

أثر المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي على تنمية الموارد البشرية – إعادة هندسة التدريب نموذجاً –

دراسة ميدانية لإطارات الاتحادية الجزائرية لكرة القدم

محمد تريح

جامعة الجزائر3

طالب دكتوراه

ملخص

تعيش الاتحادية الجزائرية لكرة القدم في بيئة تتميز بالتغيير المستمر والسريع في مختلف الجوانب، الأمر الذي أجبرها على البحث عن الحلول المناسبة التي تسمح لها بالتكيف بنجاح مع متطلبات البيئية المتغيرة، ومنه ضمان الاستمرارية والنمو...، فهي تسعى للتجديد المستمر في الأساليب والتقنيات الحديثة لمواجهة الاضطرابات التي يشهدها العصر، وذلك من خلال إعادة النظر في آليات التسيير التقليدي وتبني حل إستراتيجي شامل ومتكامل باتخاذ القرارات اللازمة لإحداث التغيير والتطوير.

وتعتبر إعادة الهندسة أحد التقنيات و الأساليب التي لها الأثر البالغ في إنجاح العملية التغييرية بالاتحادية، وإعادة ترتيب الأعمال، من خلال إحداث تغيير جذري على مستوى المؤسسة وعلى كيفية أدائها لنشاطاتها المختلفة بهدف تحسين الأداء، وذلك على كل المستويات والوظائف والمتمثلة أساسا في التوظيف والتخطيط والتدريب ، وغيره من العمليات التي تدفع بالمؤسسة نحو أحسن مردودية وأحسن استغلال وتسيير لمواردها المتاحة بهدف الرفع من قدرات المؤسسة، وبالتالي ضمان مكانة مرموقة بين مختلف الاتحاديات العالمية.

ويعتبر التدريب أساس عملية التغيير، حيث لا تكمن أهميته في تحسين أداء الأفراد وإكسابهم المعارف الضرورية لإنجاز الأعمال فحسب، بل هو وسيلة لجعل الموارد البشرية أكثر قابلية للتغيير والتطور، إذ أنه لا يمكن للتغيرات الهيكلية في المؤسسة أن تحدث آثارها الإيجابية إلا من خلال كفاءات بشرية تفتنح وتساهم في تفعيل التغيير بها لضمان بقائها واستمراريتها خاصة مع ظهور الاحتراف الرياضي

ولتحقيق مسعى هذا التغيير حاولت الاتحادية إعادة النظر في سياستها التكوينية لتحقيق مزايا أكثر تنافسية، وذلك من خلال استحداث تقنيات وأساليب حديثة من شأنها أن تساهم في رفع مستوى الأداء وتحقيق غاية الاتحادية المتمثلة أساسا في الاستثمار الجيد للموارد البشرية ، خاصة فيما يتعلق بالتسيير الاستراتيجي والتدريب.

Summary :

The federal Algerian football league lives in a environment characterized by rapid and continuous changes in various aspects, which forced her to search for appropriate solutions that allow her to be successfully conditioned with the requirement of the changing environment, among that answering continuity and growth....., it seeks constant renewal of the modern methods and techniques in order to face (combat) the turmoil's that is experienced by this age, and throughthere consideration in the traditional management mechanisms, and the adoption of a comprehensive strategy and an integrated solution through taking the necessary decision to bring about changes and development .

The re-engineering is considered as one the techniques and methods , which have the deep effect on the success of the changing process of the federation , and the re-arrangement of the works , through a radical change on the level of the institution and on how it performs its various activities in order to improve it performance ; and that includes all levels function ; planning ;training and other processes ; which paid the institution toward the best cost –effective ; best use and the conduct of its available resource in order

[Tapez un texte]

to enhance the capability of the institution ,and therefore ensure a high profile among various universal federations.

Training is considered as the basis of the exchanging process , where its significance does not just lie in improving the performance of the individuals , and equip them with the necessary knowledge to complete the work , but to make human resources more changeable and developed , since the structural changes in an institution cannot make its positive effects . Except through competencies convinced and contribute in the activation of the change to ensure its survival and continuity, especially after the emergence of the professional sports.

And in order to improve the achievement of this change the federation tries to re-consider its formative policy to achieve more competitive advantages , and through the development of modern techniques and methods that would contribute in raising the standards of performance , and improving the purpose of the federation which is shown in good investment in human resources , particularly in relation to the rendering strategic and training .

الإشكالية:

إن التغيرات الجوهرية التي تزامنت مع ظهور إعادة الهندسة هي تلك الثورة التكنولوجية الهائلة، والتقدم التقني الهائل الذي مس جميع الأنظمة العالمية. كان لابد على أساليب التدريب أن تستجيب لهذه الثورة التقنية من جهة، و أن تعكس برامجها ومقرراتها وأنشطتها عناصر هذه التكنولوجيا، وبالتالي تنقلها إلى ميادين العمل لتعاصر استخدامات التكنولوجيا الحديثة بما يمكن مستخدميها من التكيف مع طبيعة العمل المكلفين به، ومنه فإن " التدريب يستجيب من مخترعات ومنتجات تلك الثورة التكنولوجية في تفعيل أنشطته وتسهيل وتحقيق أهدافها ، والمتمثلة أساسا في جودة الأداء والشعور بالانتماء وتحقيق ما يسمى بالولاء للمؤسسة.

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أكثر الوظائف الفنية امتدادا وتأثيرا في الوظائف الأخرى، كون العنصر البشري هو المحرك الرئيسي لباقي عناصر الإنتاج، بالإضافة إلى كونه يعتبر موردا يفوق غيره من الموارد التي تمتلكها الاتحادية حيث أن فاعلية هذه الأخيرة من فاعلية أفرادها، و نجاحها من نجاحهم.

وعليه فالمنظمات الحديثة أصبحت تتعامل مع هذا المورد على أساس أنه أصولا استثمارية، يجب إدارتها وتطويرها بفعالية وكفاءة، إذا أرادت أن تحقق مردودية في الأمد الطويل، ممثلا في زيادة الإنتاجية وتفق الأداء.

