

أهمية تدريب الموارد البشرية وانعكاسها على إدارة وتشغيل المركبات الرياضية.

The importance of human resources training and its reflection on the management and operation of sports complexes

شرفي سلمى.

جامعة الجزائر 3، cherifi-besma@hotmail.com

معلومات عن البحث:

تاريخ الاستلام: 2022/07/18

تاريخ القبول: 2022/10/09

تاريخ النشر: 2022/12/01

الكلمات المفتاحية: تدريب الموارد

البشرية؛ الإدارة والتسيير؛ المركبات

الرياضية.

الباحث المرسل: شرفي سلمى

الايميل: cherifi-

besma@hotmail.com

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية تدريب الموارد البشرية وانعكاسها على إدارة وتشغيل المركبات الرياضية، وللوقوف على ذلك وتمحيصه تم الاعتماد على استبيان أهمية تدريب الموارد البشرية تم اعداده من طرف الباحث كأداة جمع للمعلومات، حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من (60) موظف (ادريين واطارات) يعملون بديوان المركب المتعددة الرياضات والمنشآت الرياضية التابعة لها بمدينة الجزائر العاصمة، حيث تم اعتماد الطريقة العشوائية البسيطة في سحب مفردات العينة، وبعدها تم معالجتها إحصائيا ببرنامج SPSS 26

Keywords :

human resource training;
administration and
management; Sports
complexes.

Abstract

This study aimed to identify the importance of human resources training and its reflection on the management and management of sports complexes. working at the multi-sports office and its sports facilities in Algiers, where the simple random method was adopted to withdraw the sample vocabulary, and then it was processed statistically with the SPSS 26 program.

doi.org/10.5281/zenodo.15271544

مقدمة:

يمثل العنصر البشري أحد أهم موارد المنظمات إن لم يكن أهمها على الإطلاق حيث انه يمثل ركيزة المنظمات في تحقيق نجاحها وتنفيذ أهدافها، ومن هنا تعمل الإدارة على حسن توجيه الأفراد وبناء قدراتهم من خلال ربط أهدافهم بأهداف المنظمة والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة والاحترام المتبادل والشعور بالمسؤولية والانتماء وبث روح التعاون والولاء في العمل، وقد أصبحت الحاجة للتغيير في أساليب العمل الإداري أكثر إلحاحا وخاصة مع بداية الألفية الجديدة، كما أن للتطور المتسارع في التكنولوجيا أثره على المؤسسات العالمية منها والمحلية، وكذلك البيئة الديموغرافية للقوى العاملة والانتشار عالميا، والتأكيد المتزايد على الجودة والمرونة في إنتاج السلعة وتقديم الخدمة جميعها تؤكد الحاجة إلى التغيير.

تعد المؤسسة الرياضية من أهم الأنساق الاجتماعية التي تؤدي وظيفة إنسانية تتمثل في الأنشطة البدنية والرياضية فإنها هي الأخرى تحتاج إلى التسيير الجيد والمحكم للمورد البشري. والتسيير داخل هذه المؤسسة لا يقتصر على توفير الموارد المادية فقط لتحقيق الفعالية المرجوة بل يتعداه إلى وجوب وجود موارد بشرية تعمل على بلوغ الغاية التي من أجلها وجدت المؤسسة الرياضية، من ذلك توجه اهتمام المنظرين في هذا الحقل إلى تحديد استراتيجيات ميدانية وعملية تهتم بالجانب الإنساني في تفعيل العمل المؤسسي، ونظراً لكون المنشأة الرياضية تتكون من فئات عمالية مختلفة المستويات فإنه يستوجب وجود تعاون فيما بينها، وعليها أيضاً إيجاد الآليات لتطوير وتدريب المورد البشرية التي تمكنها من خلق ذلك التوافق والتلاؤم الضروريين لضمان السير الحسن لهذه المنشأة وبالتالي ضمان تحقيق الأهداف التي جاءت أساساً من أجلها.

