



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي الأغواط

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



مذكرة التخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر LMD تخصص : تسيير
المنشآت الرياضية وإدارة الموارد البشرية

الحركة المهنية لإطارات المنشآت الرياضية ودورها

في الإدماج المهني

دراسة ميدانية بديوان مؤسسات الشباب بأدرار

إشراف الأستاذ:

خميسي مطرفي

إعداد الطالب(ة):

❖ شواد عمر

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الصفة	الجامعة
قطاف محمد	رئيس ومقرر	جامعة عمار ثليجي بالأغواط
بعيط عيسى	عضو مناقش	جامعة عمار ثليجي بالأغواط
مطرفي خميسي	مشرف	جامعة عمار ثليجي بالأغواط

السنة الجامعية: 2024/2023



شكر و عرفان

نحمد الله الكريم رب العرش العظيم ونشكره على نعمه التي لا تعد ولا

تحصى و أن وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع ونصلي ونسلم على سيدنا

وشفيعنا محمد صل الله عليه وسلم القائل: من لم يشكر الناس لم يشكر الله
وعلى أثر ذلك نتوجه بالشكر الجزيل للأساتذة الكرام الذين لم يتوانوا على

إرشادنا وتعليمنا وتقديم النصائح القيمة لنا ونخص بالذكر الأستاذ

المشر خميسي مترف والأستاذ دمانة عمر والأستاذ بن عروس محمد الذي كان
أخا كريما وأستاذا عمليا ومهنيا ذ و

كفاءة علمية قيمة ولا ننسى على الله أحد
كما نتوجه بالشكر للأسرة

الإدارية القائمة على شئون قسم الإدارة والتسيير الرياضي بالمعهد وكل

العاملين على سيرورة وإنجاح الموسم الجامعي 2023_2024

إِهْدَاءً

اهدي هذا العمل المتواضع الى التي مهما بلغت او بالغت في برها ما وفيتها حقها
,,أمي الغالية بارك الله في عمرها وأعطاهها من خيري الدنيا والآخرة
إلى الذي كان لي سندا وناصحا موجها معلما وحريصا على تربيته وأخلاقه,,أبي
الغالي بارك الله في عمره
إلى إخوتي و أخواتي الذين تقاسموا معي مراحل حياتي بطلوها ومرها
إلى العائلة الكريمة شواد و برمكي
إلى جميع الأحبة والخلان بدون استثناء و اخص بالذكر مصطفى ورشيد والظاهر
الذين تقاسمت معهم ايام الدراسة وحظيت بزمالتهم
إلى استاذنا الفاضل بن عروس محمد باك الله فيه وزاده علما ورفعة
إلى الاستاذ المشرف جازاه الله خيرا الى كل الاسرة الجامعية من اساتذة واداريين
ومهنيين

الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى تسليط الضوء على مدى تأثير الحركة المهنية على الاندماج المهني وذلك بأخذ إطارات المنشآت الرياضية كعينة للدراسة و البالغ عددهم(40) إطار خلال السنة 2023-2024، بحيث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وتم إعتقاد أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان من إعداد الطالب وتحكيم الاساتذة لمعرفة وجمع آراء العينة حول الموضوع وهو مدى تأثير الحركة المهنية على الاندماج المهني لديهم.

الكلمات المفتاحية:

الحركة المهنية ، الاندماج المهني

Abstract: This study aims to shed light on the extent of the impact of professional mobility on professional integration by taking the frameworks of sports facilities as a sample for the study, numbering (40) frameworks during the year 2023-2024, so that they were chosen by a simple random method, and the study tool was adopted, which is the questionnaire prepared by the student to know and collect the opinions of the sample on the subject, which is the extent of the impact of professional mobility on their professional integration. Keywords:

Professional mobility, professional integration

المحتويات

1..... المقدمة:

الاطار العام للدراسة

4..... الإشكالية:

4....._الفرضية العامة:

5..... تحديد المفاهيم والمصطلحات :

7..... أهمية الدراسة:

7..... اهداف الدراسة:

الفصل الاول : أدبيات الدراسة

9..... تمهيد

9.....المبحث الاول : الجانب النظري

9.....أولا : الحركية المهنية

9.....1- تعريف الحركية.