إن الحاجة ماسة في هذا الوقت بالذات إلى تطوير برامج المؤسسات التدريبية لكي تواكب تلك المتغيرات، ولذا فقد تعالت الصيحات هنا وهناك لإعادة النظر في محتوى العملية التدريبية وأهدافها ووسائلها، بما يتيح للمتدرب في كل مستويات التعليم الاستفادة القصوى من الوسائل والأدوات التكنولوجية المعاصرة في التدريب، بما يمكنه من اكتسابه للمعارف والمهارات التي تتفق وطبيعة العصر الذي نعيشه .

فالتدريب لا يزال يحظى باهتمام الدول على اختلاف توجهاتها، و ذلك نظرا لأهميته في تسريع وتيرة النمو والتقدم، كما أنه يبعث على تجديد المعلومات و تحديثها والتكيف مع متغيرات البيئة، و يساعد العاملين على التعرف على الأهداف التنظيمية وتحسين نوعية الإنتاج، كما يقلل التكاليف في المجالات الفنية و الإدارية و يخفض من الحوادث وإصابات العمل مما يؤدي إلى تعميق الإحساس بالرضا الوظيفي، و بالتالي يساهم في رفع الروح المعنوية ويقوي الرغبة و الدافعية في خدمة المؤسسة، و من ثم يزيد الإنتاج و ترتفع مستويات الكفاءة الإنتاجية و معدلات الارتباط والانتماء، وهذا ما يؤدي إلى الاستقرار الوظيفي.

و من هذا المنطلق حظيت نظرية النظم باهتمام خاص في سياق دراستنا هذه، وذلك من خلال مساهمتها من مجال التدريب بالاعتماد على الأساليب والتقنيات الحديثة في تنمية مهارات العاملين، حيث أن أي نظام لا يوجد بمعزل عن النظم الأخرى، وتمثل لبيئة النظام مصدرا لمدخلات النظام الأخر، و المتمثلة أساسا في نظم المعلومات، كما أنها تتلقى مخرجات

النظام، فعدم وجود تفاعل بين النظام وبيئته يؤدي إلى فشله وفنائه باستثناء حالة النظم المغلقة، وبالتالي فإن مساعي النظرية " تركز على جميع المتغيرات التي تؤثر على الأداء في العمل وعلى تحقيق النتائج الإيجابية في التنظيم"⁽¹⁾.

وإذا كان النشاط التدريبي يستهدف إدخال نظم ومفاهيم ومناهج جديدة وإجراء تغييرات جوهرية في العمل، فإن الأمر يتطلب تطوير وإحداث تغييرات جذرية في النشاط التدريبي نفسه حتى يكون أداة قوية لتحقيق أهداف المنظمة، وهنا تأتي أهمية إعادة هندسة التدريب بالمنظمة، حيث يرى مايكل هامر " أن إعادة التصميم الجذري في البرامج التدريبية يؤدي حتما إلى نتائج جوهرية في معايير الأداء الهامة ، والتي تمثل في وقتنا الحالي: التكلفة، الجودة، الخدمة، السرعة"⁽²⁾.

فالتدريب هو احد الخطوات الأساسية عند تطبيق نظم إعادة الهندسة في المنظمة وذلك من خلال تطوير قدراته الفنية و السلوكية، التقنية و التي تؤهله لكي يكون عنصرا فعالا في بيئة العمل، عنصرا مشاركا بأرائه و اقتراحاته، عنصرا منسجما مع فريق العمل، عنصرا يفعل من العملية الإنتاجية و يتفاعل مع الأهداف التنظيمية، فالتكوين في ظل إعادة الهندسة يمثل إحدى المتطلبات الأساسية لأي سياسة تنموية باعتباره إنتاجا اجتماعيا يلعب الدور الحاسم في تحديد معالم التنمية، و هذا الإنتاج يقوم على المعرفة الحديثة و الرغبة الذاتية و الإثراء الوظيفي من ناحية، و يرتبط بالبناء الاجتماعي الذي يشكله من ناحية أخرى. و في دراستنا الراهنة تم ربط متغير إعادة هندسة وظيفة التدريب بإحدى أهم الأهداف الأساسية للاتحادية، و هي الأداء الوظيفي و هذا بالنظر إلى زيادة مهارات الموارد البشرية المتمثلة في الإطارات و تطوير قدراتها، و تعديل سلوكياتها، و تغيير اتجاهاتها و التي تساهم في ترسيخ ثقافة الاتحادية تتعلق بزيادة الأداء، و احترام آجاله، السرعة في الأداء، و التي تؤدي إلى تجسيدها في شكل ممارسات سلوكية فعلية وفي هذا الإطار يطرح التساؤل التالي :

كيف يمكن أن تساهم إعادة هندسة التدريب في رفع مستوى أداء الإطارات في الاتحادية الجزائرية لكرة القدم ؟.

التساؤلات الفرعية

1- هل التغيير الجذري في برنامج التدريب يساهم في تجديد المعلومات بما يتوافق مع متغيرات البيئة الخارجية ؟.

2- هل التحكم في الوسائل التقنية والتكنولوجية في العملية التدريبية يساهم في سرعة انجاز المهام؟.

3- كيف تساهم إعادة هندسة التدريب في تحقيق الاستقرار الوظيفي ؟.

أهداف الدراسة

إن الهدف من الدراسة هو محاولة البلوغ جملة من الأهداف المحددة، و بالنظر إلى أهمية التدريب في علاقته بمختلف مداخل التغيير التنظيمي، قررنا تناوله على اعتباره آلية من آليات التطوير و التنمية التي تدفع العامل للتنمية الذاتية والاستعداد لتحمل مسؤولية المنصب الحالي أو المستقبلي الذي سيوكل إليه و ذلك عبر سلسلة من عمليات التدريب و التعليم المستمر لتحسين معدلات الأداء وتحقيق الميزة التنافسية

و في ضوء هذا فإن دراستنا الراهنة تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مدى مساهمة إعادة هندسة التدريب في رفع من الكفاءة المهنية للعاملين.

- الكشف عن الأهمية التي توليها إعادة هندسة التدريب في تنمية قدرات العاملين بالاتحادية من خلال استحداث تقنيات حديثة.

- محالة التعرف على الفروق التي تحدثها إعادة هندسة التدريب في تغيير سلوك العاملين مقارنة بالتدريب الكلاسيكي.

