4-1

2

"

()

()

()

1-الصالح جيلج ، مرجع سابق، صص150-151.
1- راوية حسن، السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص 109 .

:

.()

1 .

.

:

-2

2

3

4 .

2-الصالح جيلح ، مرجع سابق، ص 151.
2 - محمد الصيرفي، مرجع سابق ، ص 58
3 - أحمد ماهر، تطوير المنظمات، مرجع سابق ، ص 416
4 - ليلي ت كلا ، عبد الكريم درويش ، أصول الإدارة العامة ، القاهرة : مكتبة الأنجلوالمصرية ، 1976 ، ص 594

:

:

-1-2

1

2

3

"

"

-

"

"

-

:

:

:

4

:

¹ - حسن أحمد الشافعي وعبد اللطيف إبراهيم بخاري، المدخل المعاصر في إدارة الأفراد والتطوير التنظيمي في التربية البدنية والرياضية، الإسكندرية: دار الوفاء، 2007، ص 161

2 - Jhon, r scherme rhorn et G. Hunt James et rihardn osborn , **Comportement Humain et Organisation**, village mondiale deuxième , édition, paris : 2002 p 346

³ - عبد الرحمان توفيق ، مرجع السابق ، ص ص 14-15

⁴ - أحمد ماهر، تطوير المنظمات، مرجع سابق ، ص 273

⋮

⋮

⋮

⋮

1 .

⋮

*

⋮
...

*

*

*

¹ - زيد منير عبوي ، مرجع سابق ، ص ص 55-56

:

*

1.

:

:07

*	*
*	*
*	*
*	*
*	*

*	*
*	*
*	*
*	*
*	*
()	*
*	*
*	*
*	*

*
*
*
*
*

¹ - أحمد ماهر، تطوير المنظمات، صص 282-283

.....	()	-2-2
	:	-1-2-2
	1.	-1
		-2
2.		-3
		-4
	3.	

¹ - السيد عليوة، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، ابترك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص52.
² - ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة دار المحمدية، الجزائر، 1998، ص307.
³ - مخلوفي عبد السلام، روشام بن زيان، الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري "التدريب الموجه بالاداء"، ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية 10/9 مارس 2004، ص187.

:



:

:

-3-2-2

:

-

-

-

-

-

-

-

1

¹ - خضير كاظم حمود ، مرجع سابق ، ص 128

:

-4-2-2

:

:

-

-

-

1 .

-3-2

*

*

*

¹ - علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، مرجع سابق ، ص 253

:



:

*

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

1.

-

:

-

-

2

...

:

-1-3-2

:

:

-

:

...

1 - أحمد ماهر ، تطوير المنظمات، مرجع سابق ص 281 .
2 - حسن أحمد الشافعي ، مرجع سابق ، ص 176

:



: -

()
()

.
:

.
:

1.
:

:

:

:

¹ - محمد الصيرفي ، مرجع سابق ، ص ص 59 - 60

:

1 .

¹ - عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد ، المكتب العربي الحديث ، القاهرة : 1993 ، ص ص65-66

:

-2-3-2

-1

-2

-3

-4

-5

-6

-7

-8

1.

¹ - السيد عليوة، مرجع سابق، ص 52.53.

:

-3

:

1

2.

:

-1-3

3

4

:

¹ - ليلي ت كلا ، مرجع سابق ، ص 499

² - بلال خلف السكرانة ، مرجع سابق ، ص 376

³ - أحمد حسن الشافعي ، مرجع سابق ، ص 189 - 190

4 - Schermerhon johnr 'op.cit' p 346

:

:-1

:-2

-3

-4

-5

-6

-7

1.

:

-1

" "

-2

-3

-4

¹ - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 434

:

-5

1 .

:

:

-

::

-

:

-

:

-

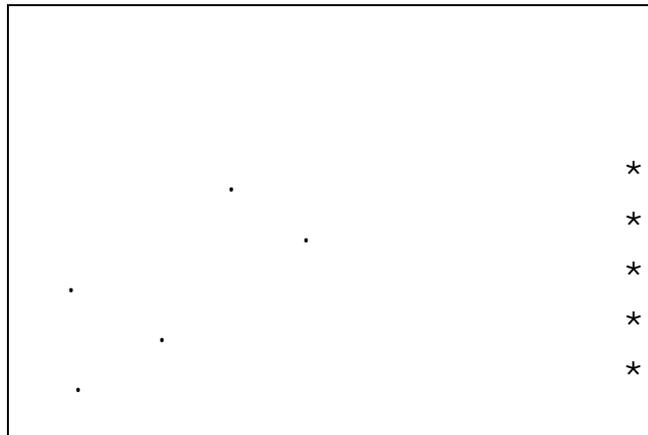
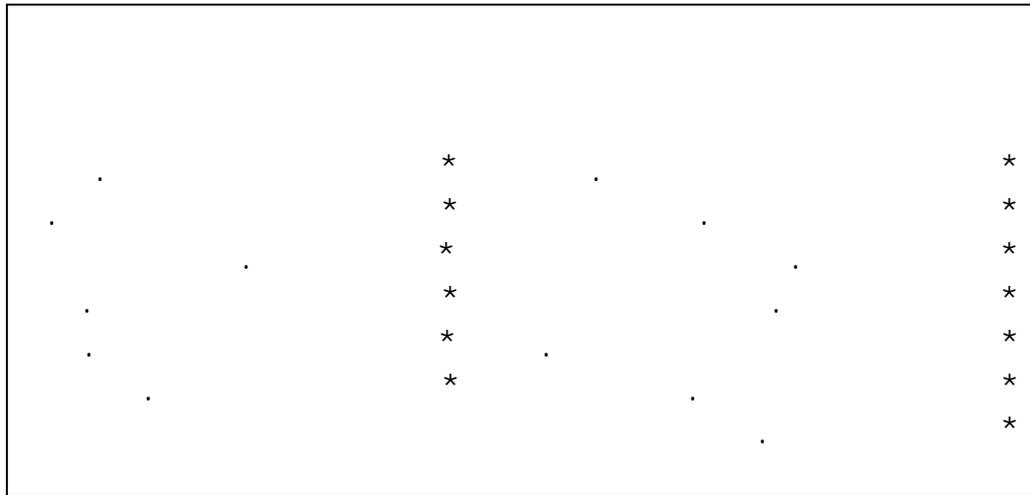
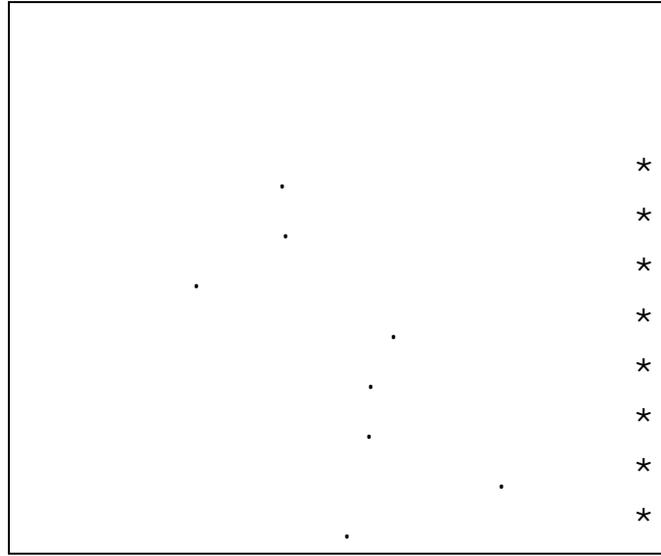
:

-

2 .

:

¹ - عبد الرحمان توفيق ، مرجع سابق ، ص 18
² - أحمد ماهر ، تطوير المنظمات ، مرجع سابق ، ص 291





⋮

⋮

⋮

⋮

:

:() -2-3

: -1-2-3

()

Communicate

Common

Communis

1.

: -2-2-3

:

-

-

-

-

2.

¹ - 11 .1983

² - صالح العمري ، طاهر الغليبي ، الإدارة والأعمال ، عمان : دار وائل ، 2007 ، ص 491

:

.1

:

- - - - -

¹ - مصطفى حجازي ، الاتصال الفعال في العاقات الإنسانية والإدارة ، ط3 ، بيروت : المؤسسة الجامعية للدراسات ، 2000 ، ص 117

1.

2.

3.

¹ - طارق علي جماز ، السلوك التنظيمي، الدنمارك : الأكاديمية العربية المفتوحة ، ص 56-57
الموقع: www.ao-academy.org يوم 20 /09/ 2010. الساعة 14:20

² - ثابت عبد الرحمان إدريس ، مرجع سابق ، ص 508

³ - citeau(j-p) , **gestion des ressources humaines ,principes généraux et cas pratiques** , Armand colin
,3èd ,paris : 2000, p146

:

:

-3-2-3

:

-1

-2

-3

-4

-5

-6

-7

-8

-9

1.

¹ - علي ، 1985، ص 93.95.

:

-3-3

:

:

-1-3-3

:

:

-1-1-3-3

:

-2-1-3-3

:

-2-3-3

:

:

-1-2-3-3

:

-2-2-3-3

:

-3-2-3-3

:

1.

-4-3

:

-1

-2

¹ - صالح ناصر عليجات ، العملية الإدارية في المؤسسة التربوية ، ط1 ، عمان : دار الشروق ، 2007 ، ص149

:



-3

-4

-5

-6

1 .

:

-1

-2

-3

-4

-5

2 .

¹- الشعلان، 143.142.2002.
²- درويش وتكلا، 1995، ص7.5.

:

-4

:

...

-1-4

:

1 .

2 .

:

-1

-2

-3

-4

¹ - حسن أحمد الشافعي ، مرجع سابق ، ص 153
² - زيد منير عبوي ، مرجع سابق ، ص 58

:

1()

:

: -1

- 2

-3

-4

-5

-6

2 .

*

:

:

*

:

1 - أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 435
2 - أحمد ماهر ، تطوير المنظمات ، مرجع سابق ، ص 295 - 297

:



:

*

.

:

*

.

:

*

1 .

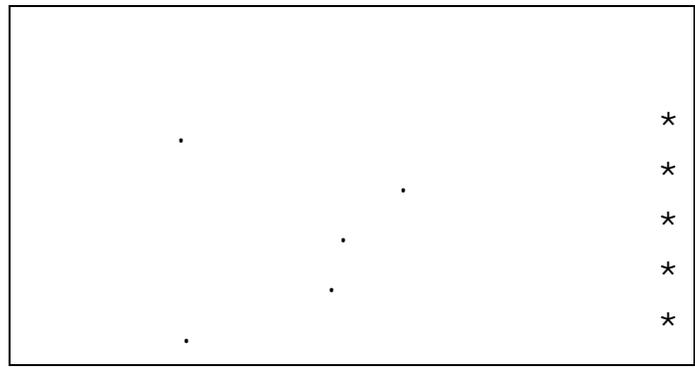
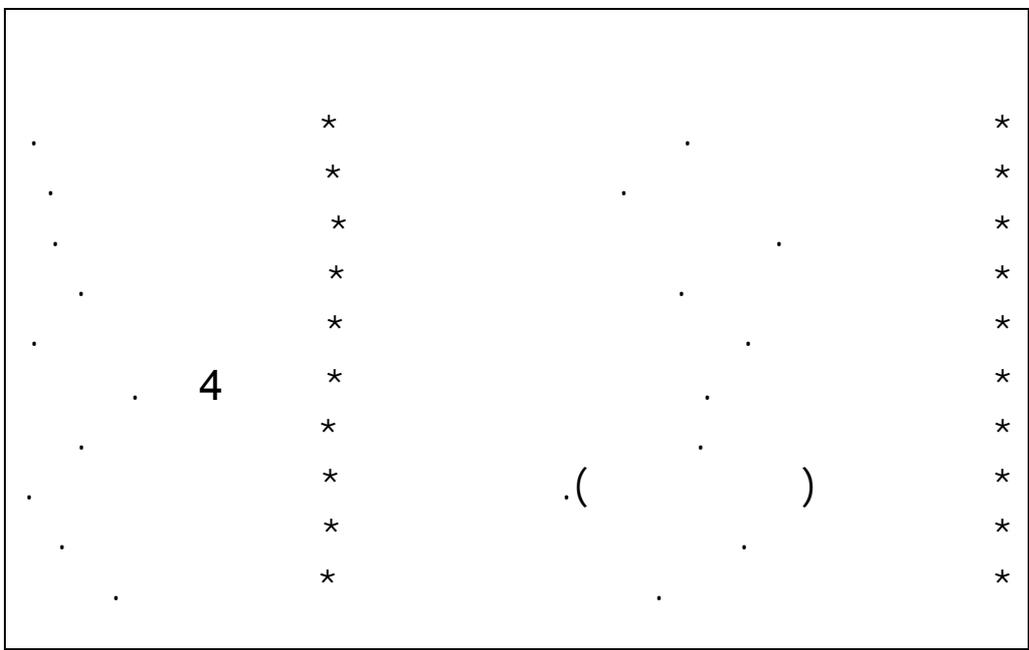
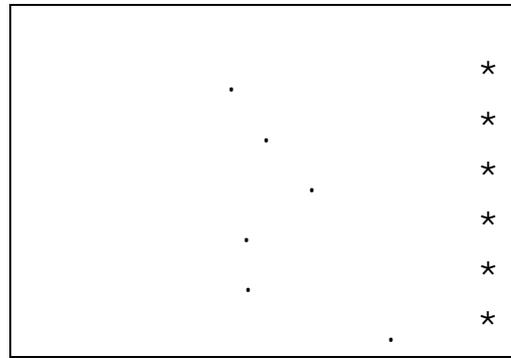
:

¹ - أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي، نفس المرجع السابق، ص 298-299

:

1

: 09



:



...