9.....2-أهداف الحركية المهنية:

10.....3-محددات وأبعاد الحركية المهنية:

14.....4-بعض المفاهيم المرتبطة بالحركية المهنية.

17.....5- أنواع وأشكال الحركية المهنية:

23.....6- العوامل المؤثرة في الحركية المهنية :

26.....	7- أسباب الحركة المهنية:
27.....	ثانيا : الاندماج المهني.....
27.....	1- مفهوم الاندماج المهني.....
28.....	2- أنواع الاندماج المهني.....
30.....	4 - مظاهر الاندماج المهني.....
32.....	5- عوامل الاندماج المهني.....
35.....	ثالثا : الموارد البشرية ودورها في تسيير المنشأة الرياضية.....
35.....	1-: تعريف الموارد البشرية :.....
36.....	2 : وظائف مصلحة الموارد البشرية :.....
37.....	3: اهداف ادارة الموارد البشرية :.....
37.....	4 : اهمية ادارة الموارد البشرية
38.....	5- التسيير والمسير.....
38.....	1-مفهوم التسيير :.....
39.....	2-1-تعريف المسير وأدواره :.....
42.....	3-وظائف المسير :.....
43.....	4- مسؤولية المسير في المجال الرياضي :.....
44.....	المبحث الثاني : الدراسات السابقة.....
49.....	خلاصة الفصل.....

الفصل الثاني : الجانب التطبيقي

51.....	تمهيد:.....
---------	-------------

51.....	1- منهج الدراسة:
51.....	3- الدراسة الاستطلاعية:
53.....	4- مجالات الدراسة
54.....	5- عرض نتائج الدراسة الاستطلاعية:
54.....	أولاً: عرض وتحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالدراسة
59.....	ثانياً: صدق وثبات الاستبانة
65.....	ثالثاً دراسة النتائج وتحليل الفرضيات
65.....	عرض نتائج الفرضية الاولى
66.....	عرض نتائج الفرضية الثانية:
67.....	عرض نتائج الفرضية الثالثة
68.....	6- الاستنتاج العام:
69.....	7- التوصيات والاقتراحات:
72.....	الخاتمة:
74.....	قائمة المصادر والمراجع
78.....	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
12	يبين محددات الحركة المهنية	01
13	يوضح أصناف البعد السوسيوولوجياللحركة المنى	02
54	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	03
56	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	04
57	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي	05
58	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	06
59	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة	07
60	يوضح معامل الفا كرونباخ	08
61	يمثل اتجاه عبارات الترقية كمحدد للحركة المهنية:	09
62	يمثل اتجاه عبارات النقل الوظيفي كمحدد للحركة المهنية	10
63	يمثل اتجاه الحركات الاخرى (التقاعد' التنزيل' الاقالة,الاستقالة) كمحددات للحركة المهنية:	11
64	يمثل اتجاه عبارات الاندماج المهني (متغير تابع)	12

الصفحة	الشكل	الرقم
54	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	01
55	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	02
56	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي	03
57	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	04
59	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة	05

المقدمة

المقدمة:

أن عالمنا اليوم هو عالم الحراك (الحركية) على كل المستويات والاصعدة سواء تعلق ذلك بالصعيد الاجتماعي أو الاقتصادي أو الثقافي أو السياسي أو الحضاري بوجه عام وباعتبار أن الإنسان يعد في الوقت الحالي محور التنمية و قائد مسيرتها ومبدعها ومطور سياساتها، حيث لم يتأتى كل هذا من فراغ بل نتيجة اكتساب معارف وخبرات و مهارات و تفاعلات وانصهاره في منظومة كيانية تنظيمية تساهم في إبراز المورد البشري وإعطاءه الأهمية البالغة للمساهمة في تطوير و ازدهار أي منظمة (ادارة) لكونها العنصر الوحيد القادر على ذلك .