تحديد المفاهيم

1- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

نلاحظ أن هذا المفهوم مركب من - إدارة و موارد بشرية، و عليه يجب تحديد كل مفهوم على حدى ، لنحاول تقديم و تحديد المفهوم مركبا.

1-1 مفهوم الإدارة:

- يعرفها (فريدريك تايلور) على أنها « المعرفة الصحيحة لما يراد من الأفراد أن يؤديه، ثم التأكد من أنهم يؤديه بأحسن و أرخص طريقة»⁽³⁾.

- أما (هنري فايول) فيقول «معنى أن تدبر هو أن تتنبأ، خطط و تنظم، تصدر الأوامر، تنسق و تراقب»⁽⁴⁾ فهو يحدد مفهوم الإدارة من خلال الوظائف التي يؤديها المديرين.

[Tapez un texte]

-في حين نجد (أحمد ماهر) يعرف الإدارة بأنها « مجموعة من الأنشطة التي تستخدم الموارد بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف المنظمة». (5)

2-1 مفهوم الموارد البشرية:

ورد تعريف الموارد البشرية في (قاموس علم الاجتماع) كما يلي: «هي العدد الكلي للسكان الذين يعملون بالفعل أو الذين سبق لهم أن مارسوا العمل، و لكنهم لا يعملون في الوقت الحاضر أو الذين لا يعملون و لكنهم قادرين على العمل و يبحثون عنه». (6) أما (مدحت كاظم القرشي) فيعرفها بأنها: « ذلك الجزء من السكان الناشطين اقتصاديا و يمثل في الغالب السكان الذين تتراوح أعمارهم ما بين 15 و 65 سنة» (7).

و نجد أيضا من يعتبر الموارد البشرية مرادفا لمفهوم القوى العاملة، والتي تعرف بأنها: « جزء هام من السكان يعيشون و يعملون مقابل اجر أو مرتب يتقاضونه، و هو يشير إلى قطاعين من مجموع السكان: المشتغلون و المتعطلون» (8).

3-1 تركيب المفهومين:

يمكن الحديث عن رأيين فيما يخص إدارة الموارد البشرية، فهناك من يعتبرها نشاطا روتينيا، يشمل على النواحي التنفيذية، مثل: حفظ الملفات و سجلات العاملين، و متابعة النواحي المتعلقة بهم، كضبط أوقات الحضور و الانصراف و الإنجاز...، و هو ما ينعكس سلبا على الدور الذي تقوم به هذه الإدارة، و كذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء هذه الوظيفة في الهيكل التنظيمي، أما الرأي الثاني فإنه يعتبر أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن وظيفة أساسية في التنظيم، و لها نفس الأهمية مقارنة بالوظائف الأخرى، و هذا يرجع إلى أهمية العنصر البشري، و تأثيره في الكفاية الإنتاجية للمؤسسة (9).

و بناء على ما تقدم، فقد حاولنا صياغة مفهوم إجرائي لإدارة الموارد البشرية، سنعتمده خلال هذه الدراسة و هو على النحو التالي :

4-1 تعريف إجرائي لمفهوم إدارة الموارد البشرية : إدارة الموارد البشرية هي عملية إدارية يقوم بها كل مسؤول في المؤسسة ، محور اهتمامها العنصر البشري، و مهمتها الأساسية تنظيم العلاقة بين المنظمة و العاملين بها، بهدف تحقيق فعالية التنظيم، مستعملة في ذلك مجموعة من الوظائف و الأنشطة و البرامج".

2- إعادة الهندسة:

يعرف مايكل هامر و جيمس شامبي إعادة الهندسة على أنها: " البدء من جديد أي من نقطة صفر، وليس إصلاح و ترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه، كما لا يعني ترقيع الثقوب لكي تعمل بصورة أفضل بل يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة، و التفكير بصورة جديدة و مختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء" (10).

كما تعرف بأنها " مجموعة الأدوات و الوسائل المتطورة، بالإضافة إلى الاستفادة من التقنيات الحديثة في إحداث الدمج الأمثل لهذه الوسائل، وصولا إلى التغيير الجذري في كل أرجاء المنظمة ، وفي الوفاء باحتياجات المستهلك" (11).

كما يمكن أيضا تعريف إعادة الهندسة بأنها : "إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الثوري(الجذري) للعمليات الأساسية الخاصة بالمؤسسة، من أجل التوصل إلى تحسين جوهري في المقاييس المعاصرة للأداء، مثل التكلفة و الجودة و الخدمة و السرعة" (12).

أما التعريف الإجرائي لإعادة الهندسة " أن إعادة الهندسة ما هي إلا منهج للتطوير و التحسين، يسمح بالربط بين تكنولوجيا المعلومات و العمليات المتعلقة بمجال تسيير الموارد البشرية، و بما يؤدي إلى إعادة تصميم العمليات بشكل جذري، انطلاقا من الاختيار و التعيين وصولا إلى التكوين و تقييم الأداء، وكذا تنمية مهارات العاملين .. إلخ من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ".

1-2 الفرق بين إعادة الهندسة و الهندسة:

أن جهود إعادة الهندسة تتكرر مرات و مرات، خاصة إذا لم تنسجم برامج إعادة الهندسة مع التوجهات العامة للمؤسسة ، فالأنظمة التشغيلية الجديدة التي تنشأ بعد إعادة الهندسة لن تستمر إلى الأبد خاصة إذا أخذنا بعين الاعتبار حالات التغيير السريعة التي تمر بها المؤسسة بصفة خاصة و العامة بصفة عامة ، أما الهندسة تحدث بالفعل مرة واحدة دون تكرار ، بمعنى آخر إذا كررنا الهندسة نفس العملية التي أعيد هندستها في وقت سابق دون تغيير في المحتوى، تسمى إعادة الهندسة (13).

3- التدريب:

[Tapez un texte]

لقد تناول الكثير من الباحثين والكتاب في مجال الإدارة مفهوم التدريب، وذلك من زوايا مختلفة ولكنها جميعها اتفقت بالنهاية على دوره في رفع كفاءة العاملين والمنظمة ككل، حيث يرى **خالد الهيتي** بأن التدريب "عمل أو نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية، والذي يعمل على توفير حاجة الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للتطوير والتأهيل، في ضوء نقاط الضعف والقوة الموجودة في أدائهم وسلوكهم خلال العمل"⁽¹⁴⁾.

