

أثر تدقيق محددات الأداء الوظيفي على فعالية الموظفين في الإدارة الرياضية - دراسة ميدانية  
للموظفين بالمركب الرياضي " 1 نوفمبر 54 " - ولاية الجلفة

**The effect of auditing performance determinants on the effectiveness of  
employees in sports management**  
(Field study of the staff of the sports complex "1 November 54" – Djelfa)

عزوز محمد

**Azzouz Mohamed**

جامعة زيان عاشور بالجلفة - الجزائر، azzouz.mohamed@univ-djelfa.dz

تاريخ الاستلام: 2020/03/01 تاريخ القبول: 2020/10/05 تاريخ النشر: 2020/10/18

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر تدقيق محددات الأداء الوظيفي على فعالية الموظفين في الإدارة الرياضية، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قام الباحث بتصميم إستبيان حول قياس الأداء وتم توزيعه على عينة مكونة من 29 موظفا بالمؤسسة الرياضية بالجلفة ميدان الدراسة، وتحليل هذه النتائج من الناحية الكمية إعتد الباحث على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS، وقد كانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث إنَّ كفاءة أداء العاملين في المؤسسة الرياضية تتوقف على مدى فعالية قياس مؤشرات الأداء للأفراد العاملين بالمؤسسة ومدى الحرص الشديد من قبل الإدارة المسؤولة على تفعيل تطبيق وتقييم الأداء الوظيفي.

كلمات مفتاحية: الأداء الوظيفي، فعالية الموظفين، الإدارة الرياضية، تقييم الأداء، المنشآت الرياضية.

تصنيفات JEL : O15 ، M12

**Abstract:**

The objective of this study is to find out the effect of auditing the determinants of job performance on the effectiveness of employees in

sports management. To achieve the objectives of this study, the researcher designed a questionnaire on measuring performance and was distributed to a sample of 29 employees at the sports state of Djelfa. On the program of statistical packages for social sciences SPSS, and the most important findings of the researcher that the efficiency of the performance of employees in the institution depends on the effectiveness of measuring the performance indicators of individuals working in the institution and the keenness of the management responsible for Activating the application and evaluation of job performance.

**Keywords:** Functionality performance , Staff effectiveness, Sports Management. Performance evaluation, Sports facilities

**JEL Classification Codes:** O15, M12

## 1. مقدمة:

إن مهمة الإداري في المؤسسات الرياضية ليست عملية عشوائية وليست عملية تصيد الأخطاء في نفس الوقت بل هي عملية إستعراض لكافة المتطلبات المطلوبة لتحقيق الأهداف من خلال السياسات المستخدمة والخطط المستقبلية الرياضية وربطها بفلسفة الإدارة التي تتوازن مع أهداف الدولة ورفع مستوى الأداء الإداري باعتماد كافة الأساليب الحديثة وإتخاذ الوسائل والطرق الكفيلة بإنجاح العملية الإدارية المستخدمة في العمل الرياضي، مما يعزز دور المنشآت الرياضية في التنمية الإجتماعية والتربوية والإقتصادية، وتمثيل مشرف للرياضة الجزائرية في المحافل الدولية.

مما سبق وحتى تحقق الإدارة الرياضية الأهداف التي وجدت لأجلها كان لزاما عليها الإهتمام بالعناصر المحققة لهذه الأهداف وعلى رأسها العنصر البشري، لذلك الإدارة الرشيدة تسعى لرفع أداء الموظفين بها ولا يتحقق ذلك إلا من خلال إستخدام التقنيات الحديثة في الإدارة، ويعتبر قياس الأداء عاملا رئيسيا في النجاح الإداري والتقني من خلال تدقيق وضبط الأداء الوظيفي حتى تتم عملية تقييم الموظفين وبالتالي تحقيق الحوافز المشجعة على رفع فعالية أداء الموظفين بإدارة المؤسسات الرياضية.

## 1.1. إشكالية الدراسة: بناء على ما سبق ذكره يمكن أن نصيغ إشكالية الدراسة كالتالي: ما هو أثر

### تدقيق محددات الأداء الوظيفي على تطوير فعالية الموظفين في الإدارة الرياضية؟

هذا التساؤل الرئيسي يمكن أن يقودنا إلى طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو دور إلتزام الإدارة العليا بتطبيق مقاييس الأداء وما بين فعالية الموظفين ؟
- هل هناك دور لعملية تدريب العاملين بعد تقييم أدائهم وما بين زيادة فعاليتهم ؟
- هل هناك دور لزيادة الجهد في الأداء من طرف العاملين وما بين فعاليتهم ؟

## 2.1. فرضية الدراسة:

هناك أثر كبيرة لتدقيق محددات الأداء الوظيفي على فعالية الموظفين في الإدارة الرياضية.

وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- هناك دور في إلتزام الإدارة العليا بتطبيق مقاييس الأداء في فعالية الموظفين.
- هناك دور لعملية تدريب العاملين بعد تقييم أدائهم وما بين زيادة فعاليتهم.
- هناك دور لزيادة الجهد في الأداء من طرف العاملين وما بين فعاليتهم.

## 3.1. أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- توصيف واقع المؤسسة الرياضية محل الدراسة وثقافتها في مجال تقييم و قياس أداء المورد البشري ومدى توافر أسس ومتطلبات تحقيق ذلك.
- وضع المقترحات والتوصيات التي من شأنها مساعد المشرفين على إدارة المؤسسة الرياضية على تحقيق وتطوير آليات قياس الأداء وتحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة.
- التعرف على المعايير الأساسية لتطبيق تقييم الأداء لدى إدارة المركب الرياضي الأولمبي بولاية الجلفة.