لذا فإن العديد من المنظمات اليوم تتجه إلى أهمية الإستثمار في مواردها البشرية و الاحتفاظ بها بإعتبارها أحد المقومات الأساسية التي تقوم عليها المنظمة لإنجاز أي عمل وذلك بالتركيز على إدارة الحركية الوظيفية (المهنية) لهم وتسييرها وحكامتها لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، أو لأعتبرات طارئة أو تنظيمية أخرى، حيث أكدت عديدا لدراسات والأبحاث العلمية على أهميتها، إذ تسهم في بناء وتنمية كفاءاتهم ومعارفهم ومهاراتهم واكسابهم خبرات متعددة وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة بما يتفق مع رغباتهم وميولاتهم بما ينعكس ايجابا على المنظمة

وتبعا لذلك فإن دور الحركية المهنية يبدو واضحا وجليا وذا تأثير ظاهر على الاندماج المهني لإطارات المنشآت الرياضية وهذا ما استهدفناه في بحثنا هذا حيث قمنا بتقسيم البحث على النحوالتالي:

01-الفصل الأول: ادبيات الدراسة

ينقسم الباحثين.

-المبحث الأول:الاطار النظري

ينقسم بدوره الى ثلاث محاور:

*المحور الأول:الحركية المهنية.

تطرقنا الى مفهومها و اهدافها ومحدداتها و ابعادها و اشكالها و انواعها و اسبابها والعوامل المؤثرة عليها .

*المحور الثاني:الاندماج المهني .

حيث تطرقنا الى مفهوم الاندماج المهني و انواعه ومقوماته ومظاهره وعوامله .

المحور الثالث:الموارد البشرية وتسيير المنشآت الرياضية .

عرجنا من خلاله على تعريف المسير وادواره ومؤهلاته وخصائصه كم اتطرقنا لفن الادارة الرياضية وتعريفها و اهميتها و صفاتها و المبادئ العامة للادارة الرياضية.

02-المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

الدراسات المشابهة و المترابطة:

للداسات السابقة أهمية بالغة في في تدعيم أي بحث توفر له المعلومات سواء نظرية و ميدانية ، وذلك بالاستفادة منها في جميع مراحل البحث ، وانطلاقة يبني على أساسه ، ويشترط في الد ارسات السابقة أن يكون لها موضوعا هادفة ونتائج ، واذا وجدت 1فرضيات البحث وعينة و المنهج و الادوات ، فالدراسة تصبح اكثر تفصيالا ودقة

الفصل الثاني:الدراسات التطبيقية

المبحث الأول:الطريقة المنهجية وادواتها:

حيث خصص هذا الفصل للتعريف ب : منهج الدراسة، حدود الدراسة (المكانية /الزمانية)، الدراسة الاستطلاعية، أدوات جمع البيانات، الخصائص السيكومترية لأدوات جمع البيانات، عينة الدراسة وخصائصها، الأساليب لإحصائية المستعملة في الدراسة.

المبحث الثاني:عرض نتائج الدراسة

ويشمل عرض وتحليل نتائج الفرضيات ومناقشتها وتفسيرها .

الخاتمة: تاتي كملخص لما توصلنا ليه من خلال الدراسة

الإطار العام للدراسة

➤ الإشكالية:

➤ الفرضية العامة:

➤ تحديد المفاهيم والمصطلحات :

➤ أهمية الدراسة:

➤ أهداف الدراسة:

الإشكالية:

ان نجاح وازدهار اي منظمة قائم على مدى جودة وكفاءة المورد البشري لها، ولا تأتي هذه الجودة والكفاءة إلا بإنتهاج هذه المنظمة لاستراتيجيات وطرق لتطوير هذا المورد البشري وإعطاءه مجالاً للترقية والتنقل داخل المنظمة بالنزول عند رغبته حال طلب ذلك، أو توجيهه من طرف المنظمة إذا كان ذلك يصب في مصلحتها وهذا ما نسميه بالحركية المهنية .