أما **صلاح عبد الباقي** فقد عرّف التدريب على أنه: "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات و المهارات، التي تؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم"⁽¹⁵⁾.

و ترى **حمداوي وسيلة** أن التدريب: "هو عملية تعلم، سلسلة من السلوك المبرمج أو مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقاً"⁽¹⁶⁾.

أما **عبد المعطي عساف** يعرف التدريب بأنه "عملية صقل وتنمية للمهارات في سياق معرفي ومنهجي وعلمي"⁽¹⁷⁾.

و في الأخير يمكن صياغة تعريف إجرائي للتدريب نعتمد عليه في هذه الدراسة: أن التدريب: "نشاط مخطط و عملية مستمرة تهدف إلى زيادة المعارف و المهارات و تنمية قدرات العاملين الفنية و المهنية و السلوكية، و تعديل و تغيير في اتجاهاتهم و عاداتهم من أجل رفع مستوى كفاءتهم في الإنتاج، بحيث تتوفر فيهم المعايير و الشروط المطلوبة لإتقان العمل بأكثر فاعلية".

الفرق بين التكوين و التدريب:

لا يوجد فروقات جوهرية بين التكوين و التدريب، ما عدا أن التكوين يشمل كل مجالات التعليم من قيم، ومهارات، إيديولوجيات و ثقافات، و معارف عامة عامة، أما التدريب هو تعليم كذلك، إلا أنه محصور في وظيفة أو مهنة معينة، لارتباطه بالجانب التطبيقي والعملية، ولذلك نجد أن التدريب هو الأكثر استعمالاً في القطاع الصناعي والإنتاجي، كما أن التدريب هو: "نقل معرفة ومهارات محددة و قابلة للقياس"⁽¹⁸⁾.

4- الأداء:

يعبر الأداء عن "السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك و يعزز من قبل إدارة المنظمة، و بما يضمن النوعية و الجودة من خلال التدريب"⁽¹⁹⁾.

أما تعريف **معجم المصطلحات الاجتماعية** على أنه "القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات و الواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب، و يمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل و الوقت الذي يستغرقه و إنشاء علاقة عادلة بينهما، و للتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء، و يعتمد في

ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم و تقييم أداء العامل لعمله و سلوكه فيه في فترة زمنية محددة"⁽²⁰⁾.

و يعرفه **نيكولاس F.W.Nicolas** بأن: "الأداء هو نتاج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه نتائج ذلك السلوك"⁽²¹⁾.

أما **التعريف الإجرائي** للأداء هو ذلك الأثر الصافي لجهود الفرد الجسمانية والعقلية التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور (المهام)، وهذا يعني أن الأداء هو نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد، القدرات وإدراك الدور (المهام) المنوطة به.

5- مفهوم الإطار:

يعرف كل من **J. Doublet** و **Passeleq** الإطار على أن "أصل كلمة الإطار يرجع إلى التعبير العسكري، إذ يعني مربع **CARRE** الذي يعني تشكيل جماعة أو فوج على شكل مربع، حتى تسهل عملية تأطيره، وأنه يمكن أن نجد أصوله من جهة أخرى في تسجيل الإطار في لوائح قائمة حسب فئات المستخدمين الخاصة بالجيش"⁽²²⁾.

أما **Guy Groux** فيحدد الإطار في أدبيات التسيير "كجماعة مركزية، ونموذج يضطلع على مستوى المؤسسة بسلطة اقتصادية حقيقية، يرتكز ليس على الملكية، وإنما على المعرفة، والعقلانية، والكفاءة، والفعالية"⁽²³⁾.

ويعرف كذلك أنه " أجبر ، يمارس وظيفة مبادرة وقيادة ، ويقوم بمسؤوليات معينة داخل المؤسسة، وهو الذي حصل على تكوين عالي، أي لديه شهادة جامعية أو تكوين محصل عليه ذاتيا عن طريق الممارسة و الخبرة ويعمل في ميادين مختلفة ، سواء كانت تقنية أو إدارية أو قانونية أو مالية ... إلخ " (24).

التعريف الإجرائي للإطار: الإطار هي فئة سوسيو مهنية، تتمتع بخصائص ومؤهلات علمية، تسمح لها بأداء مهامها بالشكل المطلوب، وتحتمل مسؤوليات مختلفة في مجال التسيير.

تعريف الاتحادية الجزائرية لكرة القدم :

حسب القانون الأساسي للاتحادية الجزائرية لكرة القدم وفي المادة 1 نجد " الاتحادية الجزائرية لكرة القدم هي جمعية منصوص عليها بموجب قانون رقم 90-31 المؤرخ في 4 ديسمبر 1990 والمتعلق بالجمعيات وكذا الأمر رقم 95-09 المؤرخ في 25 فيفري 1995 المتعلق بتوجيه وتنظيم المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وكذا بموجب النصوص القانونية سارية المفعول خاصة المرسوم التنفيذي رقم 97-376 المؤرخ في 08 أكتوبر 1997 المتضمن طرق تنظيم وتميز الاتحاديات الرياضية.

وتعرف المادة 50 من القانون 10-04-10 المؤرخ في 14 غشت 2004 بأنها جمعية ذات صبغة وطنية تسيرها أحكام القانون المتعلق بالجمعيات وأحكام هذا القانون، وكذا قوانينها الأساسية الخاصة بها المصادق عليها من طرف الوزير المكلف بالرياضة، وتمارس نشاطاتها بكل استقلالية

تمارس الاتحادية الرياضية الوطنية سلطتها على الرابطة والأندية الرياضية المنظمة إليها، وكذا على كل هيئة تنشئها، ويمكن أن تكون الاتحادية الرياضية الوطنية حسب طبيعتها متعددة الرياضات أو متخصصة²⁵.