## 4.1. أهمية الدراسة: تبرز أهمية هذه الدراسة في:

- معرفة الإتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين ومتطلبات تطبيقها في المؤسسات الرياضية الجزائرية.
- إعطاء مقترحات لتطوير الأداء في المؤسسات الرياضية على ضوء التقنيات الحديثة لقياس الأداء
- كونها إضافة لدراسات وبحوث الإدارة في الميدان الرياضي تتناول موضوع الأداء وتقييمه مما يساعد على التعمق في الدراسة وإثراء البحث العلمي.

**5.1. منهج الدراسة:** لمعالجة هذا الموضوع تم استخدام المنهج الوصفي لكونه يتناسب مع طبيعة الموضوع والوقوف على مدى صحة أو خطأ الفرضيات المطروحة، وقد تم جمع المادة العلمية من مصادرها المختلفة وتم تصنيفها وترتيبها، وتم استخدام الإستبيان كأداة لجمع وقياس البيانات، وتم صياغتها لتخدم أهداف الدراسة إنطلاقاً من المفاهيم النظرية للدراسة، وتم التطرق لتقييم الأداء الوظيفي وكذا فعالية أداء الموظفين وإيجاد العلاقة بينهما.

## 2. الإطار النظري للدراسة:

### 1.1.2. الأداء الوظيفي ومحدداته:

#### 1.1.2.1. تعريف الأداء الوظيفي:

هناك العديد من التعاريف التي أعطيت للأداء الوظيفي ويمكن أن نذكر منها:

( الأداء التنظيمي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة) (راوية، 1999، ص، 21)، ويعرف كذلك ( قدرة العامل على القيام بمهام وواجبات ومسؤوليات الوظيفة المحددة له بأقل وقت وكلفة، من أجل تحقيق أقصى درجة من الإنتاج، في ظل بيئة تنظيمية متكاملة، تتصف بمناخ ملائم وجيد للعمل مع توفير التعليمات الإدارية في ظل هيكل تنظيمي يأخذ في الإعتبار كافة المتغيرات المحيطة) ( عبد القادر، 2009، ص، 82).

ويعرف كذلك الأداء الوظيفي: ( الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور، أو المهام الذي تشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ) ( سلطان، 2004، ص، 219).

من التعاريف السابقة يمكن أن نقول بأن الأداء الوظيفي هو محصلة النتائج والمخرجات التي يحققها الفرد في المؤسسة نتيجة الجهد المبذول في المهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة لهذا الفرد الموظف.

#### 2.1.2.2. محددات الأداء الوظيفي:

إنطلاقاً من إعتبار أن الأداء الوظيفي ممارسة الفرد للأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة المسؤول عليها للقيام بها، وأن ذلك يعتبر سلوكاً، فإن لهذا السلوك عناصر مكونة له، وهذا الأخير

عرضة للتأثير سلبا وإيجابا ببعض العوامل أو العناصر التي من شأنها في نهاية الأمر أن تؤثر على الأداء، وهذه العوامل عادة ما تسمى بمحددات وتنقسم إلى محددات داخلية وأخرى خارجية وهي:

#### أ. المحددات الداخلية:

- **الجهد** : وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية المبذولة لأداء مهمته.

- **التدريب والتكوين** : ونعني بها تلك البرامج التي تنمي الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحيانا بتنمية الكفاءات أو السمات الشخصية، وهي تؤثر بشكل مباشر في الأداء، وهي كذلك عبارة عن تحديد الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد العامل في أداء عمله وتدريبه لتأدية العمل بالطريقة الصحيحة، حتى تكن هناك القدرة على تنفيذ ما هو مخطط له، القدرة على الإتصال لتحسين النتائج من خلال إكتساب أكبر قدر من المهارات والقيام بالعمل كما هو بشكل صحيح، هذه القدرات التي يتم بناؤها عن طريق عملية التدريب، التعلم. (الخشروم، 1999، ص، 248)

- **إدراك الدور** : ويشير إلى الإتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وهي العملية المعرفية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات أو تفسيرها من قبل الفرد تمهيدا لترجمتها إلى سلوك معين.

#### ب. المحددات الخارجية:

- **متطلبات العمل ( الوظيفة )** : تتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من الفرد العامل بالإضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه.

- **إلتزام الإدارة العليا**: وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها، وإلتزام الغدارة العليا بالمؤسسة بتوفير مناخ العمل، الإشراف، توفير الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، السلطة، أسلوب القيادة، التدريب.

- **الدعم التنظيمي**: يشير الدعم التنظيمي إلى قدرة المؤسسة على رعاية ورفاهية أعضائها من خلال الدعم و الإنصات لشكاويهم ومساعدتهم في حل مشاكلهم، ومعاملتهم بعدالة، المساهمة في تقديم

المساعدات، إدراك و فعالية المؤسسة في استمرارية العناية بأفرادها والإهتمام بصحتهم النفسية و الدعم الإيجابي.

- **البيئة الخارجية** : تؤثر البيئة الخارجية للمؤسسة على الأداء كالمنافسة الخارجية، كما تلعب التحديات الاقتصادية إلى التأثير على الأداء كإنخفاض الرواتب والحوافز وإختلاف الرتب من مؤسسة لأخرى، فتأثر سلبا على أداء العاملين في حالة تدهورها وإيجابا في حالة ارتفاعها ( العبيدي، 1997، ص، 174).

## 2.2. مفهوم فعالية الموظفين:

يعد مفهوم فعالية الموظفين من المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها عن طريق العنصر البشري، ويمكن تعريف الفعالية : ( الدرجة التي تستطيع معها المؤسسة تحقيق أهدافها)، وتعرف كذلك فعالية الأفراد ( القدرة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الاهداف المحققة)، ويمكن تعريف كذلك فعالية الموظفين ( محصلة تفاعل مكونات أداء الفرد من أنشطة فنية ووظيفية إدارية، وما يؤثر في الفرد من تغيرات داخلية وخارجية لتحقيق أهدافه الوظيفية داخل المؤسسة)، وتعرف كذلك الفعالية ( فعل الأشياء الصحيحة لتحقيق أهداف المؤسسة )، وتعرف كذلك فعالية الموظف ( ما يمكن أن يفعله الفرد بالإمكانات التي يمتلكها، من أجل تحقيق الأهداف المسطرة) (Herman, 2001, p220)، وعرفت كذلك (حالة دافعية يتم من خلالها قياس أداء الفرد، على تنفيذ أعمال معينة لتحقيق أهدافه، من خلال ما يمتلكه من معارف ومهارات في الأداء ) ( أحمد، 2014، ص 475).