إلا ان هذه الأخيرة لها تأثير واضح وجلي على مدى تقبله وولائه وامتناله وعطائه وبالتالي مدى انصهاره واندماجه في المنظومة .

وبناء على ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتمحور حول:

مامدى تأثير الحركية المهنية على الاندماج المهني لإطارات المنشآت الرياضية؟

وللبحث والإجابة على هذا الإشكالية تم تقسيمها لتساؤلات فرعية تأتي كما يلي:

01_هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للترقية كمحدد للحركية المهنية بالاندماج المهني لإطارات المنشآت الرياضية؟

02_هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للنقل كمحدد للحركية المهنية بالاندماج المهني لإطارات المنشآت الرياضية؟

03_هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للحركات الأخرى

(التقاعد، الاستقالة، الإقالة، التنزيل) بالاندماج المهني لإطارات المنشآت الرياضية؟

وبناء على ما تمطره في الإشكالية العامة ومعالجة للتساؤلات الفرعية، يمكن ان نستسيغ الفرضيات التالية:

_الفرضية العامة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحركية المهنية على الاندماج المهني لإطارات المنشآت الرياضية.

_الفرضيات الفرعية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للترقية على الاندماج المهني لإطارات المنشآت الرياضية.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنقل على الاندماج المهني لإطارات المنشآت الرياضية.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحركات الأخرى على الاندماج المهني لإطارات المنشآت الرياضية.

تحديد المفاهيم والمصطلحات :

مفهوم الحركية:

لغة: حرك (الحركة) ضد السكون وحركه فتحرك وما به حراك أي حركة.¹

مفهوم الحركية المهنية:

اصطلاحاً: هو حركة الجماعة المهنية نفسها، أو حركة فرد معين مشغول بمهنة من المهن ، أو الخلوات المهنية (المواقع

المهنية الخالية من خلال نظام التدرج الطبقي للفضاء الاجتماعي.²

يعرفه قاموس مصطلح الصالح: حراك العمل (بأنه انتقال الأشخاص بين الوظائف، أصحاب العمل، المهن،

الصناعات، وأماكن العمل أو بين العمل.

حراك وظيفي: الانتقال من وظيفة إلى أخرى. معدل الوظائف في الحياة العملية لمجموعة محددة من

حراك مهني : حراك رأسي بين المهن، حراك أفقي بين المهن.العاملين.

كما يعرفه قاموس الاقتصاد والعلوم الاجتماعية الحراك المهني بأنه تغيير مهنة طرف فرد أو عدة أفراد خلال حياتهم النشيطة.

يعرفه بتريمسوكين بأنه انتقالاً للأفراد أو الطبقات داخل المجال الاجتماعي. ويفرق بين الحراك الأفقي

والحراك العمودي، حيث يعتبر أن الأول : انتقال فرد أو جماعة من وضع اجتماعي إلى وضع آخر بمستوى مماثل. أما الحراك العمودي فهو انتقال الأفراد من طبقة إلى أخرى، وهذا التحرك قد يكون صاعداً أو نازلاً.

وعليه مما سبق فالمفهوم الإجرائي للحراك المهني : هو انتقال العامل من وضعية مهنية إلى وضعية مهنية جديدة، ويكون ذلك إما بالترقية أو النقل.

ومن خلال هذا التعريف سنعرف فيما يأتي الترقية والنقل الوظيفي.

¹ محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الرازي مختار الصحاح مكتبة لبنان . بيروت . 1986.

² جورديون مارشال موسوعة علم الاجتماع ترجمة محمد الجوهري المجلد الأول . الطبعة الثانية

مفهوم الترقية : تسمى (الترقية) بمعنى نقل الموظف من وظيفة في مستوى تنظيمي أدنى إلى أخرى في مستوى تنظيمي أعلى. وغالبا ما يكون الأساس في تقرير تلك النقلة الوظيفية هو الأقدمية في الوظيفة الأدنى.