خامسا الدراسات السابقة:

1- الدراسة الأولى:

دراسة الطالب: **سليم العايب بعنوان " هندسة تسيير الإطار بالمؤسسة الصناعية"** رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية – قسم علم الاجتماع - جامعة الجزائر 2006-2007 ، حيث استهل الباحث دراسته بالإشكالية التالية :

كيف يتم هندسة تسيير الإطار في المؤسسة الصناعية ؟

يث استنتج في الشطر الخاص بالتكوين أن طبيعة برنامج التكوين في المؤسسة، يستجيب حسب احتياجات وأهداف المؤسسة، وأيضاً حسب مكانة الفرد في السلم الهرمي فالتوجه الجديد للتكوين أصبح معطى مؤسساتي، لأن تكييف البنية التأهيلية للأفراد وفق، متطلبات المنصب، يستدعي مساهمة التطورات التكنولوجية والعلمية الحاصلة في عالم الشغل، الذي ينعكس على فعالية إنتاج المؤسسة.

كما اتضح من خلال هذه الدراسة، بأن أغلبية الإطار في المؤسسة واجهتهم صعوبات أثناء التكوين، إذ كلما كان التكفل بانشغالات واحتياجات المكونين أحسن، كلما زاد رضاهم عن فعالية التكوين.

كما استخلص الباحث بأن طبيعة تكوين الإطار هو نظري وتطبيقي معاً، وهذا حسب احتياجات ومتطلبات المنصب، الذي يتمشى مع استعدادات وقدرات الإطار نحو برنامج التكوين، الذي يتطلب مواكبة التطورات التكنولوجية أكثر احترافية واستمرارية في صناعة المنتوجات الكهرومترية.

وأخيراً اتضح أغلبية الإطار تريد الاستفادة من دورات تكوينية أخرى، بغية تحديث وتنمية القدرات والكفاءات، في ظل التطورات الحاصلة في عالم الشغل، الذي يساهم في زيادة فعالية أداء الإطار والتقدم في مسارهم المهني.

3- الدراسة الثانية :

أيمن جمال عبد الهادي السر " **واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة**"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين 2008 ، وكانت إشكالية الدراسة كالتالي :

- ما واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية الفلسطينية والأمن الوطني في قطاع غزة؟

أظهرت الدراسة بأن واقع التدريب وتنمية مهارات العاملين في الوزارة قد يساعد في البدء في إعادة هندسة العمليات الإدارية، كما أن بعض الإدارات العامة والأجهزة الأمنية لديها خطط موضوعية لتطوير وتنمية الموظفين في الوزارة.

في حين بينت الدراسة بوجود وعي لدى قيادة وزارة الداخلية بمفاهيم التطوير الإداري ، ولكن هناك قصور في إدراك مفهوم " إعادة هندسة العمليات الإدارية" الهنرة."

كما يرى الباحث من خلال دراسته، أن الوزارة تعمل على تدريب المدراء على تشكيل فرق العمل، من أجل تحسين الأداء بصورة بسيطة وبطيئة، وهذا يعود للميزانية الضعيفة التي خصصتها الوزارة لتطوير العاملين بها.

كما خلصت الدراسة أن وزارة الداخلية والأمن الوطني، زادت من قدراتها على تنسيق عملياتها في المديرية المختلفة، التي تعمل بها من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات وذلك من أجل تحسين أداء عمالها بأقل تكلفة.

إجراءات البحث الميداني

1- منهج الدراسة

انطلاقاً من طبيعة الموضوع الذي نحن بصدد دراسته والتمثل في رصد ميكانيزمات وأبعاد إعادة هندسة التدريب والأداء ، فقد اقتضى من دراسة واقع الظاهرة ومعالجتها وتشخيص مؤشراتهما، مستعملين في ذلك المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعرف بأنه " المنهج المتبع لدراسة وإيضاح خصائص الظاهرة أو حالة معينة، كما هي كائنة في الواقع وتفسيرها وتحديد علاقاتها في إطار ظواهرها والمتغيرات المحيطة بها، بالإضافة إلى الإحداثيات التي تقود إلى تعميمات متباينة"⁽²⁵⁾ بمعنى آخر أنه يقوم بتكميم الظاهرة ويعطيها الطابع الرقمي لكي تزيد قيمتها العلمية، ولكي يتسنى لنا التقرب من الواقع بالإحاطة بها، وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي لتشخيص الموضوع ومعرفة جوانبه وتحليل أبعاده ، والكشف عن مسببات الظاهرة قيد الدراسة ، وذلك بغية الوصول إلى نتائج وملاحظات يمكن أن تساهم في إيجاد حلول للمشاكل المكتشفة باستعمال التحليل المتعدد المتغيرات.

عينة الدراسة وكيفية اختيارها :

إن طبيعة الدراسة التي تناولناها والتي تدور أساساً حول أثر المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي على تنمية الموارد البشرية ، جعلت الباحث يتجه إلى اختيار عينة قصدية على اعتبار أن موضوع البحث يفرض على الباحث ضرورة التركيز على فئة الإطارات، لأنها هي الفئة المسيرة داخل الاتحادية وباعتبار أنها استفادت من عملية التكوين أكثر من الفئات السوسيو مهنية الأخرى، بحكم موقعها في السلم الوظيفي للاتحادية، والامتيازات التي توليها إدارة الاتحادية لفئة الإطارات، ومنه قصدنا هذه الفئة بالتحديد لفهم السياسة التكوينية لفئة الإطارات ونتائج التكوين على هذه الفئة.

ولما كان حجم العينة أي الإطارات يقدر بـ 50 فقد تم مسح جميع العينة، حتى يتسنى لنا التقرب أكثر من فهم طبيعة الدراسة و الوصول إلى نتائج أكثر مصداقية.