ولتحقيق هذا المسعى كان على المنظمات العالمية على وجه العموم والجزائرية على وجه الخصوص استحداث أساليب حديثة تتماشى وفق المتغيرات الجديدة المتعلقة

بتطبيق مشروع التطوير التنظيمي للفرد من خلال عملية التدريب الذي سيوفر للفرد القدرة على زيادة الانتفاع من نقاط القوة وكافة الفرص المواتية والمتغيرات البيئية ذات التأثير الإيجابي في الوقت الحالي أو المحتمل، كما يمكنها من استئصال مختلف جوانب الضعف ويعزز لديها الاستعداد للتعامل الفعال مع التهديدات وكافة التغيرات ذات التأثير السلبي في الوقت الحالي أو المرتقب، وحتى يتمكن الفرد من الحصول على هذا الوضع فانه مطالب باعتماد العديد من المداخل الإدارية التي يتطلبها مشروع التطوير التنظيمي، كما تكون معنية بضرورة المفاضلة بين الاستراتيجيات المحققة لهذا المشروع في ضوء احترام الاعتبارات التنظيمية والفنية التي تميز بيئتها الداخلية والخارجية.

وتعتبر البرامج التدريبية أحد أبرز الظواهر الإدارية الحديثة التي لها الأثر البالغ في إنجاح العملية التغييرية بالمؤسسة، تطوير أدائها لنشاطاتها المختلفة بهدف إحداث تحسين في أداء العاملين وذلك على كل المستويات، التصميم، التشغيل وغيره من العمليات التي تدفع بالمنشأة نحو أحسن مردودية وأحسن استغلال وتسيير لمواردها المتاحة بهدف الرفع من القدرات التنافسية للمؤسسة ، وفي ظل الأوضاع البيئية الراهنة التي تتميز بالتعقيد والتغير السريع، وميزتها الأساسية أنها عابرة للحدود، ونظراً لتبني العديد من الأجهزة العالمية لمفهوم التدريب، فأن هناك حاجة ماسة للتعرف على المتطلبات الأساسية لتطبيق البرامج التدريبية في المجال الرياضي لترسيخ مبدأ الاحترافية، وعلى ضوء ما سبق يمكن ان نطرق

ما أثر تدريب الموارد البشرية على إدارة وتسيير المركبات الرياضية؟

الإجراءات الميدانية:

-**المنهج المتبع:** طبقنا المنهج الوصفي الذي يعتمد على الملاحظة ودراسة الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كما وكيفا، وهو من أكثر المناهج شيوعاً واستخداماً في بحوث الصحة النفسية كما ان أهداف المنهج تنطبق وتتفق مع

أهداف البحث والأخذ بها يساعدنا في تطبيق الميدان على تحديد مشكلة الدراسة تحديدا دقيقا مفصلا (البدوي، 2008).

- متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: تدريب الموارد البشرية.

المتغير التابع: ادارة و تسيير المركبات الرياضية.

- الدراسة الاستطلاعية:

تساهم الدراسات الاستطلاعية في إيجاد مرتكز وقد من المعرفة التي تمكن الباحث من التعرف على الجوانب المختلفة للموضوع الأساسي الذي يسعى الباحث لدراسته، كما أنها تساهم في تحديد جوانب القصور في إجراءات تطبيق المنهج وأدوات جمع البيانات المرتبطة بالبحث بحيث يصبح من الممكن أن يتم تعديل تعليماتها في ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية التي يقوم بها الباحث (إبراهيم، 2000).

- عينة الدراسة وطرق اختيارها:

تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من (60)، موظف (ادريين واطارات) يعملون بديوان المركب المتعددة الرياضات والمنشآت الرياضية التابعة لها لمدينة الجزائر العاصمة، تم سحبهم بالطريقة العشوائية المنتظمة، وذلك بغية التحقق من صحة فروض الدراسة.

- أداة الدراسة: استبيان أهمية تدريب الموارد البشرية: تم الاستناد على عدد من العبارات الواردة في مقياس "اثر التدريب على بأبعاده على أداء العاملين " للباحث سيدي سيد احمد واخرون (سيدي، 2017، ص71).

حيث طُلب من افراد عينة الدراسة أن يحددوا استجابتهم عما تصفه كل عبارة وفق مقياس ليكرث الثلاثي المتدرج الذي يتكون من ثلاث مستويات (موافق، محايد، غير موافق)، ويتكون الاستبيان من 18 عبارة مقسمة على محورين اساسيين كالآتي:

* محور البرامج التدريبية: ويتكون من (08) بندا وهي: (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8).