1 مفهوم النقل الوظيفي: إن مفهوم نقل العاملين يختلف عن مفهوم الترقية إذ يعد النقل حركة الفرد العامل من وظيفة إلى وظيفة أخرى بنفس المستوى المهني وبنفس مستوى الأجر والراتب وفي الغالب لا يحدث تغيير فيها. ويطلق على حركة الفرد العامل هذه بالنقل الأفقي أي النقل بين الوظائف في نفس المستوى الإداري، حيث لا يصاحب النقل أية تغيير في الأعباء و المسؤوليات أو زيادة في المراتب وفي المزايا. 1.

- الاندماج الوظيفي:

1.3- الاندماج:

-التعريف اللغوي:

جاء في لسان العرب لابن المنصور: الفعل دمج يدمج دموجا، بمعنى دخل في الشيء واستحكم فيه، فيقال اندمج الشيء واندمج أي دخل في الشيء واستحكم فيه.

جاء في قاموس العرب الاندماج هو انضمام عدة مؤسسات أو مجتمعات بعضها إلى بعض انضماما واحد أو ما يعرف بكتلة واحدة.

- التعريف الإصطلاحي:

تعريف إميل دوركايم: «أن تملك المجموعة وعي مشترك، والاشتراك في المعتقدات والقيم.» - "الاندماج هو عملية تخص مباشرة الفرد وهي ترتبط بدرجة قبوله بين الجماعات التي يريد أن يكون جزء منها، وترتبط بدرجة كبيرة بالتكيف الفعلي، فإذا لم يوجد تكيف فلن يكون هنا كاندماج".

- "الاندماج يعني إدخال عناصر جديدة في بناء ما يكون غريب عن الفرد، وعادة ما تتحكم عملية الاندماج مؤسسات معينة إما أن تكون أسرة أو دولة أو مؤسسة مهنية أو جمعيات خاصة²."

-التعريف الإجرائي:

¹ ص يوسف حجيم الطائي .هاشم فوزي العبادي إدارة الموارد البشرية دار صفاء . الطبعة الأولى عمان 2015
² عجة الجبلاني: الوجيز في قانون العمل والحماية الاجتماعية، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، ط2، الجزائر، ص 155.

حسب موضوع الدراسة: الاندماج عبارة عن شبكة من الروابط الاجتماعية تشد أفراد المجتمع إلى بعضهم البعض التي تبدأ من التضامن الاجتماعي ثم التكيف لتصل إلى اندماج اجتماعي بحيث يهدف هذا الأخير إلى خلق مجتمع موحد.

أهمية الدراسة:

أن ما تصبو إليه كل المنظمات و الإدارات هو تحقيق الأهداف المسطرة وبلوغ النتائج المرجوة لها ولا يتأتى ذلك الا بتحقيق انسجام كبير بين الحركية المهنية لاطاراتها والاندماج المهني لديهم ومعرفة مكامن التأثير والوقوف على توجيهها التوجيه السليم وفي اطار بحثنا هذا سلطنا الضوء على مدى تأثير الحركية المهنية على الاندماج المهني لإطارات المنشآت الرياضية.

اهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى تبيان تأثير الحركية المهنية على الاندماج المهني لإطارات المنشآت الرياضية وهذا من خلال:

- تحديد المفاهيم الأساسية المتعلقة بالحركية المهنية.
- محاولة دراسة الحركية المهنية كأساس لتطوير وتنمية الاندماج المهني لإطارات المنشآت الرياضية.
- محاولة الوصول إلى نتائج ضمنية تعالج المشكل المطروح
- الوقوف على مدى مساهمة واستعداد المورد البشري على تطوير الإدارة والمنظمة وازدهارها.
- ابراز أهمية الموضوع لما له من تأثير وابعاد على كل المستويات والاصعدة.