مجالات الدراسة :

1- المجال المكاني:

الاتحادية الجزائرية لكرة القدم

2- المجال الزمني :

وقد تمت وفق المراحل التالية :

المرحلة الأولى:تم فيها الاتصال بالاتحادية الجزائرية لكرة القدم وذلك يوم 2014/05/17 ، حيث تقابلنا مع مدير التكوين وتحديثنا معه عن دراستنا الراهنة

3- المجال البشري:

تشغل الاتحادية الجزائرية لكرة قدم إلى غاية 2014/05/08 حوالي 50 عامل موزعين مختلف الفئات المتواجدة في الاتحادية

2- أدوات البحث:

الاستمارة:

تعتبر الاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جميع البيانات الخاصة في العلوم الاجتماعية و الإدارية، و يمكن التعبير عنها بأنها عبارة عن: دليل يضمن مجموعة من الأسئلة توجه للباحثين وذلك بهدف الحصول على بيانات التي تخدم الموضوع، بالإضافة إلى [Tapez un texte]

كون الاستمارة أداة من أدوات جمع البيانات فهي: "تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنة رقمية"⁽²⁶⁾ تم بنا إستمارة تقيس إعادة الهندسة وإستمارة ثانية تقيس أداء العاملين. وتم إخضاعهم للشروط العلمية الصدق والثبات.

الجدول رقم () معاملات الإنحدار بين المتغير التابع تدريب موظفي المنشأة الرياضية مؤشر المتغير المستقل إعادة الهندسة

معامل التحديد المعدل R D.ajusté	معامل التحديد R Square	معامل الارتباط R	القيمة الاحتمالية	قيمة T المحسوبة	المعاملات المعيارية		المصدر	
					Beta	خطأ المعياري B		
0.87	0.87	0.93	0.00	4.21		2.26	9.55	مقطع خط الإنحدار B_0
			0.00	18.58	0.93	0.10	1.96	إعادة الهندسة

التعليق على النتائج و الحـ كم على صلاحية نموذج الإنحدار الذي تم حسابه

أولا الشروط النظرية :

1- إتفاق أو منطقية قيمة و إشارات معاملات الإنحدار:

يلاحظ هنا أن متغيرات الظاهرة محل الدراسة تدرج ضمن الإطار البيداغوجي في مجال التربية البدنية الرياضية .

و بالرجوع إلى نموذج الإنحدار الخطي المتعدد المتحصل عليه في الدراسة الذي يوضح العلاقة المعنوية بين متغيرات البحث بعد عملية التكميم نجد

من من خلال هذا النموذج نستنتج ما يلي:

- الجزأ الثابت من B_0 له قيمة موجبة لا يساوي الصفر (9.55)

- ميل خط الإنحدار B_1 له قيمة موجبة تتراوح بين (1.96)

نلاحظ أنه لا يوجد تعارض بين الشروط النظرية للظاهرة محل الدراسة و نتائج نموذج الإنحدار المفسر لعلاقة الأثر المعنوية بين المتغير و المتغير المستقل.

1- القدرة التفسيرية للنموذج :

يتم الحكم على القدرة التفسيرية لنموذج الإنحدار من خلال معامل التحديد المعدل، الموجودة في الجدول رقم () الذي يبين للعلاقة المعنوية بين المتغير التابع تدريب موظفي المنشأة الرياضية و المتغير المستقل إعادة الهندسة ، حيث أن قيمة معامل التحديد المعدل المقدر (0.87)، هذا يعني أن متغيرات الدراسة المختارة للنموذج قد فسرت ما قيمته (87%) من أثر مؤشرات المتغير المستقل إعادة الهندسة على المتغير التابع تدريب موظفي المنشأة الرياضية، بمعنى أن (87%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع تدريب موظفي المنشأة الرياضية تعزى لمؤشرات المتغير المستقل إعادة الهندسة ، و (13%) تعود إلى عوامل أخرى و هذه النتائج تعكس صلاحية المتغيرات المختارة لدراسة ومدى قدرتهما على تفسير نتائج نموذج الإنحدار، أما الدلالة الإحصائية لهذا النموذج قد بررها مستوى الدلالة المقدر 0,00 و هو دال إحصائيا و يتماشى مع فرضية الدراسة .

المعنوية الجزئية للنموذج :

في الخطوة السابقة توصلنا مؤداها أن هناك واحد على الأقل من معاملات الإنحدار يختلف عن الصفر و لتحديد أي من هذه المعاملات التي تكون معنوية نقوم بإجراء إختبار المعنوية الجزئية للنموذج عن طريق الإختبارات T.test

- من خلال النتائج الموجودة في الجدول (الجزء الثابت من $B_0 = (9,55)$ عند القيمة الاحتمالية 0,00 وهي أقل من القيمة الاحتمالية 0,05 و منه نستنتج أن المقدار الثابت في نموذج الانحدار معنوي.
- ميل خط الانحدار $B_1 = (1,16)$ عند القيمة الاحتمالية 0,00 وهي أقل من من القيمة الاحتمالية 0,05 و منه نستنتج أن المقدار ميل درجة مؤشر المتغير المستقل إعادة الهندسة في نموذج الانحدار معنوي.

مناقشة و تفسير نتائج الفرضية:

من خلال النتائج المتحصل عليها و بعد إستظهارها في الجانب التطبيقي نستنتج أن الفرضية قد تحققت

نتائج الدراسة

إن نجاح وظيفة التكوين في الاتحادية ، تتوقف على عاملين مهمين، تتمثل الأولى في ضرورة تسيير الانتقال، الناتج عن التحولات الحاصلة في الواقع الرياضي والاقتصادي و فلسفة العولمة من ثم في عالم الأعمال، والثانية أن تتوفر الاتحادية على قيادة أكثر رشادة وعلى نظام تغيير أكثر فعالية، يستند على نظام كفاءات ومعارف ومهارات أكثر فاعلية، قادر على تشييد نظام تحسين دائم في الأداء على مستوى التنظيم ككل.

والتسيق بين هذين العاملين يستدعي من الإدارة العليا المتابعة المستمرة، وذلك بوضع إستراتيجية محكمة ورؤية مستقبلية واضحة، زيادة على ذلك خلق ثقافة تنظيمية قوية تسهل عملية الاتصال بين الإدارة و العمال داخل المؤسسة والعمال فيما بينهم ، الأمر الذي يساعد على مقاومة التغيير وشدته من جهة ، والحصول على أداء راقى و بمستوى عال من جهة أخرى.