* محور الأثر والتعيين: ويتكون من (10) بنود وهي (9، 10، 11، 12، 13، 14، 15، 16، 17، 18).

- الأسس العلمية لأداة الدراسة:

صدق المقارنة الطرفية أو الصدق التمييزي: والمقصود به هو المقارنة بين مجموعتين من استجابات أفراد العينة، والتي تكون في الغالب هي استجابات أفراد العينة العليا والدنيا على المقياس (سعد، 1998)، وسيتم توضيح ذلك كما يلي: ترتيب درجة أفراد العينة ترتيبا تنازليا من أعلى إلى أدنى درجة.

تقسيم الدرجات المحصل عليها إلى مجموعتين، فالمجموعة الأولى تشير إلى المجموعة العليا من الذين حصلوا على درجات مرتفعة في المقياس والمقدر عددهم ب (06) أفراد بنسبة (27%) أما المجموعة الثانية فتشير إلى المجموعة الدنيا من الذين حصلوا على درجات منخفضة في المقياس والمقدر عددهم كذلك ب (06) أفراد بنسبة (27%).

وبعد ذلك تم حساب الفرق بين متوسطي المجموعتين للمقياس بتطبيق اختبار "ت" فتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (1) يبين اختبار "ت" لدلالة الفروق بين متوسطات المجموعة

العليا والدنيا لاستبيان أهمية تدريب الموارد البشرية.

المتغير المقياس	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	قيمة sig	القرار
لاستبيان تدريب الموارد البشرية	6	14.75	0.83	10	12.43	0.0001	دال
	6	17.25	1.07				

يتضح من الجدول رقم (1) أن قيمة (ت) دالة إحصائيا عند مستوى (0.00)، حيث قدرت قيمتها ب(12.433) وهذا يشير إلى أن المقياس له القدرة على التمييز

بين المجموعتين المتطرفتين مما يدل على صدق المقياس مما يسمح لنا باستخدامه في الدراسة الحالية.

-الثبات :

استخدمنا معامل الثبات ألفا كرونباخ، ومعامل الثبات جوتمان.

الجدول رقم (2) يبين معامل الثبات استبيان أهمية تدريب الموارد البشرية.

المقياس	عدد البنود	عدد الأفراد	معامل ألفا كرونباخ	معامل جوتمان
استبيان تدريب الموارد البشرية	18	30	0.76	0.71

يتضح من الجدول رقم (2) أن قيمة معامل ثبات ألفا كرونباخ للدرجة الكلية قدرت ب (0.76)، وبعد التجزئة النصفية فردي زوجي باستخدام معامل جيتمان قدر الثبات ب (0.71)، وهي قيمة معقولة تدل على ثبات المقياس مما يسمح لنا باستخدامه في الدراسة الحالية.

-مناقشة النتائج وتفسيرها:

-عرض الفرضية الاولى: تساهم البرامج التدريبية للعاملين في تحسين إدارة

وتسيير المركبات الرياضية.

جدول رقم (4) يبين نتائج اختبار كآي مربع (X2) للمحور البرامج التدريبية.

المتغير	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة كاي مربع	مستوى دلالة	قيمة sig
محور البرامج التدريبية	60	28,37	3,662	01	7,32	0.05	0.00

يبين الجدول رقم (4) إجابات المبحوثين على محور البرامج التدريبية في المركبات الرياضية لأفراد العينة البالغ عددهم 60 موظف عند مستوى الدلالة 0,05، حيث جاءت نتائج المتوسط الحسابي الخاصة بالمحور الاول قدر ب (28,37) وانحراف معياري ب (3,662).