()

...

...

-2-4

:

:

-1

1

-2

2

¹- فايز الزعبي، الرقابة الادارية في منشآت الاعمال(طرق واساليب سياسات واستراتيجيات)،دار الهلال ،عمان،الادرن،1991،ص191.
²- زهير ثابت،كيف تقييم اداء الشركات والعاملين،دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع،القاهرة،2001،ص87.

:



- 3

1 .

-4

2 .

-5

3 .

-6

4 .

:

-1

-2

-3

-4

:

¹- توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الاداء (مدخل جديد لعالم جديد)، دار النهضة العربية، 1999. ص55.
²- احمد محمد صالح الشمسان، قضايا ادارية، مركز دراسات جامعة القاهرة، 2001، ص57.
³- حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص123.
⁴- ادارة الموارد البشرية العربية، المنظمة العربية للتنمية الادارية.

:

-3-4

:

:

.()

-1

.()

-2

-3

1 .

-4

-5

-6

-7

2 .

-8

¹ - أحمد ماهر ، تطوير المنظمات ، مرجع سابق ، ص 370
² - مؤيد سعيد السالم ، مرجع سابق ، ص 124

:



:

-4-4

:

-1

-2

-3

.()

-4

-5

-6

-7

-8

-9

:

:

3 .

1 .

2 .

4 .

-
- 1 - خضير كاظم حمود، مرجع سابق ، ص 149
 - 2 - عبد الرحمان توفيق ، مجلات تقييم الأداء الفعال ، الجزء 1 ، ط 5 القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة ، 2007 ، ص 57
 - 3 - وسيلة حمداوي ، ادارة الموارد البشرية ، الجزائر: مديرية النشر لجامعة قلمة ، 2004 ، ص 123
 - 4 - يوسف حجيم الطائي وآخرون ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل ، عمان : مؤسسة الوراق للنشر ، 2006 ، ص 226

خلاصة:

أضحى الشغل الشاغل للمنظمات الحديثة تأهيل مواردها البشرية من جهة والتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية من جهة أخرى، وذلك لارتباط بقاء و تطور المنظمات بهذين العنصرين، لذا عمدت المنظمات إلى تبني برامج إدارية حديثة تلبى حاجاتها ومن بين تلك البرامج التنمية التنظيمية.

والتنمية التنظيمية عملية هادفة تسعى لتطوير قدرات وطاقات الأفراد لتحقيق أفضل مستوى من الأداء على المستوى الفردي أو الجماعي أو التنظيمي، وذلك بما يتضمنه كل مستوى من أدوات وأساليب تستهدف تحسين أداء العاملين و تنمية قدراتهم.

فعلى المستوى الفردي << المنهج الفردي >> تتضمن التنمية التنظيمية التدريب، تقييم الاداء، والاتصال... وعلى المستوى الجماعي فيتضمن أنظمة مشاركة العاملين في الإدارة والاتصال..، أما على المستوى التنظيمي فيتضمن تقييم أداء العاملين، وتوفير أحسن الوسائل للعمل << التكنولوجيا >>

الفصل الثالث

المنظمة

الرياضية



⋮

⋮

.

:

:

-1

:

-1-1

313 1992 " Soiniemi&Pyoria "

1993 "Gendron"

2500

1997 "Soucie&Wright "

:

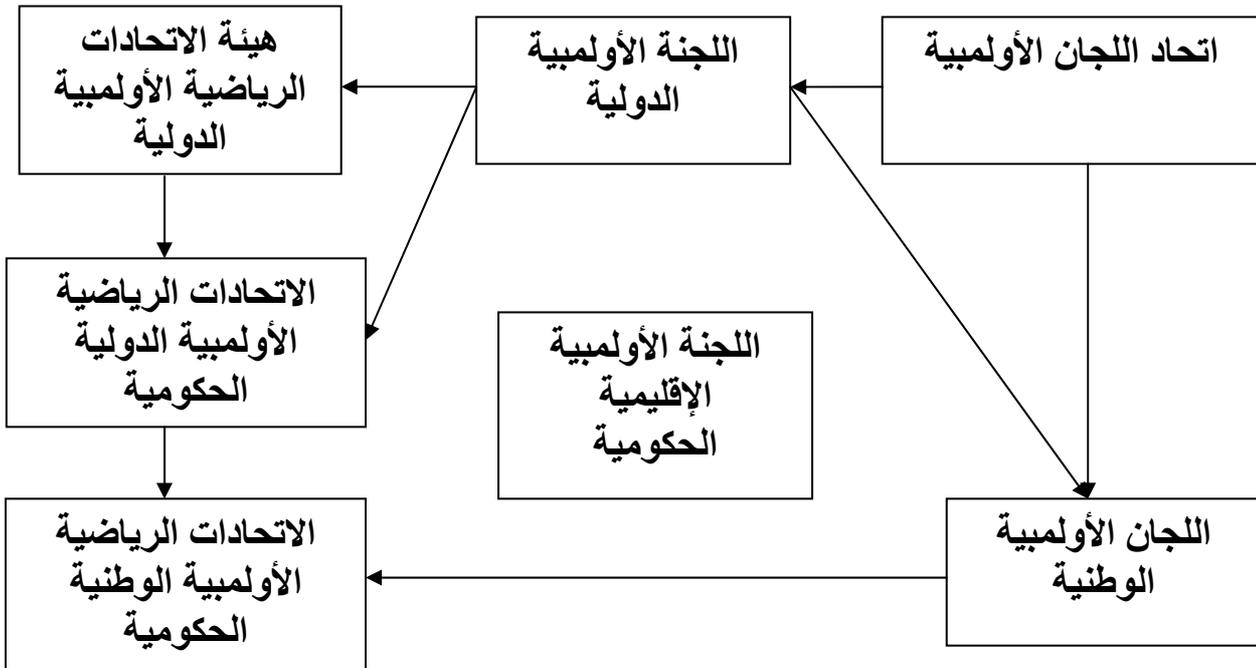
1

¹ - عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2001، ص249.