الفصل الاول : أدبيات

الدراسة

الإشكالية:

_الفرضية العامة:

تحديد المفاهيم والمصطلحات :

أهمية الدراسة:

اهداف الدراسة:

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن معالجة مواضيع بحجم الحركية المهنية بكل ما تحمله من معنى و اهمية وتأثير... ودراسة الاندماج المهني بكل جوانبه وابعاده ومتطلباته مع اتخاذ العامل البشري محل الدراسة بينهما يتطلب ذلك معرفة معتبرة وإمام كبير ب هكذا مواضيع حيث تعد المادة العلمية اهم شيء نعتد عليه في ذلك , ومع التطور المستمر للمنظومات الادارية والاسس التنظيمية تطفو من حين لآخر بعض المشكلات او الظواهر خضم ذلك, والتي يتوجب دراستها وتسليط الضوء عليها و ضمن ذلك نتطرق في هذا الفصل الى الحركية المهنية والاندماج المهني وتسيير الموارد البشرية كمحاور لبحثنا ومحاولة سرد كل جوانبها والاحاطة بها.

المبحث الاول : الجانب النظري**أولا : الحركية المهنية****1- تعريف الحركية.**

يمكن تعريف الحركية بأنها صفة لكل ما يمكن نقله أو تحويله و تعتبر مرادفا للتغيير و مخالفة للجمود و السكون، كما تهدف إلى التغيير و إعطاء نفس جديد لنظام العمل من خلال تجديد طريقة عمله.

وجاء في النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية[1] أن الحركية تتمثل في نقل الموظفين المشتركين بين الإدارات من إدارة إلى أخرى، أو من إدارة عمومية إلى جماعة أو العكس. ويمكن القول بان هذا المفهوم يعتبر ضيقا ولا يشمل جميع أنواع الحركية الممكنة داخل الإدارة، ما يدفع إلى ضرورة تحديد أنواع الحركية و التمييز بينها، ما سنتطرق إليه في النقطة الموالية.

2-أهداف الحركية المهنية:

تختلف أهداف الحركية المهنية باختلاف الجهة الموجهة إليها هذه الأهداف فنجد صلاح الدين عبدالباقي يصنفها كالتالي :

1-2-"بالنسبة للمؤسسة

❖ تقديم أفكار جديدة ونقل المهارات لتجنب تجميد عمل المؤسسة.

❖ المحافظة على استقلالية المؤسسة ومحيطها.

- ❖ ضمان النسق الداخلي من خلال زيادة التكامل بين مختلف المصالح والتعاون بين مختلف أجل تحسين النظرة إلى المشاكل مثل التي تنشأ في مختلف القطاعات.الخدمات من
- ❖ ملء المناصب والوظائف بأشخاص ذو خبرة ومهارة مطلوبة.
- ❖ تحسين عمل المؤسسة.
- ❖ تشجيع التعاون بين مختلف المكاتب وتتيح نشر أساليب الادارة والرقابة.

2-2- بالنسبة للفرد

أهداف الحركية بالنسبة للأشخاص ليست بهينة إذا ما قبلوا بمبدأ التنقل مع جميع جوانبه وهي فرصة تسمح لهم ب:

- ❖ باكتساب المهارات المختلفة والنتائج المطلوبة لأداء مهام ذات مستوى لا يمكن بلوغها في مكان آخر.
- ❖ الوصول إلى مواقع المسؤولية بتنوع التجارب والخبرات ومجالات المبادرات الميدانية. تلبية ضرورة التغيير والتجديد بطرح الاختلاف في العمل أو مواجهتها مع أنظمة ومشا كل جديدة التي تقتضي تطبيق طرق للتكيف مع المحيط.
- ❖ تجنب الوقوع في الروتين بالمحافظة على اليقظة التي تنبهه بالطلب من مجهود جديد للتكيف و الاستثمار المني أكثر أهمية بحيث أنه من النادر جدا أن لا يتغير شخص إلا إذا كانت الظروف ف تفرض ذلك. تغيير المنصب المرغوب فيه وتعمل المؤسسة على مرونته من أجل كسر الروتين و العمل على التطوير وكسب علاقات اجتماعية من أصول مختلفة.
- ❖ التنقل هو وسيلة مرونة داخلية تسمح بسد الاحتياجات وتلبية الموارد.
- ❖ قرار التنقل يتم تنفيذه إذا كانت الميزات المقترحة تفوق الأضرار المستتقة".¹

3-محددات وأبعاد الحركية المهنية:

أ- محددات الحركية المهنية:

هذه المحددات تجمعها في ثلاث أصناف حسب انتمائها إلى المميزات القطاعية التنظيمية والفردية، في الواقع هذه الأصناف تستطيع أن تكون مرتبطة بحركات إعادة الهيكلة القطاعية ، واكتساب الاندماج أو مرتبطة بإعادة تنظيم وتغيير الإدارة داخل المنظمة أو بالظروف الشخصية والعائلية للفرد.