وبحساب أن قيمة "كا مربع" (X2) والتي بلغ قيمته (5.32) عند درجة الحرية (01) وهي قيمة دالة احصائيا والتي تبينها القيمة الاحتمالية (Sig=0,000)، وتفسر

النتائج المتحصل عليها حول إجابات أفراد عينة الدراسة على النتائج السالفة الذكر كالتالي: نلاحظ من خلال المعطيات الإحصائية أن مفردات العينة يتجهون أكثر في رؤيتهم للمنشآت الرياضية تحاول جاهدة لبرمجة دورات تدريبية، ويرى الباحث انه تتضح وتبرز مبررات ودواعي استخدام أساليب حديثة في الدورات تدريبية وهذا لأجل تحسين العمليات الإدارية في المنشأة ، وذلك لرفع رصيد رأس المال البشري والسعي من أجل بناء أنموذج تسيير إداري أكثر فاعلية وجودة، يسهم في تطوير قدرات الأفراد على المشاركة الفعالة في إدارة المجتمع، بما يتفق ومتغيرات العصر ، ومتطلبات سوق العمل وحاجات المجتمع.

وتتماشى هذه النتائج مع ما أكده أما وارن بينيس وزميله ميشيل ميش بعلاقة تدريب العاملين بإعادة الهندسة (Norbert Thom 1999,p19)، ويرى الباحث وفي الإطار ذاته، أنه أصبح من الضروري مسايرة الأسلوب المتبع في المجالات الإنتاجية، والاقتصادية، للنهوض وعصرنة إدارة المنظمات وكيفية تسييرها ويعتبر أسلوب الهندسة الإدارية أحد الاتجاهات التي فرضت نفسها بقوة، ولاقت قبوً لا كثيراً واهتماماً متزايداً في السنوات الأخيرة، كاتجاه إداري متطور، لما يحققه من فوائد إدارية وتنظيمية، وربحية، وتنافسية تعود على المؤسسات عند تطبيقها، إذ يعتمد على مجموعة من المعايير، والمواصفات، التي تهدف إلى تحسين أداء المؤسسات في القطاعات الإنتاجية والخدماتية، وتنمية الموارد البشرية.

ومنه يمكن القول بأن الإجراءات واللوائح في المنشآت الرياضية محل الدراسة رغم أن المفردات المتعلقة بالعينة تتجه نحو تثبيت تطبيق المبادئ والأسس العلمية لعملية من خلال البرامج التدريبية داخل المنظمة، و نجاح مشروع أو فشله يعتمد على نظام الإدارة الذي يشمل الهيكل التنظيمي وتوزيع الموارد، وطبيعة الممارسات والإجراءات الإدارية، والبيئة الخارجية المتمثلة في المشاركة المجتمعية فان الإمكانيات الواجب توافرها لتحقيق الاهداف المرجوة وتحديد الموازنة، وتوفير التمويل، وتحديد

أوجه الصرفة، والأساليب والطرق الإدارية المتمثلة في إعادة هندسة العمليات الإدارية والتقييم الذاتي، ونظام التغيير الجذري والتطور المستمر، الموارد البشرية المتمثلة بالخبراء والعاملين والجهاز الإداري وتدريبهم.

يرى الباحث أن المنشأة الرياضية تعيش في ظل محيط يشهد تطورات وتغييرات واسعة النطاق في مختلف المجالات، وتبرز أهمية التغيير التنظيمي، كأحد أهم أنواع التغيير في منظمات الأعمال، بسبب اقترانه بمختلف جوانب المنظمة، سواء من حيث رؤيتها ورسالتها، أو من حيث عملياتها ومهامها، أو من حيث هياكلها التنظيمية، أو من حيث سلوك الأفراد العاملين واتجاهاتهم والإجراءات المنظمة وتقنياتها المستخدمة، والهدف من وراء ذلك هو البحث عن تلاؤم دائم ما بين نظم المنظمة وتغييرات المحيط. فالتغيير عملية ضرورية ولازمة لكافة المنظمات

عرض الفرضية الثانية ومناقشتها: ساهم الاثر والتعيين في تطوير إدارة وتسيير المركبات الرياضية.

الجدول رقم (5): يبين نتائج اختبار كاي مربع (X^2) للمحور الأثر والتعيين.

المتغير	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة كاي مربع	مستوى دلالة	قيمة sig
المقاييس	60	54,86	1,92	01	6,45	0,05	0,00
محور الأثر والتعيين							

يبين الجدول رقم (5) إجابات المبحوثين على محور الأثر والتعيين في المركبات الرياضية لأفراد العينة البالغ عددهم 60 موظف عند مستوى الدلالة 0,05، حيث جاءت نتائج المتوسط الحسابي الخاصة بالمحور الثاني قدر بـ (54,86) وانحراف معياري بـ (1,92).