:

- NASSM :North American Society for Sport Management
- EASM: European Association for Sport Managent
- SMAANZ: Sport Management Association

1.



: (13)

¹ - عصام بدوي : مرجع سابق، ص 250 .

:

:

	UNESCO .	-1
	CIGEPS .	-2
MINEPS.		-3
	ICSSPE.	-4
	IASI.	-5
	HISPA .	-6
	ICSS.	-7
	ICPER .	-8
	ICHPER .	-9
	ISF .	-10
	IOC .	-11
AIESEP .		-12
	FIEP.	-13
	FIFA.	-14
	IHF .	-15
	FINA.	-16
	EIMS.	-17
ISCPES.		-18
	ANOC.	-19

:

-2-1

:

1.

2

2004

14

10/04

:

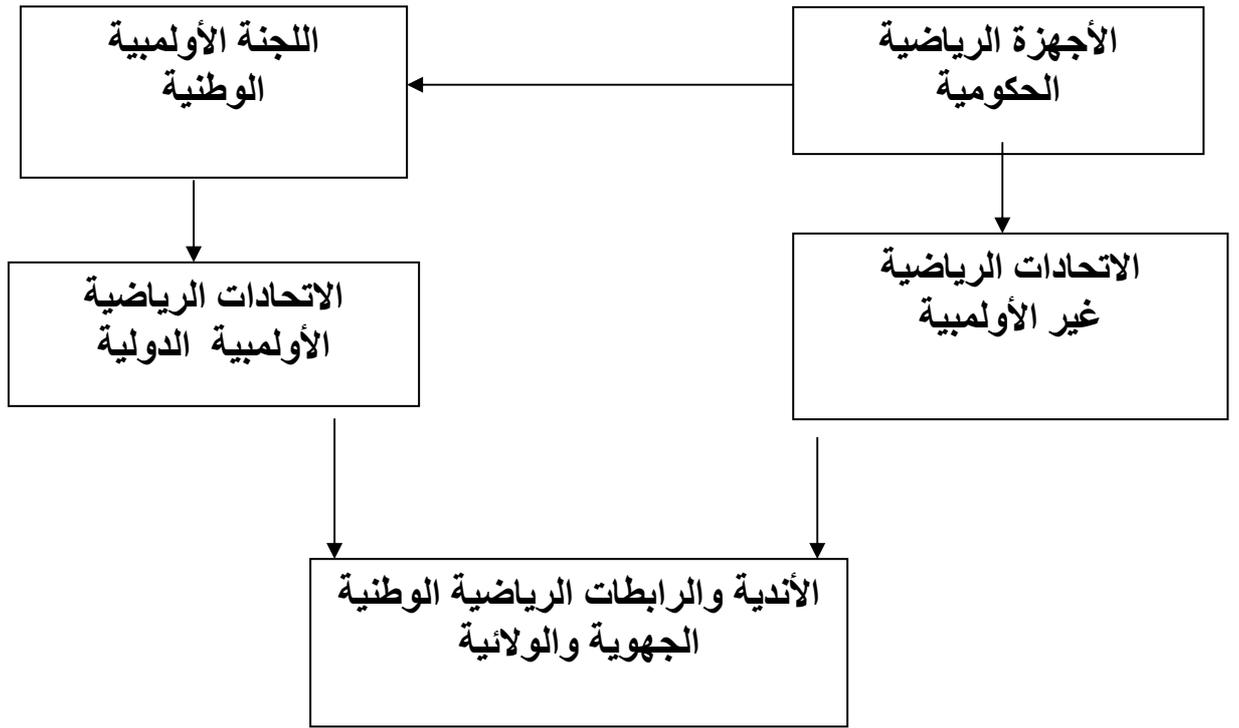
"

81

(14)

¹ - عصام بدوي: مرجع سابق ، ص 151 .
² - أمين أنور الخولي : مرجع سابق ، ص 329 .

:



: (14)

-3-1

:

:

-1-3-1

-

-

-

:

-2-3-1 :

- :

- ::

- ::

:

1 .

-2 :

() .

¹ - عصام بدوي: مرجع سابق ، ص 96 .

:

-1-2

:

866

1

. 2 ...

-2-2

:

:

"

3"

" :

" "

4 "

: 5 DE SENS KELLEY BEITEL

"

."

1- فتحي رمضان :مرجع سابق ، ص 76 .

2- عصام بدوي :مرجع سابق ، ص 15 .

3- طلحة حسام الدين ، عدلة عيسى مطر: مقدمة في الادارة الرياضية ،ط1، مركز الكتاب للنشر،القااهرة،1997، ص 08 .

4- مفتي إبراهيم حماد : تطبيقات الادارة الرياضية،ط1،الكتاب للنشر،القااهرة،1999، ص 17 .

5- عصام بدوي : مرجع سابق ، ص 17 .

:



:

-

-

-

-

-

-

-

1

¹- مروان عبد المجيد إبراهيم : الادارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان ، ص 46 .

:

-3-2

:

:

- :

- ::

- ::

- ::

1 .

-4-2

:

:

-

-

-

¹ - مفتي إبراهيم حماد : مرجع سابق ، ص 18 و 19 .

:

-1-4-2 :

1

"

2"

:

-
-
-

¹- عمر سعيد ، منذر الخليلي وآخرون : مرجع سابق ، ص 40 .
²- حسن أحمد الشافعي: التنظيم الدولي للعلاقات الرياضية دار الوفاء للطباعة والنشر، ط1، الاسكندرية، 2003، ص 17 .

:



-

-

-

-

-

-

-

1 .

¹ - طلحة حسام الدين ، عدلة عيسى مطر :مرجع سابق ، ص 155. 156.

:

: -2-4-2

1 . - -

: -3-4-2

¹ - عبد الحميد شرف : الإدارة في التربية الرياضية ، مركز الكتاب للنشر ، ، ط2، القاهرة ، 1999 ، ص 27 .

⋮



⋮

.

الباب الثاني الجانب التطبيقي

الفصل الأول

منهجية البحث

:



: -1

. 1

2 .

: -2

3 .