إن تبني منهج إعادة هندسة التدريب في الاتحادية الجزائرية لكرة القدم، لم يكن وليد الصدفة بل جاء نتيجة لقيود تنظيمية عالمية، وظهور مؤسسات احتكارية من شأنها أن تزيد من شدة المنافسة، الأمر الذي جعل من الاتحادية أن تعيد النظر سياستها التكوينية بما يتوافق مع متطلبات البيئة الخارجية، بحيث راحت تبحث عن أنجع السبل القادرة على رفع أداء إطاراتها وتنمية قدراتهم من أجل الحفاظ على مكانتها من جهة و تحقيق جو من الاستقرار لإطاراتها من جهة أخرى ، خاصة في ظل الحديث عن هجرة الأدمغة

ولتسليط الضوء على ما سبق قمنا بشرح الفرضيات المطروحة على ثلاث محاور كبرى وهي:

1- التغيير ضمن إعادة هندسة وظيفة التدريب وعلاقته بمستوى المعلومات:

إن التغيير الذي فرضته الاتحادية الجزائرية لكرة القدم على برنامج التكوين كان له الأثر البالغ على مستوى أداء الإطارات، حيث وجدنا منهج الإدارة قائم على التغيير الجذري في سياستها التكوينية، وتخلت تدريجيا على ما يسمى بالتكوين الكلاسيكي ، خاصة إذا علمنا أن تطبيق منهج إعادة الهندسة في الاتحادية الجزائرية لكرة القدم كان في بداية 2011 ، وبالتالي فإن تطبيقه جعل من الإطارات يكتسب معلومات حديثة بما يتوافق مع متغيرات البيئة الخارجية، هذه المعلومات تجسدت فيما يسمى بالثلاثية التنظيمية (أقل تكلفة - جودة عالية - سرعة في الأداء) هذه الأخيرة تندرج ضمن متطلبات منهج إعادة الهندسة، وتطبيقه من طرف الإدارة العليا هو مؤشر للحفاظ على مكانتها وتحقيق أهدافها.

و يبقى عامل آخر ربما يؤثر على تحقيق نتائج أفضل هو عدم وجود استقلالية إدارية رغم أن الاتحادية مستقلة ماليا ، وبالتالي فإن اختيار مكان التكوين مرهون بقرار الاتحادية، ، ومنه فإن الاستقلال الإداري من شأنه أن يرفع من مستوى الأداء بتخصيص معهد تابع لكل قطاع تخصص الإداري والرياضي

ومنه نستنتج أن فرضية التغيير الجذري في السياسة التكوينية قامت بالتأكيد على تحديث الإطارات على المستوى المعرفي والتقني ومنه التحكم الجيد في الأداء والتطوير فيه

2- الأساليب التكنولوجية وسرعة الأداء :

لقد عملت الاتحادية الجزائرية لكرة القدم على اقتناء أحدث الأساليب التكنولوجية المستعملة في التكوين، حيث لاحظنا مدى اهتمام الاتحادية بتطوير مهارات وقدرات الإطارات من خلال تنوع أساليب التكوين، وكذا اختيار أفضل المكونين من داخل وخارج الوطن، فاليوم أصبح الإطار في الاتحادية في بعض الأحيان يتلقى المعلومات من مكان عمله بفضل التكنولوجيا المعاصرة ، خاصة الأمور المتعلقة بالتسيير والتجهيز، كما أصبح تداول المعلومات بين مخلف الفئات السوسيو مهنية تنتقل بسرعة فائقة.

وللحديث عن فضل التكنولوجيا المستعملة، والتي ساهمت كثيرا في عملية اتخاذ القرارات الصائبة، ، كما ساعدت الإطار على إنجاز المهام بأقل وقت ممكن و بجودة عالية .

ومنه نستنتج أن التحكم الجيد في الأساليب التكنولوجية و توظيفها في عملية التكوين من شأنها أن ترفع وتيرة الأداء وتساهم في سرعة انجاز المهام، الأمر الذي يؤدي استمرارية في الاداء .

3- إعادة هندسة التدريب و الاستقرار الوظيفي.

من خلال بحثنا اتضح لنا أن إعادة هندسة التدريب، أو ما يسمى بالتغيير الجذري للتدريب كان له الأثر البالغ في استقرار الإطارات، فتكوين الإطارات بمقاييس عالمية هو حد ذاته اهتمام كبير من طرف الإدارة العليا، فقد خصصت الاتحادية الجزائرية ميزانية ضخمة من أجل تكوين إطاراتها والنهوض بأداء راق من أجل الحفاظ على أهم عنصر في التنظيم ألا و هو المورد البشري، كما أظهرت الدراسة أن نتائج التكوين كان لها الفضل في استقرار إطاراتها نسبيا مقارنة بنتائج التكوين الكلاسيكي ، حيث أن معظم الإطارات تلقوا تحفيزا سواء مادي أو معنوي ، وهذا مؤشر مهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي.

والجدير بالذكر أن نتائج الدراسة كشف لنا وجود تباين كبير في اختيار الإطارات للتكوين في مختلف المعاهد التابعة للاتحادية ، مفضلين في ذلك فئة على حساب فئة أخرى، وبالتالي فإنه من استفاد من ترقية وتحفيز ومسؤولية قد استفاد من تكوين أكثر من مرة واحدة، لنؤكد بذلك أحقية المعادلة أنه من يستفيد من تكوين مستمر حتما سيستفيد من ترقيات وحوافز، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي ، والعكس صحيح، لأننا لاحظنا أن الإطارات التي وظفت حديثا مهمشة نسبيا ، وهذا راجع لعدة عوامل تنظيمية وأخرى غير رسمية.

إن التغيير في أساليب التكوين والوصول إلى نتائج عالية من شأنها أن تضمن للإطار الاستقرار الوظيفي، لأن التغيير هو في حد ذاته وسيلة للقضاء على الممل والروتين الذي كان سائد في التكوين الكلاسيكي، ونتائجه كان معروفة مسبقا، وبالتالي فإن اعتماد على سياسة إعادة الهندسة التي من خصائصها التغيير المستمر حسب التطورات العالمية ، قد يؤدي إلى خلق جو من الاستقرار ويزيد من وتيرة الطلب على التكوين إذا ما تم بطريقة شفافة وموضوعية.