ومن أهم الآليات التي تتبعها المؤسسة لمتابعة مدى فعالية الموظفين هي ما يسمى بتقييم الأداء داخل المؤسسة وبالتالي تحديد ما هو موجود والعمل على إيجاد ما هو مفقود.

## 3.2. تقييم أداء الأفراد بالمؤسسة ومعايره:

### 1.3.2. تعريف تقييم أداء الأفراد:

يعرف تقييم الأداء بأنه عمليات قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم إنجازه بالمقارنة بالمستهدف كما وكيفا وفي صورة علاقة نسبية بين الوضعين القائم والمستهدف، و اعتبر بعض الباحثين أن تقييم الأداء هو جزء مهم في وظيفة المراقبة، وهو بذلك الوسيلة المهمة للمسيرين لمعرفة مدى تحقيق الأهداف المستهدفة، وقد عرف تقييم الأداء على أنه ( تحليل لنتائج الفرد ومن ثمَّ الحكم عليها) (شنافي، 2005،

ص، 57)، أما Murray M. Dalziel فعرف تقييم الأداء: ( العملية التي تسمح بالتعرف على مهارات ومعارف الفرد وتبيين مجالات تفوقه وتميزه فيها ) (murray,1999,p,339)، ويعرف عبد الغفار حنفي تقييم الأداء بأنه: ( الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤدي.. ) (camp,1989,p,142).

ومهما تعددت التعريفات المحددة لمعنى ومفهوم تقييم أداء الأفراد، فإن الأداء لا يخرج عن كونه العملية التي تمكن من التعرف على مستوى أداء الأفراد وكفاءته من خلال تحليل نتائجه ثم اتخاذ القرارات المناسبة لذلك في الوقت المناسب.

### 2.2.2. معايير تقييم أداء الأفراد بالمؤسسة:

تقسم معايير قياس الأداء إلى ثلاثة أنواع حسب العوامل المستخدمة في التقييم وهي (بن عيشي، 2006، ص، 24):

أ. **معايير نواتج الأداء:** كمية الأداء – جودة الأداء.

ب. **معايير سلوك الأداء:** ويكون الاعتبار في هذه المعايير لسلوك الفرد وليس لإنتاجيته. ومن أهم هذه المعايير: ( معالجة شكاوى العملاء، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير، المواظبة في العمل، التعاون مع الزملاء، قيادة المرؤوسين).

ج. **معايير صفات شخصية:** يكون الاعتبار الأساسي وفقاً لهذه المعايير للصفات الشخصية للفرد العامل وليس لإنتاجه أو سلوكه، ومن هذه المعايير ( المبادأة، الانتباه، الدافعية العالية).

### 3: الدراسة التطبيقية :

#### 1.3. مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع البحث هو جميع الوحدات أو عناصر الظاهرة المدروسة طبقاً للمجال الموضوعي لمشكلة البحث، بمعنى أن مجتمع البحث هو ذلك المجتمع المتاح الذي تختار منه عينة البحث وتعمم عليه نتائجها (العجيلي، 2002، ص، 183). وفي هذه الدراسة كان مجتمع البحث مكوناً من (70 موظفاً)، موزعاً ما بين وحدات المركب ( الملعب، المسبح، القاعات )، وتم إختيار عينة الدراسة مكونة من 29 موظفاً تم إختيارهم بطريقة عشوائية.

### 2.3. مجالات الدراسة : كانت مجالات الدراسة كالتالي:

المجال المكاني للدراسة : المركب الرياضي الأولمبي " أول نوفمبر 54 " بولاية الجلفة.

المجال الزمني: الدراسة تمت في الفترة 1 سبتمبر 2019 إلى 15 ديسمبر 2019

المجال البشري: العاملين بالمركب الرياضي الأولمبي بالجلفة وكذا الوحدات التابعة له.

### 3.3. أداة الدراسة:

اعتمد في جمع المعلومات على إستبان من تصميم الباحث يضم أبعاد موضوع الدراسة كالتالي :

- القسم الأول: خاص بالبيانات الشخصية لأفراد العينة.

- القسم الثاني: تم التطرق فيه للمحاور ذات الصلة بموضوع الدراسة وهو قياس الأداء من خلال وضع عباراته بطريقة غير مباشرة تدل على أبعاد قياس الأداء وأبعاد قياس الفعالية لدى الموظفين، وقد تكوّن الإستبيان من 18 فقرة بعدما كان في شكله الأولي 25 فقرة تمّ حذف (7) فقرات بناء على رأي المحكمين.

### 3.4. ثبات وصدق الإستبيان:

عند حساب معامل ألفا كرونباخ لمحددات الأداء الوظيفي قدر بـ 0.899 ومعامل ألفا كرونباخ على فعالية الموظفين في الإدارة الرياضية وجدناه 0.911، والمعامل الكلي بلغ 0.937 وهذا ما أثبت أن نسبة معامل كرونباخ مرتفعة، ما يدل على أن هناك ثبات لأداة الدراسة.

### 3.5. المعالجة الإحصائية:

تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية وهي: ( التكرارات، النسب المئوية، برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية ( SPSS )، معاملات الارتباط، المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري ).