.92 . 2003
.176 . 1982

: * 1
: * 2
: *3
.47 1995

:



:

:

-

-

-

-

-

-

-

:

-

*

-1-2

19

1990

1993

23 :

283 / 93

:

sous direction

: 1975

•

.()

: 1983

•

:

:1986 •

:1990 •

:1991 •

:1992 •

:2003 •

: -2-2

: -1-2-2

:

-

-

-

:

-2-2-2

:

-

-

-

:



-3-2-2

...

:

-

-

-

:

-4-2-2

::

-

-

-

-

::

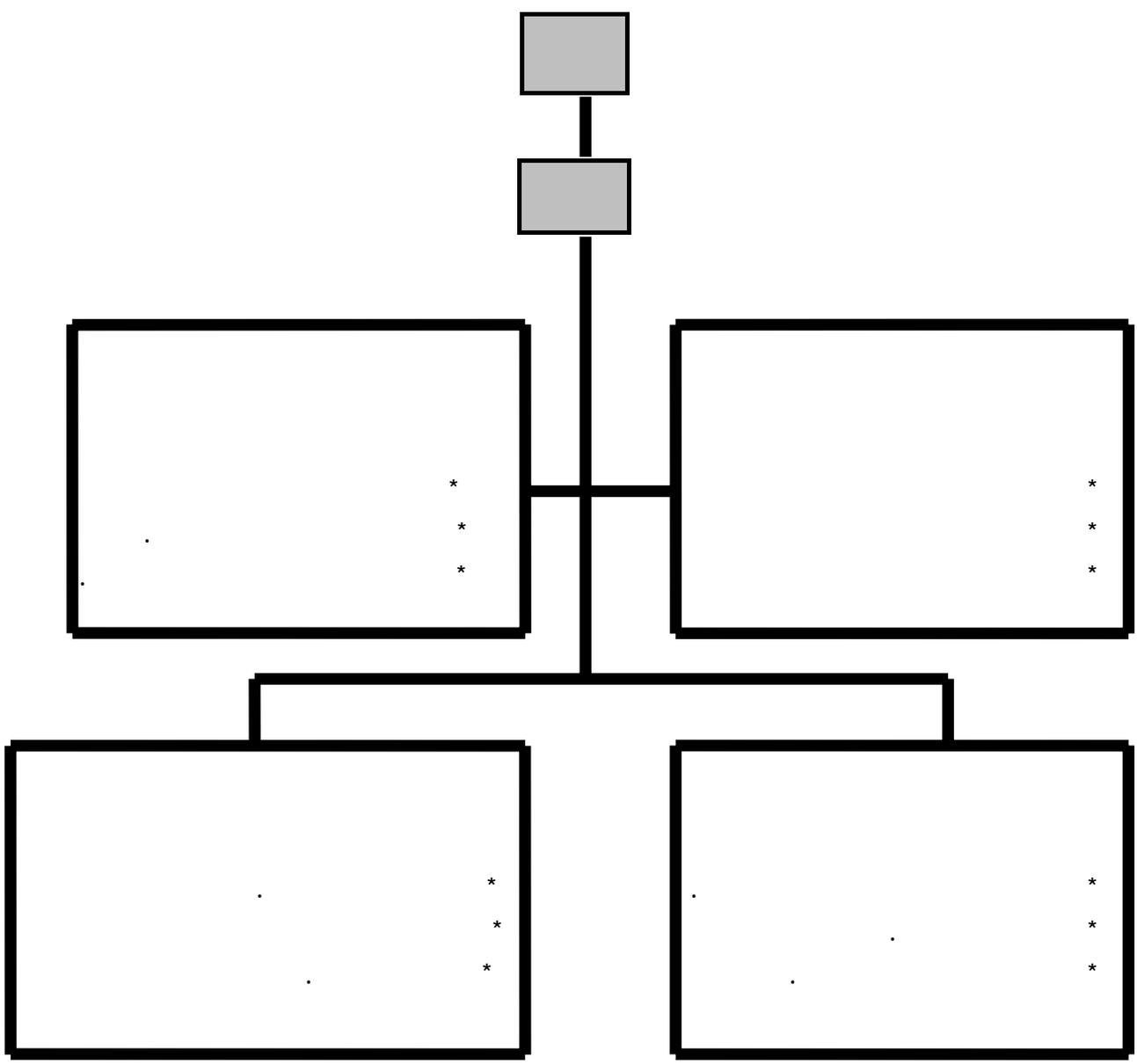
-

:

:¹

04

:12



¹ - ملحق 01 ، الجريدة الرسمية للجمهورية ، العدد 22 .

:

:

427 :2011

06 :

. *
. *
. *
.3 2 1 *

:



:

-3

:()

-1 -3

•

.

•

.

•

.

:

- 2 -3

509 / 94 :

1994/04/06

:

08

25000

-

-

-

-

-

-

-

:

.

:



-3 -3

:

:

-4 -3

:

::

-

•

•

•

•

•

::

-

.()

•

•

•

•

•

•

•

..

..

|

..

.

.

.

.

.

-
-
-
-
-

:



: -4

: -1-4

:

: -1-1-4

: : -1-1-1-4

: *

: *

: *

: *

. 1



- 1

:



: **-2-1-1-4**

:

: -

.

: -

.

: -

: -

.¹

: **-3-1-1-4**

:

: -

.

.



- 1

:



:

-

:

-

-4-1-1-4

:

:

07

02			01	
02			02	: - 1
06			01	
07			02	: - 2
25			01	: - 3

:

¹:2008

-5-1-1-4

:2008

-1-5-1-1-4

13

: 2008/12/04 2008/11/15

. 2008

08

01	2008/11/15 2008/11/20			01
03	2008/11/22 2008/11/27			02
03	2008/11/22 2008/11/27			03
03	2008/11/29 2008/12/04			04
03	2008/11/29 2008/12/04			05
13				

¹ - الملحق رقم 04 ، حصيلة نشاطات الشباب والرياضة لسنة 2008 .

:

2008/10/29 24

: .2008/11/13 2008/11/11

: -2-5-1-1-4

2006 22 2005 2 - 1998 25

2007 05 02

2008 10 198

2008 08

()

5

:

*

*

:

*

*

*

218

:

2-4- تشخيص المنهج الجماعي للتنمية التنظيمية:

1-2-4- الاتصال:

:

:

:

-

:

-

:

-

:

3-4- تشخيص المنهج التنظيمي للتنمية التنظيمية:

:

-1-3-4 :

:

-1-1-3-4) :

:

:

:

.

.

:

.

:

:

.

.