وبحساب أن قيمة "كا مربع" (X^2) والتي بلغ قيمته (6.45) عند درجة الحرية (01) وهي قيمة دالة احصائيا والتي تبينها القيمة الاحتمالية (Sig=0,000)، وتفسر النتائج المتحصل عليها حول إجابات أفراد عينة الدراسة على النتائج السالفة الذكر كالتالي:

بالنسبة للفرضية الثانية تشير اجاب أغلبية افراد العينة على محور الأثر والتعيين مما يشير إلا وجود دلالة إحصائية لنتائج الإجابات، حيث إن التوجه العام لأفراد العينة المدروسة يرون بأن المنشأة الرياضية محل الدراسة تعتني بالتدريب وتنمية كفاءات الأفراد في المنشأة، رغم أنه ثمة اتجاه متزايد نحو التركيز على تدريب وتنمية الموارد البشرية باعتبار أن التدريب أحد المحاور الاستراتيجية لتدعيم وتنويع مهارات ومعارف الأفراد والذي يهدف إلى تطوير قدرات المنشأة نحو الاعتناء بالرياضة ورياضي النخبة إضافة إلى تحسين الأداء، وإحداث التغيير التنظيمي وإيجاد الرغبة في تحسين الكفاءة والقدرة التنظيمية ،وقد أكد محمد بن يوسف النمران العطييات إلى إعادة التدريب والتأهيل للعاملين لمواجهة متطلبات الحياة الإدارية العصرية عن وتعزيز التطوير التنظيمي داخل المؤسسة . " (النمران، 2006، ص55).

كما ذكر عبد الوهاب أحمد جاد طرق وأساليب التطوير التنظيمي اسلوب تدريب الحساسية الذي يتضمن مجموعة من الأفراد ليس لهم أي جدول أعمال أو خطة أو هيكل أو تركيز في عمل شيء معين، تسمى هذه المجموعة بالمجموعة التدريبية وتتكون عادة من (10-15) فردا تترك لهم عملية إدارة النقاش لفهم مشاعر الآخرين بهدف تعديل الأنماط السلوكية (عبد الوهاب، 2000، ص269).

ويتطلب التطوير التنظيمي تخطيطا شاملا على مستوى المنظمة ككل (الأفراد، الجماعات التنظيم) واستخدام أساليب تدعم مفهوم التطوير التنظيمي وتحقيق أهدافه، عن طريق التغيير النوعي للأفراد وذلك يرفع من مهاراتهم وتنمية قدراتهم، وتعديل أنماط سلوكهم من خلال نظم التدريب المستمر والتنمية وبتطبيق قواعد المكافآت والإجراءات التنظيمية.

وقد أكد ماهر أحمد ان التدريب إجراء منظم يرتبط بتغيير سلوك هادف ويتضمن عدة جوانب رئيسية هي المهارات والمعرفة ثم الاتجاهات مما يسهل عملية التغيير والتطوير التنظيمي. (علي قرين . أبريل 2005) الذي يسعى إلى زيادة المهارات

والمعارف في مجالات معينة، وقد يركز التدريب على الجوانب السلوكية و رفع المهارات الفردية الجماعية في هذا الشأن، ومن أمثلة دورات التدريب السلوكية في هذا المجال ما يركز على الدافعية، وقد تركز الدورات التدريبية على امهارات الادارية مثل طرق حل المشاكل وإتخاذ القرارات و أساليب الرقابة ...إلخ .

ويرى سعيد أن التدريب المستمر للمدراء من الآليات المهمة في التطوير التنظيمي الذي يستلزم دعم الادارة العليا المتمثلة في القيادة (المدير) فإنه على مدير التسلح بمهارات فنية وإنسانية وإدراكية ،كي يتابع عن قرب تلك المؤثرات الاقتصادية والاجتماعية والفنية التي تعكس ملامح التغيير الجاري، وتلك المهارات لا توفر إلا بالتدريب والإعداد المستمر للمدربين أو ما يعرف بالتنمية الادارية (سعيد بن عامر، 2001، ص260) .