### 4. النتائج ومناقشتها :

#### 4.1. خصائص عينة الدراسة: يمكن توضيح خصائص العينة في الجدول التالية:

الجدول 1: التوزيع السوسيو مهني لمجتمع الدراسة

| المنصب          | الوحدة                      | العدد |
|-----------------|-----------------------------|-------|
| مدير العام      | المركب الرياضي              | 01    |
| رئيس مصلحة      | الإدارة العامة للمركب       | 06    |
| مدير وحدة       | بالمركب الرياضي ( 13 وحدة ) | 13    |
| عون إدارة رئيسي | بوحدة المركب                | 06    |
| أعوان إدارة     | موزعين على وحدات المركب     | 30    |
| أسلاك مشتركة    | موزعين على وحدات المركب     | 14    |
| المجموع         |                             | 70    |

وتم إختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية مكونة من 29 موظفا ويمكن أن نذكر خصائص عينة الدراسة:

الجدول 2: توزيع عينة الدراسة حسب العمر

| العمر                | التكرار | النسبة المئوية |
|----------------------|---------|----------------|
| أقل من 29 سنة        | 5       | 17.2 %         |
| من 30 سنة إلى 39 سنة | 14      | 48.3 %         |
| من 40 سنة إلى 49 سنة | 7       | 24.1 %         |
| من 50 سنة إلى 60 سنة | 3       | 10.4 %         |
| المجموع              | 29      | 100 %          |

من خلال الجدول 2 تشير المعطيات بأن أفراد العينة المدروسة والمثلة لنسبة معتبرة من مجتمع الدراسة أن الأغلبية من فئة الشباب الذين أعمارهم لا تتجاوز 39 سنة ( أقل من 29 سنة إلى 39 سنة ) بجمع النسبتين نجد ما نسبته 65.5 % وهذه النسبة كبيرة وهي تبين مدى إعتتماد المؤسسة على فئة الشباب في أداء العمل نظراً لتمتعه بالطاقة والحركية على الأداء، وكانت نسبة الموظفين الذين أعمارهم ما بين 40 سنة و49 سنة حوالي 24.1 % والنسبة الباقية للموظفين الأكثر من 50 سنة قدرت 10.4 % .

من خلال الجدول السابق نستنتج أن هناك ارتفاع كبير لفئة الشباب في مناصب الموظفين بإدارة المنشأة الرياضية وبالتالي ما يعطي فكرة أولية على توفر الطاقة والحيوية من أجل الأداء الأحسن بأكثر فعالية وكذا توفر فرصة التطوير من خلال التكوين والتدريب، وكذلك من الجدول نلاحظ توفر نسبة مقبولة من الموظفين ذوي الأعمار الكبيرة مما يعطي فكرة على توفر عامل الخبرة والتجربة.

الجدول 3: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي

| النسبة | التكرار | المستوى الدراسي |
|--------|---------|-----------------|
| 00 %   | 0       | الإبتدائي       |
| 00 %   | 0       | المتوسط         |
| 34.5 % | 10      | الثانوي         |
| 65.5 % | 19      | الجامعي         |
| 100 %  | 29      | المجموع         |

نجد أن غالبية الموظفين ذوي المستوى الجامعي بنسبة 65.5 % وهي نسبة كبيرة مقابل نسبة الثانويين والمقدرة 34.5 %، مقابل نسبة 00 % للمستويات الأقل من الثانوي وهذا ما يعطي انطبعا بأن هناك مستوى تعليمي مرتفع ومعتبر للموظفين بالمركب الرياضي.

من خلال النتائج السابقة يمكن أن نستنتج بأن هناك إهتمام كبير في تسيير المنشآت الرياضية يعتمد على الكفاءات والإطارات الجامعية التي أجرت تكوينا في مختلف ميادين الرياضة وخاصة منها ما تعلق بتخصص الإدارة الرياضية، وكذا يمكن لنا أن نستنتج أن هناك توفر ظروف جيدة للخلفية العلمية للموظفين خاصة إذا طرحت قضية مسايرة التطوير الحاصل في مجال قياسات الأداء.

4. 2. التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة: ويكون التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة كما يلي:

4. 2. 1. تحليل إتجاه أفراد العينة إلى مدى إلتزام الإدارة العليا للمؤسسة الرياضية بتطبيق مقاييس الأداء والتقييم.

الجدول 4: إجابة العينة على فقرات الاستمارة لمدى التزام الإدارة العليا بتطبيق مقاييس الأداء والتقييم

| الرتبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | موافق بشدة                                  | موافق   | محايد   | غير موافق | غير موافق بشدة | الفقرة المعبرة عن الفكرة  |
|--------|-------------------|-----------------|---|---------|---------|-----------|----------------|---|
| 4      | 1.18              | 3.103           | 3   | 10      | 6       | 7         | 3              | توجد قناعة لدى مسؤولي الإدارة العليا بأهمية تقييم الأداء  |
|        |                   |                 | % 10.34                                     | % 34.48 | % 20.69 | % 24.14   | % 10.34        |   |
| 2      | 1.16              | 3.448           | 5   | 12      | 5       | 5         | 2              | التزام الإدارة العليا للمؤسسة يُحسن من أدائي  |
|        |                   |                 | % 17.24                                     | % 41.38 | % 17.24 | % 17.24   | % 06.90        |   |
| 5      | 1.08              | 3.250           | 3   | 6       | 10      | 8         | 2              | أظن أن الإدارة العليا تخطط للأداء وتتابع التقييم له   |
|        |                   |                 | % 10.34                                     | % 20.69 | % 34.48 | % 27.59   | % 06.90        |   |
| 1      | 1.07              | 3.586           | 6   | 11      | 7       | 4         | 1              | إذا حرصت إدارة المركب على مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار توفّر احتياجات الجودة في الأداء |
|        |                   |                 | % 20.69                                     | % 37.93 | % 24.14 | % 13.79   | % 03.45        |   |
| 6      | 1.17              | 2.931           | 2   | 9       | 7       | 7         | 4              | الإدارة العليا ستقيم مدى فاعلية وكفاءة الأداء في  |
|        |                   |                 | % 06.90                                     | % 31.03 | % 24.14 | % 24.14   | % 13.79        |   |
| 3      | 1.15              | 3.310           | 5   | 8       | 9       | 5         | 2              | أرى أن الإدارة العليا ستقيم مدى فاعلية وكفاءة التغيير في المؤسسة الرياضية من خلال               |
|        |                   |                 | % 17.24                                     | % 27.59 | % 31.03 | % 17.24   | % 06.90        |   |
|        | 1.1               | 3.23            | معدل قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري |         |         |           |                |   |