:

: -2-1-3-4

:

: -3-1-3-4

:



: -5

: -1-5

: -2-5

. 1

: -6

.18 . : *1

:



. 1

:

-

. 2

80

427

2000

:

*1

.129.

*2 كمال محمد المغربي
.139 .2002 1

:



: -7

: -1-7

: -2-7

2010

2011

2011

2011.

: -8

:

-

-

:



:

-1-8

05

32

(x)

() :

:

:

*

.

:

*

.

-

:

*

.

-

:

*

.

-

:

*

الفصل الثاني

تحليل

ومناقشته

النتائج



..

.

:

: -1

: -1-1

09

:

%31.25	25	30
%36.25	29	40-30
%25	20	50-40
%07.50	06	50
%100	80	

09

: 80

%31.25 :

%36.25 :

%25 :

%07.50

:

: -2-1

10

:

%83.75	67	
%16.25	13	
%100	80	

10

80

:

.%83.75

67

:

.%16.25

13

:

:

: -3-1

11

:

%36.25	29	
%46.25	37	
%06.25	05	
%11.25	09	
%100	80	

11

: 80

.%36.25 : :

.%46.25 37 : :

.%06.25 05 : :

.%11.25 09 : :

:

: -4-1

12

:

%17.50	14	
%18.75	15	
%63.75	51	
%100	80	

12

: 80

.%17.50 :01

.%18.75 :02

.%63.75 : :03

:

: -5-1

13

:

%43.75	35	
%21.25	17	
%16.25	13	
%18.75	15	
%100	80	

13

: 80

%43.75 35 :
%21.25 17 :
%16.25 13 :
%18.75 15 :

:

: -6-1

14

:

%28.75	23	05
%20	16	10-05
%42.50	34	20-10
%08.75	07	20
%100	80	

14

80

.%28.75: :

.%20 : :

.%42.50 : :

.%08.75: :

20

:

: -7-1

15

:

%21.25	17	05
%33.75	27	10-05
%28.75	23	20-10
%16.25	13	20
%100	80	

15

80

17 (05) :01

%.21.25:

%.33.75 27 (10-05) :02

%.28.75 23 (20-10) :03

%.16.25 13 (20) :04

:

:

-2

:01

*

:16

*

01

%38.75	31	
%43.75	35	
%17.50	14	
%100	80	

:16

:

:

:

%43.75

35

:

%38.75

31

%17.50

14

:

:02

*

:17

*

02

%21.25	17	
%46.25	37	
%32.50	26	
%100	80	

:17

:

:

%46.25

37

:

%32.50

26

:

%.21.25

17

:

:03

*

:18

*

03

%28.75	23	
%27.50	22	
%43.75	35	
%100	80	

:18

:

:

:

%43.75

35

:

%28.75

23

.

%27.50

22

:

:04

*

:19

*

04

%46.25	37	
%28.75	23	
%25	20	
%100	80	

:19

.	:
.	:
:	%46.25 37
:	%28.75 23
.	%.25 20

:

:05

*

:20

*

05

%51.25	41	
%25	20	
%23.75	19	
%100	80	

:20

:

:

:

%51.25

41

:

%25

20

.

%.23.75

19

:

:06

*

:21

*

06

%67.50	54	
%15	12	
%17.50	14	
%100	80	

:21

:

:

:

%67.50

54

:

%17.50

14

.%15

12

:

:07

*

:22

*

07

%52.50	42	
%33.75	27	
%13.75	11	
%100	80	

:22

:

:

:

%52.50

42

:

%33.75

27

.

.%13.75

11

:

:08

*

:23

*

08

%57.50	46	
%20	16	
%22.50	18	
%100	80	

:23

:

:

:

%57.50

46

:

%22.50

18

.

.%20

16

.

:



:

-3

:09

*

:24

*

09

%21.25	17	
%35	28	
%43.75	35	
%100	80	

:24

:

:

28

:

%43.75

35

%21.25

17

:

%35

.

:

:10

*

:25

*

10

%48.75	39	
%36.25	29	
%15	12	
%100	80	

:25

:

:

:

%48.75

39

:

%36.25

29

%.15

12

:

:11

*

:26

*

11

%32.50	26	
%28.75	23	
%38.75	31	
%100	80	

:26

:

:

%38.75

31

:

%32.50

26

.

%.28.75

23

31

.

:

:12

*

:27

*

12

%48.75	39	
%18.75	15	
%32.50	26	
%100	80	

:27

:

:

%48.75

39

:

%32.50

26

.

.%18.75

15

:

:13

*

:28

*

13

%50	40	
%06.25	05	
%43.75	35	
%100	80	

:28

:

:

%50

40

:

%43.75

35

.%06.25

05

:

:14

*

:29

*

14

%56.25	45	
%06.25	05	
%37.50	30	
%100	80	

:29

:

:

%56.25

45

:

%37.50

30

%.06.25

05

:

:15

*

:30

*

15

%35	28	
%20	16	
%45	36	
%100	80	

:30

:

:

%45

36

:

%35

28

%20

16

36

:

:16

*

:31

*

16

%53.75	43	
%36.25	29	
%10	08	
%100	80	

:31

:

:

%53.75

43

:

%36.25

29

%.10

08

:

:17

*

:32

*

17

%31.25	25	
%11.25	09	
%57.50	46	
%100	80	

:32

:

:

%57.50

46

:

%31.25

25

.

%.11.25

09

46

:

:18

*

:33

*

(18)

%23.75	19	
%40	32	
%36.25	29	
%100	80	

:33

:

:

%40

32

:

%36.25

29

.

%.23.75

19

40

:

:

-4

:19

*

:34

*

19

%53.75	43	
%13.75	11	
%32.50	26	
%100	80	

:34

:

:

%53.75

43

:

%32.50

26

.

%.13.75

11

:

:20

*

:35

*

20

%32.50	26	
%13.75	11	
%53.75	43	
%100	80	

:35

:

:

%53.75

43

:

%32.50

26

.%13.75

11

:

:21

*

:36

*

21

%41.25	33	
%15	12	
%43.75	35	
%100	80	

:36

:

:

%43.75

35

:

%41.25

33

.%15

12

:

:22

*

22

:37

*

%30	24	
%23.75	19	
%46.25	37	
%100	80	

:37

:

:

%46.25

37

:

%30

24

.

%23.75

19

37

:

:23

*

:38

*

23

%45	36	
%32.50	26	
%22.50	18	
%100	80	

:38

:

:

%45

36

:

%32.50

26

%.%22.50

18

:

:24

*

:39

*

24

%47.50	38	
%12.50	10	
%40	32	
%100	80	

:39

:

:

%47.50

38

:

%40

32

.