الخاتمة:

ناقشت هذه الدراسة أهمية تدريب الموارد البشرية وانعكاسها على إدارة وتسيير المركبات الرياضية وبرزت الفرضيات المطروحة إذا توافقت مع الدراسة تماما، كما قدمت الدراسة البرامج التدريبية، الأثر والتعيين كنموذج استراتيجيات الحديثة للتدريب العاملين بها، وتوصلت الدراسة الى:

- تساهم عملية التدريب على تطوير أداء العاملين في إدارة المركبات الرياضية.
- يلعب الأثر والتعيين في إدارة وتسيير المركبات الرياضية.
- التعرف على أهمية إدارة المنشآت الرياضية في استحداث استراتيجيات الحديثة للتدريب العاملين.
- يوفر ديوان المركب الرياضي دورات تدريبية دورية.
- تباعد الفترة الزمنية للدورات التدريبية في ديوان المركب الرياضي والمنشآت التابعة لذلك ليست كافية.
- اضافة الي ذلك تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات وهي كالآتي:

- عدم الاكتفاء بإجراء دورات تدريبية موجهة فقط لتنمية وتطوير القدرات المهنية والفنية بل العمل أيضا على تخصيص دورات خاصة بتنمية القدرات الادارية.
- تخصيص الميزانية الكافية لنشاط التدريب لضمان تعميم برامج التدريب على كافة المستويات دون اقتصارها على فئة معينة .
- العمل على استمرارية التدريب مما يؤدي بالعامل على وقوفه على أحدث التطورات والمستجدات.
- استحداث فرع إداري خاصة بتدريب داخل ديوان المركبات الرياضية.
- الاستعانة بخبراء من الخارج لوضع برامج تدريبية دورية داخل ديوان المركب الرياضي.

-المراجع :

-المؤلفات:

- 1-أحمد ماهر (1996)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ط3، مصر .
- 2-عبدالرحمن سعد. (1998). القياس والتقويم التربوي والنفسي. مصر: دار الفكر العربي.
- 3-عبد الوهاب أحمد جاد (2000)، السلوك التنظيمي ،-دراسة لسلوك الأفراد والجماعات- ، القاهرة ،دار الوفاء.
- 4-سعيد بن عامر(2001)، الادارة وتحديات التغيير ، مركز وايد سيرفس للإستثمارات والتطوير الإداري، القاهرة.
- 5- محمد البدوي. (2008). المنهجية في البحوث والدارسات الأدبية. (دار المعارف للطباعة والنشر، المحرر) تونس.
- 6- محمد بن يوسف النمران العطيات(2006)، "إدارة التغيير والتحديات المعاصرة للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن.

- 7-مروان عبد المجيد إبراهيم. (2000). ، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية. عمان الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- 8-نبيل مرسي خليل(1998). الميزة التنافسية في مجال الاهمال. مركز الاسكندرية للكتاب. مصر.

9- Norbert Thom. (1999) Management du changement elements de base
pour "change management" differencie et integre,Gestion 2000,Mai/Juin .

-المقالات:

- 1- بن سالم صلاح الدين، بوطالبي يحي. (2021). الاستثمار الرياضي كآلية لتحقيق الاستقلالية المالية لدواوين المركبات المتعددة الرياضات دون اللجوء لتمويل الدولة. مجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، المركز الجامعي البيض، 6(2)، 621.
- 2-تريش لحسن، تباري علي، خضار خالد. (2021). دور تسيير المنشآت الرياضية في تنمية النشاط البدني الرياضي بالمؤسسات التربوية في ظل جائحة كورونا. مجلة علوم الأداء الرياضي، جامعة سوق أهراس، 3(2)، 99.
- 3-محمد رضوان دهينة. (2017). تسيير المنشآت الرياضية الحديثة ودورها في الرفع من أداء رياضيي السباحة. مجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية المركز الجامعي البيض، 2(1)، 67.

12-3- المداخلات:

- 1-علي قرين (2005)، التدريب الاداري كأحد متطلبات التسيير الفعلي ، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية . جامعة المسيلة . أفريل 2005.