من الجدول (4) الخاص بإجابة العينة على أسئلة فقرات الإستبيان المتعلقة بقياس مدى إلتزام الإدارة العليا بتقييم الأداء هذه النتائج تشير: الملاحظة الأولى أن أغلب المتوسطات الحسابية للفقرات أكبر من المتوسط الحسابي العام والمقدر 3.23 وإتجاه أفراد العينة كان ما بين ( الحياد، الموافق) مما يعطي مؤشر مقبول على نظرة الإدارة العليا بالمركب الرياضي على قبولها لمفاهيم تقييم الأداء داخل المؤسسة وكانت نسبة 31,03% ( توافق،توافق بشدة) على أن الإدارة العليا تخطط للأداء وتتابع تقييمه، وهي أهم نتيجة تعطي مؤشرا إيجابيا قويا لإمكانية تطبيق مقاييس الأداء لموافقة الإدارة العليا على إمكانية التغيير إلى الأفضل بتقديم الدعم اللازم لتحقيق ذلك من خلال إتفاق نسبة 62.58% من أفراد العينة إلتزام الإدارة

أثر تدقيق محددات الأداء الوظيفي على فعالية الموظفين في الإدارة الرياضية - دراسة ميدانية للموظفين  
بالمركب الرياضي " 1 نوفمبر 54 " - ولاية الجلفة

العليا بمعايير التقييم سيحسن من أدائهم، قد لاحظ الباحث من خلال المؤشرات التي إستنتجها من الجدول أن هناك إتجاه موجب لدى الموظفين حول نظرة الإدارة العليا إلى تطبيقات قياس الأداء، أي لا يوجد إعتراض أو مقاومة من طرف الإدارة العليا، وكذلك هناك إستعداد من طرف الموظفين للمساهمة في تحقيق نوعية حسنة وإدارتها.

4. 2. 2. تحليل إتجاه أفراد العينة إلى تدريب الإدارة المشرفة للعاملين على الأداء بعد تقييمهم .

الجدول 5: إجابة العينة على فقرات استمارة تدريب العاملين بعد تقييم أدائهم

| الرتبة | الإحتراف المعياري | المتوسط الحسابي | مؤاقت بشدة                                  | مؤاقت   | مؤاقت   | مؤاقت   | مؤاقت بشدة | الفقرة المعبرة عن الفكرة  |
|--------|-------------------|-----------------|---|---------|---------|---------|------------|---|
| 4      | 1.19              | 3.034           | 3   | 8       | 9       | 5       | 4          | هناك حاجة لإجراء التدريب باستمرار لتطوير أداء الموظفين                  |
|        |                   |                 | % 10.34                                     | % 27.59 | % 31.03 | % 17.24 | % 13.79    |   |
| 1      | 0.99              | 3.655           | 5   | 14      | 6       | 3       | 1          | كافة الموظفين لديهم الحاجة للتدريب في مجال الأداء الكفاء                |
|        |                   |                 | % 17.24                                     | % 48.28 | % 20.69 | % 10.34 | % 03.45    |   |
| 5      | 1.11              | 2.862           | 1   | 9       | 8       | 7       | 4          | تهدف برامج التدريب على الأداء في المركب إلى تأكيد أهمية الجودة          |
|        |                   |                 | % 03.45                                     | % 31.03 | % 27.59 | % 24.14 | % 13.79    |   |
| 3      | 1.2               | 3.138           | 3   | 11      | 5       | 7       | 3          | إدارة المركب تخطط لأهداف التدريب انطلاقا من إستراتيجي احتياجات العمل    |
|        |                   |                 | % 10.34                                     | % 37.93 | % 17.24 | % 24.14 | % 10.34    |   |
| 2      | 0.81              | 3.586           | 3   | 14      | 9       | 3       | 0          | التكوين المستمر للعاملين للنحكم في طريقة تقديم الجودة يحقق تطوير الأداء |
|        |                   |                 | % 10.34                                     | % 48.28 | % 31.03 | % 10.34 | % 00.00    |   |
|        | 1.11              | 3.255           | معدل قيم المتوسط الحسابي والإحتراف المعياري |         |         |         |            |   |

من نتائج الجدول (5) المتعلق بإجابة العينة على أسئلة فقرات الإستبيان الخاصة بمدى وجود مبدأ تدريب العاملين على الأداء:

- أغلب فقرات الأسئلة المتعلقة بمبدأ تدريب العاملين على الأداء نحو الموافقة على ضرورة وجود نظام تدريب للعاملين والتأكيد على تفعيله وجاءت المتوسطات الحسابية تتراوح ما بين 3.655 و3.034، وإنحرافات معيارية 0.99 و 1.19 وكانت النسب المئوية المسجلة لإختيار (الموافق، الموافق بشدة) هي 65.52% لإحتياج الموظفين للتدريب من أجل تحسين الأداء وربما راجع هذا الإحتياج للتطور الحاصل في مجال الأداء وكذلك الإكتفاء بالتكوين الأول الذي بموجبه تم توظيف العاملين، ونسبة 48.27% من أفراد العينة ترى بأن هناك إتجاه للإدارة العليا في المركب الرياضي إلى تفعيل عملية تدريب الموظفين على إكتساب معارف ومهارات الجودة.