.%12.50

10

:

:

-5

:25

*

25

:40

*

%30	24	
%27.50	22	
%42.50	34	
%100	80	

:40

:

:

%42.50

34

:

%30

24

.

.%27.50

22

:

26

:26

*

:41

*

%26.25	21	
%33.75	27	
%40	32	
%100	80	

:41

:

:

%40

32

:

%33.75

27

.

.%26.25

21

:

:27

*

27

:42

*

%51.25	41	
%27.50	22	
%21.25	17	
%100	80	

:42

:

:

%51.25

41

:

%27.50

22

.

%21.25

17

:

:28

*

:43

*

28

%27.50	22	
%36.25	29	
%36.25	29	
%100	80	

:43

:

%36.25

29

.%27.50

22

:

:29

*

:44

*

29

%23.75	19	
%35	28	
%41.25	33	
%100	80	

:44

:

:

%41.25

33

:

%35

28

.

%.23.75

19

33

:

:30

*

30

:45

*

%31.25	25	
%11.25	09	
%57.50	46	
%100	80	

:45

:

:

%57.50

46

:

%31.25

25

.

%11.25

09

:

:31

*

:46

*

31

%45	36	
%31.25	25	
%23.75	19	
%100	80	

:46

:

:

%45

36

:

%31.25

25

.

%.23.75

19

36

.

20

:

:32

*

:47

*

32

%30	24	
%41.25	33	
%28.75	23	
%100	80	

:47

:

:

%41.25

33

:

%30

24

.

.%28.75

23

33

:

:

-6

09

:01

:

:48

*

	هل توجد برامج تدريبية في مؤسساتكم؟				
31	09	07	15		هل يوجد برنامج لتنمية مؤسساتكم؟
35	13	20	02		
14	13	01	00		
80	35	28	17		

:49

*

			2	2
	0,05	04	09,48	36,66

:

:48

48

09

01

09

09

01

01

09

09

01

.09

01

:49

²

36,66 :

²

(k²)²

.0,05

04 = df

9,48

(k²)²

.0,05

:



:

-1-6

:

:

-7

19

:01

:

:50

*

				/	
31	03	04	24		هل يوجد برنامج لتنمية مؤسساتكم؟
35	17	03	15		
14	06	04	04		
80	26	11	43		

:51

*

			2	2
	0,05	04	09,48	16,80

:



:50

50

01

01

15

15

15

01

01

15

01

15

15

01

.

:51

²

16,80 :

²

(k²)²

.0,05

04 = df

9,48

(k²)²

.0,05

:



:

-1-7

:

-8

:

25

:01

-

-

:

:52

*

				/	
31	14	05	12		هل يوجد برنامج لتنمية مؤسساتكم؟
35	13	11	11		
14	07	06	01		
80	34	22	24		

:53

*

			2	2
	0,05	04	09,48	06,57

:

:52

52

25

25

01

01

01

25

25

01

25

01

25

01

.25

01

.

:53

²

06,57 :

²

(k²)²

.0,05

04 = df

9,48

(k²)²

.0,05

:



:

-1-8

:

:

-9

-

32

:01

-

:

:54

*

				/	
31	01	11	19		هل يوجد برنامج لتنمية مؤسساتكم؟
35	17	16	02		
14	05	06	03		
80	23	33	24		

:55

*

			2	2
	0,05	04	09,48	29,81

:

:54

54

32

01

01

32

01

32

.32

01

32

01

.01

32

01

32

:55

²

29,81 :

²

(k²)²

.0,05

04 = df

9,48

(k²)²

.0,05

:

9-1- الاستنتاج العام:

-

-

.

..

.

.



⋮

.

.

.

.

.

.

.

.

"

...

.

"

..

..

()

.

.

.

.

()

..

..

*

*

*

مراجعات

:

-1

- 1- موسى اللوزي: التنمية الإدارية ، ط2، دار وائل للطباعة و النشر ، الاردن ، سنة2002.
- 2-
- 3- : 2007.
- 4- 1 : 2007.
- 5- 2003 :
- 6- نعمان عبد الغني ، لطيفة عبد الله شرف الدين ، الادارة الرياضية، ط1، مملكة البحرين، وزارة الثقافة والاعلام للطباعة والنشر، 2010..
- 7- صلاح الدين عبد الباقي ، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية : الدار الجامعية 2003.
- 8- ثابت عبد الرحمن إدريس ، المدخل الحديث للإدارة العامة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002.
- 9- بطاح أحمد ، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية ، عمان : دار الشروق ، 2006.
- 10- محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي ، ط 5 ، عمان : دار وائل ، 2009.
- 11- علي السلمي ، تطور الفكر التنظيمي ، القاهرة : دار غريب ، 1985.
- 12- أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي – مدخل بناء المهارات ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2003.
- 13- محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط3 ، عمان : دار وائل، 2005.
- 14- حسن محمد أحمد محمد مختار ، إدارة التغيير التنظيمي ، المصادر والإستراتيجيات ، ط1 ، القاهرة الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، 2010.
- 15- عبد الرزاق سالم الرحاحلة ، نظرية المنظمة ، ط1 ، عمان: مكتبة المجمع العربي للنشر و التوزيع، 2010.

- 16- راوية حسن ، السلوك في المنظمات ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2006.
- 17- عمار عوايدي ، أساليب الإدارة الحديثة وأثرها على الإنتاج والإنتاجية ، القاهرة : منظمة العمل العربية.
- 18- موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ، ط 2 ، عمان : دار وائل ، 2003.
- 19- فريد النجار ، التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية محاور الإصلاح الإستراتيجية ق 21 ، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006.
- 20- أحمد ماهر ، تطوير المنظمات ، الإسكندرية :الدار الجامعية ، 2007.
- 21- راوية حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2002.
- 22- بشار يزيد الوليد ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، عمان : دار الراسية ، 2006.
- 23- : 2000
- 24- معتز مصطفى عبد الجواد شيخة، شبكة التطوير التنظيمي في المؤسسات الرياضية، ط1، الإسكندرية: دار الوفاء، 2006.
- 25- : 2007
- 26- عايدة سيد خطاب ، إدارة الموارد البشرية ، ط2، القاهرة : كيلوبترا للطباعة ، 1999.
- 27- جمال الدين لعويسات ، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري ، الجزائر: دار هومة ، 2003.
- 28- عمار بوحوش ، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة ، ط2، الجزائر: دار البصائر ، 2008.
- 29- عبد الرحمن توفيق ، إدارة التغيير و التطوير، القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة ، 2006.
- 30- محمد الصيرفي ، التطوير التنظيمي، الإسكندرية : دار الفكر الجامعي ، 2007.
- 31- : 1 2009
- 32- بوفلجة غبات ، فعالية التنظيمات ، تشخيص و تطوير ، ط 1 ، الجزائر : دار الغرب للنشر و التوزيع ، 2003.