¹صلاح الدين عبد الباقي الاتجاهات الحديثة في الموارد البشرية، الدار الجامعية ، الاسكندرية، مصر ، 2002، ص408

وفيما يلي نذكر أهمها: ¹

-المحددات القطاعية

تبين هذه المحددات أن الفرد لا يتخذ قرار الحركية إلا بعد التعرف على فرصة جيدة تتناسب معه من حيث الأجر وآفاق التطور الوظيفي، وغالبا ما يتوافق مع إنشاء منظمات جديدة من قبل ظهور فرص جديدة للعمل

لتوليد الاهتمام للباحثين عن العمل والعاملين الحاليين. ونجد هذا المحدد في نظرية كل من :

March و"SIMON" : فالفرد لا يحصل على قرار الحركية ويسمح بتبيين فرصة جديدة

تستدعي مفهوم المكافأة في منظور المسار ، ففي حالة إنشاء منظمات جديدة يصاحبه بصفة مستمرة ظهور مناصب جديدة للعمل تكون لصالح طالبي العمل والذين عملوا من قبل ويتميز هذا المحدد بخصائص صناعية حجم القطاع ، التخصص ، نوع التكنولوجيا المستعملة.

يبين " ستيشموب " أن اختلاف القطاعات أنتج تنوعا في أنواع الحركية هذه الأعمال مستوحاة من نظرية سوق العمل المزوج (التنقل) التي تبين الفروقات داخل القطاعات من خلال التمييز وعدم الأهلية لبعض العمال تخلق تحركات تنقل عمودية في قطاع ثانوي إلى قطاع أولي

بالإضافة إلى نظرية التلاؤم "جوفانيك" ترى أن وضع الفرد في سوق العمل ثانوي أي يعمل في مكان لا يتلائم مع قدراته الفائقة هذا ما يدفع به إلى الحركية .

1-المحددات التنظيمية

تمثل العوامل التنظيمية محددات هامة وحاسمة في عملية الحركية المهنية، الذي يعمل كمؤشر لمدى تعقد وتنوع التنظيم ، فعندما تكون المنظمة كبيرة الحجم فهي تسمح للعامل بتعدد فرص الترقيات والتحفيزات للحفاظ على العمل من خلال تعزيز المشاركة والالتزام ، والعكس صحيح في المؤسسة الصغيرة لا تسمح له بالتطور والترقية وامتلاك القدرة الكافية على ممارسة مسؤولياته أو مضاعفة أجره .

2-المحددات الفردية

يتبين هذا العامل في نظرية رأس المال الفكري ل "بيكر " فلقد بين أن رأس المال البشري الذي يتمثل بالمهارات والقدرات الشخصية تؤثر في اتخاذ قرار التحرك والانتقال من وظيفة إلى وهنا ينشد الفرد على مميزات محددة مقدمة له في سوق العمل

¹صلاح الدين عبد الباقي نفس المرجع السابق، ص144.