- في الفقرة رقم 5 حيث سجلنا متوسط حسابي 2.862 وهو بإتجاه عدم الموافقة على أن برامج التدريب بالمركب الرياضي تهدف إلى تأكيد أهمية تطوير الأداء وكانت النسبة المئوية 37.93% وإنحراف معياري 1.11 وهذا يعطي صورة واضحة بعدم وجود برامج تدريبية للموظفين على التسيير، أو إذا وجدت البرامج التدريبية فهي لا تنسجم مع التدريب على تحقيق الأداء المطلوب داخل المؤسسة الرياضية.

- الملاحظ في إستبان بعد التدريب، ورغم أهميته القصوى في تحقيق تطوير الأداء داخل المؤسسة إلا أن نسب معتبرة من أفراد العينة إتخذت موقف الحياد في إجابتها على الفقرات وتقاربت النسب بقيم في حدود 30% وهي نسب كبيرة، قد يعزى ذلك لعدم إستيعاب أفراد العينة لمفهوم التدريب على تحقيق الجودة، أو يرجع ذلك لعدم وجود ضرورة في نظرهم أو عدم جدوى إبداء رأيهم في هذه القضية.

4. 2. 3. تحليل إتجاه أفراد العينة إلى مدى زيادة الجهد من طرف العاملين كمؤشر للأداء المرتفع .

أثر تدقيق محددات الأداء الوظيفي على فعالية الموظفين في الإدارة الرياضية - دراسة ميدانية للموظفين  
بالمركب الرياضي " 1 نوفمبر 54 " - ولاية الجلفة

الجدول 6: إجابة العينة على فقرات استمارة الأداء الزائد

| الرتبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | موافق بشدة                                  | موافق   | محايد   | غير موافق | غير موافق بشدة | الفقرة المعبرة عن الفكرة   |
|--------|-------------------|-----------------|---|---------|---------|-----------|----------------|--|
| 5      | 0.96              | 3.207           | 2   | 9       | 13      | 3         | 2              | اعمل لساعات إضافية من أجل إنهاء متطلبات العمل                        |
|        |                   |                 | % 06.90                                     | % 31.03 | % 44.83 | % 10.34   | % 06.90        |  |
| 3      | 1.04              | 3.483           | 6   | 8       | 10      | 2         | 3              | أقوم ببعض مهام عملي في البيت   |
|        |                   |                 | % 20.69                                     | % 27.59 | % 34.48 | % 06.90   | % 10.34        |  |
| 2      | 0.98              | 3.724           | 5   | 10      | 9       | 4         | 1              | أضع معايير جودة الأداء تفوق المعايير الموضوعية بالمؤسسة              |
|        |                   |                 | % 17.24                                     | % 34.48 | % 31.03 | % 13.79   | % 03.45        |  |
| 2      | 0.98              | 3.724           | 6   | 13      | 7       | 2         | 1              | أقوم بعملية بنشاط وحيوية   |
|        |                   |                 | % 20.69                                     | % 44.83 | % 24.14 | % 06.90   | % 03.45        |  |
| 1      | 0.93              | 3.759           | 7   | 11      | 8       | 3         | 0              | عندما انهي عملي أقوم بمساعدة زملائي في العمل                         |
|        |                   |                 | % 24.14                                     | % 37.93 | % 27.59 | % 10.34   | % 00.00        |  |
| 7      | 1.07              | 2.586           | 1   | 5       | 9       | 9         | 5              | أبحث عن مهام إضافية رغم أنها تتعنى                                   |
|        |                   |                 | % 03.45                                     | % 17.24 | % 31.03 | % 31.03   | % 17.24        |  |
| 6      | 0.95              | 2.828           | 1   | 5       | 14      | 6         | 3              | أحضر دورات تكوينية أو تدريبية من اجتهادي الخاص لتطوير أدائي في العمل |
|        |                   |                 | % 03.45                                     | % 17.24 | % 48.28 | % 20.69   | % 10.34        |  |
|        | 0,99              | 3.33            | معدل قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري |         |         |           |                |  |

في الجدول (6) الموضح لأراء أفراد العينة بإتجاه فقرات أسئلة الموضحة لمدى إلتزام العاملين

بالأداء الزائد عن المطلوب في ساعات العمل للوظيفة داخل المركب الرياضي، نحصل على النتائج التالية:

- جاءت في المرتبة 1 الفقرة ( عندما أنهي عملي أقوم بمساعدة زملائي في العمل ) بمتوسط حسابي 3.759 ونسبة مئوية 62.07 % موافقة على تقديم المساعدة للزملاء في العمل مقابل 10.34 % وهي نسبة ضعيفة من أفراد العينة لا توافق على تقديم المساعدة للزملاء في العمل، مما يعطي مؤشرا على

وجود الحيوية والنشاط لدى الموظفين في أداء العمل وهذا ما تؤكدُه إجابة أفراد العينة على عبارة " أقوم بعملتي بنشاط وحيوية " التي كانت بالمرتبة 2، حيث أجاب 65.52 % بالموافقة على وجود الحيوية والنشاط بإتجاه العمل مقابل نسبة 10.34 % لا توافق على ذلك، لكن عند قراءة لنتائج عبارة المرتبة 7 الأخيرة ( أبحث عن مهام إضافية رغم أنها تتعبني ) نجد المتوسط منخفض جدا قدره 2.586 ونسبة مئوية كبيرة تقدر 48.28 % غير موافقة أي يفسر ذلك بأنه لا توجد مبادرة من قبل الموظفين للأداء الزائد إلا إذا طلب منهم ذلك، وفي المقابل نسجل شيء إيجابي مقارنة بالعبارات السابقة أن الأفراد ليس لهم رفض للمساعدة إذا طلبت منهم، وكانت نسبة الموظفين الموافقين ضئيلة 20.69 %، ولكن مقبولة .