- 33- محمد بن يوسف النمران العطيات ، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، ط 1؛ عمان : دار الحامد ، 2006.
- 34- أمل مصطفى عصفور ، قيم ومعتقدات الافراد واثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، القاهرة المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2008.
- 35- راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، الإسكندرية : الدار الجامعية 2005.
- 36- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة ، لبنان : دار النهضة العربية . 1993
- 37- مدحت أبو النصر ، الأداء الإداري المتميز ، القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر ، 2008.
- 38- محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، الإسكندرية : الدار الجامعية الجديدة 2003.
- 39- راوية حسن، ادارة الموارد البشرية(رؤية مستقبلية)، دار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003.
- 40- حمداوي وسيلة، ادارة الموارد البشرية، مديرية النشر بجامعة قلمة، 2004.
- 41- عقلة محمد المبيضين، واسامة محمد جرادات، التدريب الاداري الموجه بالاداء، المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2001.
- 42- وليام كريسي ، تصميم نظم التدريب والتطوير، (ترجمة سعد أحمد الجبالي) ، ط3، الرياض : معهد الإدارة العامة ، 2004.
- 43- إسماعيل محمد السيد وآخرون، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، القاهرة : المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1997.
- 44- ليلي تكلا ، عبد الكريم درويش ، أصول الإدارة العامة ، القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية ، 1976.
- 45- حسن أحمد الشافعي وعبد اللطيف إبراهيم بخاري، المدخل المعاصر في إدارة الأفراد والتطوير التنظيمي في التربية البدنية والرياضية، الإسكندرية : دار الوفاء ، 2007.
- 46- السيد عليوة، تنمبة مهارات مسؤولي شؤون العاملين، ابنرك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001.

- 47- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة دار المحمدية، الجزائر، 1998.
- 48- عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد ، المكتب العربي الحديث ، القاهرة : 1993.
- 49- صالح العمري ، طاهر الغلبي ، الإدارة والأعمال ، عمان : دار وائل ، 2007.
- 50- مصطفى حجازي ، الاتصال الفعال في العاقات الإنسانية والإدارة ، ط3 ، بيروت : المؤسسة الجامعية للدراسات ، 2000.
- 51- صالح ناصر عليمات ، العملية الإدارية في المؤسسة التربوية ، ط1 ، عمان : دار الشروق ، 2007.
- 52- فايز الزعبي، الرقابة الادارية في منشآت الاعمال(طرق واساليب سياسات واستراتيجيات)، دار الهلال، عمان، الاردن، 1991.
- 53- زهير ثابت، كيف تقييم اداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 54- توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الاداء (مدخل جديد لعالم جديد)، دار النهضة العربية، 1999.
- 55- دوجلاس سميث، ، إدارة التغيير -الأداء -الأفراد ' المبادئ و الاستراتيجيات '، (ترجمة عبد الحكم احمد الخزامي) ، القاهرة : ايتراك للنشر ، 2001.
- 56- احمد محمد صالح الشمسان، قضايا ادارية، مركز دراسات جامعة القاهرة، 2001.
- 57- معتز مصطفى عبد الجواد شيخة، شبكة التطوير التنظيمي في المؤسسات. الرياضية، ط1، الإسكندرية: دار الوفاء، 2006.
- 58- عبد الرحمان توفيق ، مجلات تقييم الأداء الفعال ، الجزء 1 ، ط5 القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة ، 2007.
- 59- وسيلة حمداوي ، ادارة الموارد البشرية ، الجزائر: مديرية النشر لجامعة قالمة ، 2004.
- 60- يوسف حجيم الطائي وآخرون ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل ، عمان : مؤسسة الوراق للنشر ، 2006.

61- عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي ، القاهرة، 2001.

62- عبد الحميد شرف : الإدارة في التربية الرياضية ، مركز الكتاب للنشر ، ، ط2، القاهرة ، 1999.

63- : 2003.

64- : : 1982.

65- :

1995.

66- :

2000.

67- كمال محمد المغربي

1، 2002.

68- :

2003. 1

69- :

70- : 1 1999.

71- : 1

1997.

2- مقالات الملتقيات والدوريات:

72-

. 2007 :

-73

. 2006 : ()

-74

()

.2005

-75

.2009

-76

.2005 09/08

"

-77

"

.2004 10/9

-78

.2007 05 :

-79

			<u>-3</u>
			-80
	2008.	04	-81
		.2005 71	-82
		<u>-4</u>	
			-83
	1998	:	
	-		-84
.2004	:		
			-85
	.2005	:	
			-86
	.2003		
			-87
	.2007		
			-88
		.2004	
			-89
	.2006:	:	

		-90
	.2008	: -91
		" -92
		.2001 -93
		.2008/2007 -94
.2010		: -95
	.2005	-96
.2008		-97
.2006		

<u>www.msa.uvil.com</u>	-114
<u>www.hrdiscussion.com</u>	-115
<u>www.ALKPULASAH.COM</u> -	-116
<u>www.caoa.gov.eg</u>	-117
:	-118
<u>www.drdsi.cerist.dz/SNIE/hamdaoui:</u>	
:	-119
<u>www.ao-academy.org:</u>	

ملائق



X

.

..

:

:

2011/2010:

: _____ :

<input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 50-40	<input type="checkbox"/> 40-30	<input type="checkbox"/> 30	-1
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	-2
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	-3
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	-4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-5
<input type="checkbox"/> 20	<input type="checkbox"/> 20-10	<input type="checkbox"/> 10 - 5	<input type="checkbox"/> 5	-6
<input type="checkbox"/> 20	<input type="checkbox"/> 20-10	<input type="checkbox"/> 10 - 5	<input type="checkbox"/> 5	-7

: _____ :

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		-1
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		-2
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		-3
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		-4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		-5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		-6
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		-7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		-8

: _____ :

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		-9
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		-10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		-11

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-12
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-13
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-14
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-15
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-16
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-17
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-18

: :

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-19
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-20
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-21
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-22
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-23
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-24

: :

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-25
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-26
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-27
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-28
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-29
			-30
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-31
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-32