وما يمكن أن نستنتجه أن سياسة التكوين المطبقة في الاتحادية الجزائرية لكرة القدم جاء نتيجة شدة المنافسة الرياضية العالمية وظهور الاحتراف الذي تقمصته معظم دول العالم ، مما عجلت الاتحادية على ضرورة تبني منهج إعادة الهندسة، من أجل الحفاظ على طاقتها البشرية وإطاراتها المسيرة من الهجرة نحو أوروبا و آسيا، قصد تفادي الأخطاء التسييرية التي وقعت في السابق من هجرة الإطارات نحو دول أوروبية وخليجية.

خاتمة

إن اهتمامنا بميدان الدراسة جاء لاختبار تصوراتنا النظرية حول واقع إعادة هندسة التدريب، هذه الأخيرة التي تم فحصها من خلال البرهان الإمبريقي، أعطت موقفها من التغيير الجذري في العملية التكوينية و مدى علاقته بمستوى الأداء، لنكتشف مرة ثانية أنه لا مفر من التغيير، حيث أن عملية التغيير أصبحت وظيفة إدارية ضمنية لا تظهر في الهيكل التنظيمي، لكن جهلها يؤثر على التنظيم ككل ويظهر جليا في مستوى الأداء.

فالاتحادية الجزائرية لكرة القدم كتنظيم كانت السبابة في إحداث التغيير الجذري من خلال تبني سياسة التخطيط التوقعي، والذي ساهم كثيرا في تحقيق نتائج لا بأس بها، خاصة فيما يتعلق بتكوين الإطارات سواء داخل الاتحادية أو المعاهد التكوينية، أو في المعاهد العالمية هذه الأخيرة تم هيكلتها من خلال استيراد أحدث الأساليب التكوينية ونذكر على سبيل المثال " فيديو المؤتمرات " الذي أعطى دفع قوي في تنمية قدرات الإطارات وتجديد معارفهم بأقل تكلفة وبجودة عالية، حيث خصصت الاتحادية ميزانية ضخمة لتأهيل الإطارات من أجل رفع مستوى أدائهم وفق المقاييس العالمية

الهوامش و المراجع :

⁽¹⁾ عمار بوحوش ، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين ، دار الغرب الإسلامي ، ط1 ، الجزائر ، 2006 ، ص27.

⁽²⁾M.hammer, J.champy, **le reengineering-réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ces performances** , traduit de l'méricain par ; Michel le seac'h , donod , paris , 1993,p42.

- (3) محمد حسنين العجمي، الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، 2000، ص27.
- (4) 20. ص ، ب ت ، ليبيا ، 1 التوزيع، ط و للنشر الجماهيرية تطبيقات، الدار ، وظائف مبادئ ، الإدارة العلاق، عباس (بشير)⁴
- (5) أحمد ماهر ، الإدارة ، المبادئ و المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 ، ص 10.
- (6) محمد عاطف غيث ، قاموس علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، دون سنة نشر ، ص265 .
- (7) مدحت كاظم القريشي ، الاقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر ، ط 1 ، عمان ، 2001 ، ص113 .
- (8) 72. ص ، 2003 ، عمان ، 1 ط ، التوزيع و للنشر العربي المجتمع مكتب الأفراد، إدارة ، حسن مهدي (زويلف)⁸
- (9) ص22 ، 2004 الإسكندرية، ط1، ، الجامعية الدار استراتيجي، منظور من البشرية الموارد إدارة الباقي، عبد محمد الدين (صلاح)⁹
- (10) عبد الرحمن تيشوري ، الهندرة : إعادة هندسة وتصميم نظم العمل وإدارة الأعمال ، مجلة الحوار ، العدد 1474، 2006، ص1.
- (11) سلطان غالب ، الهندرة الإدارية وإمكانية تطبيقها في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت، ورقة عمل مقدمة للمنتدى الثاني للمعلم، جامعة الكويت، 2009، ص09
- (12) Norbert Thom , **Management du changement éléments de base pour "change management" différencie et intègre**, Gestion 2000,Mai/Juin 1999,p19.
- (13) Fred Nickols, **the fit between reengineering and quality management**, distance consulting, usa, 93, p06.
- بتصرف:
- (14) خالد عبد الرحيم المهيبي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر ، عمان ، 2004، ص89.
- (15) صلاح الدين محمد عبد الباقي، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الحديثة للنشر، الإسكندرية، 2006، ص 88.
- (16) حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2004 ، ص 99 .
- (17) عبد المعطي عساف، **التدريب وتنمية الموارد البشرية**، دار زهران، عمان، 2008، ص 35.¹⁷
- (18) أحمد طرطار، **الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون، الجزائر، 2001، ص88.
- و للمنظمات المتميز الأداء : الدولي العلمي الملتقى مطبوعات التنافسية، الميزة و الإستراتيجي الخناق ، **مظاهر الأداء الكريم عبد (سناء)**¹⁹
- 36، ص 2005 ، مارس الجزائر ، ورقة جامعة ، الاقتصادية العلوم و الحقوق كلية ، الحكومات
- (20) أحمد زكي بدوي ، **معجم المصطلحات الاجتماعية** ، مكتبة لبنان ، بيروت ، لبنان ، 1992 ، ص 310.
- (21) عبد الباري إبراهيم درة، **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات**، بحوث و دراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد 382 ، القاهرة ، 2003 ، ص15.
- (22) سليم العايب ، **هندسة تسيير الإطارات بالمؤسسة الصناعية** ، رسالة دكتوراه غير منشورة في علم الاجتماع، فرع تنظيم وعمل ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة الجزائر ، 2006-2007، ص28
- (23) سليم العايب ، مرجع سابق، ص29 **نقلا عن : GROUX (G) : Les Cadres. Ed. la découverte**, Paris, 1983, P.8
- (24) رباب أظطي ، **التكوين الجامعي وعلاقته بكفاءة الإطار في المؤسسة الاقتصادية** ، رسالة ماجستير غير منشورة في علم الاجتماع، فرع تنظيم وعمل ، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2008-2009، ص14.
- (25) الفيدرالية الجزائرية لكرة القدم. القانون الاساسي المادة 1 مارس 2002
- (26) مورييس أنجرس ، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية** ، تدريبات عملية ، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون ، دار القصبة للنشر، ط2، الجزائر ، 2006 ، ص204.