– وقد سجلنا من نتائج العبارة ( أحضر دورات تكوينية أو تدريبية من إجتهادي الخاص لتطوير أدائي في العمل ) أن المتوسط الحسابي ضعيف 2.828 ونسبة مئوية للموافقة 20.69 % مما يعطي مؤشرا على عدم إهتمام الموظفين بالمبادرة في تطوير قدراتهم التي تتطلبها الوظيفة وقد يرجع ذلك للثقافة السائدة لعدم الجدوية في ذلك، أو لعدم التقييم الصارم للموظفين في تأدية مهامهم من قبل الإدارة العليا.

– وعلى الرغم من أهمية هذا الإستبيان الخاص بمؤشر قياس الجهد الزائد للأداء الوظيفي، وما له دور مفيد في داخل المركب الرياضي إلا أننا لاحظنا بأن نسب معتبرة من أفراد العينة إتخذت موقف الحياد في إجابتها على الفقرات وتراوحت النسب ما بين 24.14 % و 48.28 % وهي نسب لها دلالتها وأثرها على قراءة النتائج، وقد يعزى ذلك لعدم إستيعاب أفراد العينة لمفهوم العبارات، أو يرجع ذلك لعدم وجود ضرورة في نظرهم وعدم جدوى إبداء رأيهم في هذه القضية.

3. 4. إختبار فرضيات الدراسة

1. 3. 4. إختبار الفرضيات الجزئية:

الجدول 7: تحليل نتائج الإختبارات الفرعية

| المتغير التابع  | المتغير المستقل                            | قيمة R | قيمة T المحسوبة | قيمة T المجدولة | درجة الثقة |
|-----------------|--|--------|-----------------|-----------------|------------|
| فعالية الموظفين | إلتزام الإدارة العليا بتطبيق مقاييس الأداء | 0.75   | 5.80            | 2.05            | % 95       |
|                 | تدريب العاملين بعد تقييم أدائهم            | 0.43   | 2.50            | 2.05            |            |
|                 | زيادة الجهد في الأداء                      | 0.23   | 1.21            | 2.05            |            |
|                 | علاقة إرتباط موجبة وقوية                   |        |                 |                 |            |
|                 | علاقة إرتباط موجبة وقوية                   |        |                 |                 |            |
|                 | علاقة إرتباط موجبة ومتوسطة                 |        |                 |                 |            |

أ/ نتائج إختبار الفرضية الجزئية الأولى :

من الجدول (7) نلاحظ بأن هناك دور في إلتزام الإدارة بالجودة بتطبيق مقاييس الأداء والمتغير التابع فعالية الموظفين حيث كانت قيمة R 0.75 أي قيمة 75 % من إلتزام الإدارة العليا بتطبيق مقاييس الأداء تفسر مدى الفعالية لدى الموظفين في الإدارة الرياضية، مما يبرر رفض الفرضية الصفرية  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  والتي تقول بوجود علاقة إرتباط طردية موجبة وقوية ذات دلالة احصائية بين إلتزام الإدارة العليا بتطبيق مقاييس الأداء بالجودة وبين فعالية الموظفين عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) ودرجة ثقة 0.95 .

ب/ نتائج إختبار الفرضية الجزئية الثانية :

من الجدول 7 كذا نجد بأن هناك دور لعملية التدريب للعاملين بعد تقييم أدائهم والمتغير التابع فعالية الموظفين كانت R 0.43 ما يعادل 43% من تدريب الإدارة المشرفة بعد تقييمها لأداء العاملين وهذا ما يفسر أيضا مدى فعالية الموظفين بقيمة T محسوبة 2.50، ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  التي تقول بوجود علاقة إرتباط طردية موجبة وقوية ذات دلالة احصائية بين التدريب للعاملين بعد تقييم أدائهم وفعاليتهم عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) ودرجة ثقة 0.95 .

ج/ نتائج إختبار الفرضية الجزئية الثالثة:

نجد بأن هناك دور في زيادة الجهد في الأداء وفعالية الموظفين كانت R 0.23 ما يعادل 23% من زيادة الجهد في الأداء ما يفسر أيضا مدى فعالية الموظفين بقيمة T محسوبة 1.21، ما يجعلنا نرفض

الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  التي تقول بوجود علاقة إرتباط طردية موجبة ومتوسطة ذات دلالة احصائية بين زيادة الجهد في الأداء وفعالية الموظفين في الإدارة الرياضية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) ودرجة ثقة 0.95 .

#### 4. 3. 2. إختبار الفرضية الرئيسة :

الجدول 8: تحليل نتائج الفرضية الرئيسة

| المتغير التابع  | المتغير المستقل          |            |
|-----------------|--------------------------|------------|
| فعالية الموظفين | T المجدولة               |            |
| قيمة r          | 0.68                     | 0.05       |
| قيمة T المحسوبة | 23.37                    | 1.86       |
| درجة معنوية Sig | 0.001                    | درجة الثقة |
| القرار          | علاقة إرتباط موجبة وقوية |            |

من نتائج الجدول 8 نجد قيم علاقة الإرتباط بين فعالية الموظفين في الإدارة الرياضية وبين تدقيق محددات الأداء الوظيفي والمقدرة 0.68 وقيمة T المحسوبة 23.37، وهي قيمة لإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) وقيم T المحسوبة أكبر من قيمة T المجدولة والمقدرة 1.86 وبدرجة الثقة 95 % وقيم (r) أكبر من القيمة 0.50 وأقل من 0.80 فنقول بأن هناك علاقة إرتباط طردية موجبة وقوية ذات دلالة احصائية بين تدقيق محددات الأداء الوظيفي وفعالية الموظفين في الإدارة الرياضية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) ودرجة ثقة 0.95، ومنه نقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة إرتباط ذات دلالة احصائية ما بين تدقيق محددات الأداء الوظيفي وما بين فعالية الموظفين في الإدارة الرياضية.

#### 5. الخاتمة:

تناول موضوع الدراسة أثر تدقيق محددات الأداء الوظيفي على فعالية الموظفين في الإدارة الرياضية بالمركب الرياضي 1 نوفمبر 1954 بولاية الجلفة، وهذا ما جعل الباحث يقف على واقع الأداء في هذه المؤسسة والإطلاع على سياسية وآليات الإدارة المشرفة على المركب في طريقة تقييم أداء موظفيها والعمل على رفع فعاليتهم، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات يمكن أن نذكرها كالتالي:

## 1.5. الاستنتاجات:

- التوصل إلى نتيجة أكيدة بأن هناك علاقة وثيقة ما بين تقييم الأداء الوظيفي وتحقيق فعالية الموظفين في إدارة المؤسسة، مما يؤكد على ضرورة الأخذ بتدقيق محددات تقييم الأداء وتطبيقها في المؤسسة الرياضية تحقيقا للجودة.
- نتائج الدراسة بينت بان هناك إمكانية تدقيق محددات تقييم الأداء لدى الموظفين تحقيقا لفعالية الأداء كإهتمام بالتدريب واهتمام الإدارة العليا بالأفراد العاملين.
- إن كفاءة أداء العاملين في المؤسسة الرياضية تتوقف على مدى فعالية قياس مؤشرات الأداء للأفراد العاملين بالمؤسسة ومدى الحرص الشديد من قبل الإدارة المسؤولة على تفعيل تطبيق وتقييم الأداء.
- ضرورة الأخذ بآليات قياس الأداء الحديثة حتى يتم تحقيق أداء العاملين بالكفاءة المطلوبة.
- من خلال هذه الدراسة وجدنا بأن هناك فرصة للإدارة المشرفة على المركب الاولمبي الرياضي بولاية الجلفة على تحسين خدماتها والحفاظ على الأداء المطلوب في ضوء المعطيات المتوفرة.

## 2.5. التوصيات :

- العمل على تقييم الأداء والمتابعة القياسية لمؤشرات الأداء في المؤسسة الرياضية من أجل تحقيق أهداف المنشأة التي أنشئت لأجلها وبالجودة العالية المطلوبة.
- على إدارة المنشأة الرياضية الحرص للاستفادة من المختصين في تقييم الأداء من أجل تطوير أدائها.
- على إدارة المؤسسة الرياضية العمل على تكوين إطاراتها وموظفين على مبادئ تقييم الأداء من اجل القدرة على متابعة وتقييم الأداء وتحقيق الكفاءة المطلوبة.
- الإهتمام أكثر بفهم حاجيات ورغبات العاملين بالمؤسسة الرياضية لمعرفة احتياجاتهم الحقيقية ووضع نظام إتصال فعال وقوي يعمل على المعرفة الدقيقة لمتطلباتهم وتحديد نوع الخدمات الضرورية والعاجلة.
- الحرص على أن يكون هناك فترات دورية لتقييم الأداء بالمؤسسة الرياضية وبالتالي معرفة الإخفاقات والعقبات لتخطيها أو معالجتها في وقتها المناسب وكذا معرفة الانجازات المطلوبة لتحفيزها وتشجيعها.
- تكريم العاملين الذين يحققون مستويات عالية من الكفاءة في الأداء داخل المؤسسة الرياضية؟
- مواصلة الباحثون والأكاديميون البحث والدراسة في المواضيع المتعلقة بالأداء داخل المؤسسات الرياضية والسعي من أجل تحول نتائج وتوصيات هذه الدراسات غلى مشاريع وبرامج تطبق فعليا على أرض الواقع.

## 6. المراجع:

1. أحمد بن قلاويز تواتي، بن قناب الحاج، بلكبيش قادة، (2011)، مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة على أساتذة التربية البدنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، المحلة العلمية لعلوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية، العدد 8، جامعة مستغانم.
2. ديفيد بارمنتر، ترجمة أحمد عكاوي عبد العزيز أحمد، (2014)، مؤشرات الأداء الرئيسة، جامعة الملك سعود للنشر، السعودية.
3. راوية محمد حسن، (1999)، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
4. سركر العجيلي، عياد أمطير، (2002)، البحث العلمي أساليبه وتقنياته، دار الكتب الوطنية، ليبيا.
5. سلطان محمد سعيد أنور، (2004)، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
6. عبد الحليم مزغيش، (2012)، تحسين أداء المؤسسة وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3.
7. عبد القادر سعيد، (2009)، ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركات الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
8. عزوز محمد، (2013)، تطوير الأداء في المؤسسة الرياضية من خلال تفعيل التخطيط الاستراتيجي باستخدام تقنية بطاقة الأداء المتوازن BSC ، الملتقى الدولي المنظومة الرياضية بالجزائر إستراتيجية واستشراف، معهد علوم تقنيات ونشاطات التربية البدنية والرياضة، جامعة الحلفة.
9. عمار بن عيشي، (2006)، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة.
10. قيس العبيدي، (1997)، التنظيم المفهوم والنظريات والمبادئ، مطبعة الروايات، الإسكندرية، مصر.
11. مات سيقر، (2008)، المرجع العالمي لإدارة الجودة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
12. محمد مصطفى الحشروم، نبيل محمد مرسى، (1993)، إدارة أعمال: مبادئ المهارات والوظائف، مكتبة القسري، الطبعة الثالثة، السعودية.
13. منى مسغوني (2014)، البعد الاستثماري للكفاءات ودوره في تحسين أداء المؤسسات، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 05، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
14. نوال شنافي، (2005)، تحفيز العمال ودوره في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة.
15. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، قانون 11/09، المتعلق بعلاقات العمل، العدد 30، بتاريخ 1990/04/21.
16. Camp, Robert (1989), Benchmarking the Search for Industry Best Practices that Leads to Superior Performance, centre for advanced purchasing studies (CAPS).
17. Murray M. Dalziel, Annick Bernard (1999), Des compétences et des hommes (Le Management des Ressources Humaines en Europe), Les éditions d'Organisation; Paris,