وفي دراسة أخرى لـ "دونكان" و "بلو" تؤكد على وجود علاقة قوية ما بين المستوى التعليمي والحركية الصاعد ، وما بين المكانة الاجتماعية للأباء والمستوى التعليمي، وللمستوى الاجتماعي للفرد الأثر المباشر وغير المباشر فهي بالتالي من الأسباب التي تشرح وتفسر الحركية المنى. في" الواقع فإن رأس المال للفرد يزيد من عدد المنظمات التي يمكن الوصول إليها باستخدام النفوذ بعبارة أخرى تعدد أنواع الاتصالات المتاحة له يستطيع زيادة عدد الوظائف التي هي من المحتمل أن يشغلها وبذلك يكون له حظ أكبر في العمل".¹

جدول رقم (1): يبين محددات الحركية المهنية

المحددات القطاعية	المحددات التنظيمية	المحددات الفردية
-عدد المنظمات البارزة في الصناعة -مميزات منطقة قطاع العمل حواجز أمام مدخل ومخرج،شدة المنافس	-حجم المنظمة -تنظيم تسلسلي (هرمية البنية) -نظام الترقية الداخلية .	-عدم الرضا بالنسبة للعامل. -تدني الأجور. -غياب مشاريع وظيفية.
- مستوى النشاط الاقتصادي وخلق فرص عمل جديدة.	- المناخ الاجتماعي في العمل	-عدم التوافق بين الحياة الشخصية للفرد والمنصب المشغول.
- تجزئة سوق العمل وإزالة الأشغال الموجودة في السوق الثانوية.	- طبيعة التكوين المقدم للمستخدمين (تكوين خاص ،تكوين عام).	-المميزات الشخصية (الجنس،العمر، الحالة الاجتماعية)
- وضع وجودة نقل المعلومات داخل القطاعات		-عدم تجانس رأس المال الاجتماعي للفرد -نوعية وكمية الموارد الاقتصادية للتنظيم الفرد -المستوى التعليمي المتحصل عليه (الطبيعية أصل الشهادة والتخصص -نوعية وكمية المعلومات لتنظيم حراك العمال. - الخبرة المهنية المجمعة.

المصدر: www.slidefinder.netmobilité–professionnelle déterminant:

ب-أبعاد الحركية المهنية:

تبقى المنظمة طوال حياتها معرضة لتحركات قوية من دخول وخروج الموظفين فهذا الموضوع أدى إلى الكثير

¹ 1 Alysse louaer: la mobilité professionnelle des salaires ,Doctorant crêpa , DRM–UMR CNRS 7088,université paris dauphine ،France pp75.79

من التعريفات والتي صيغت في ثلاثة أبعاد:

1- البعد التنظيمي :

ويميز هذا البعد الحركية كانتقال متسلسل في الوظائف أو تغيير في الهيكل التنظيمي فقط.

2- البعد السوسولوجي

ينظر هذا البعد الى الحركية المهنية على أنه انتقال للعامل في نفس مجموعته الاجتماعية، حيث يوضح أنه يركز على :

- تعزيز القدرة على معالجة المشاكل كما ونوعا وسرعة وفعالية.
- البقاء لمدة طويلة في نفس المنصب له نفس الأثر للتحرك الدائم ، وهنا نميز الفئات التالية:
- فئة متقلبة وقوية: تتميز بعدم الاستقرار وبالضغوطات المختلفة.
- فئة مستقرة وقوية تتميز بالنضوج والتطور .
- فئة غير مستقرة وضعيفة الأداء التي يستوجب المراقبة المستمرة.
- فئة مستقرة ومنخفضة الأداء حيث تحتاج الى التكوين والتدريب المستمرين.¹

جدول رقم (02): يوضح أصناف البعد السوسولوجي للحركية المهنية:

فريق جيد الأداء ومستقر	كف حسن الأداء
-دوران قليل -خطر التعود والملل -الغاية: التحضير للمستقبل	-التركيز على الأهداف قصيرة المدى -تحفيز عال -ضغط كبير يولد الدوران -الغاية: الاستقرار مع الحفاظ على الأداء
فريق ذو فريق أداء مرتبط بالاستقرار	فريق شاب
-استقرار كبير -كفاءة قديمة -نقص في الكفاءة -الغاية: تطوير الفريق	تطور وتدريب مستقر -تحديد رئيس المجموعة -بناء الفريق -الغاية الاستقرار والأداء

المصدر: عاطف عدلي العيد ، الاتصال والرأي العام ، الأسس النظرية والإسهامات العربية، مرجع سابق،

¹عاطف عدلي العيد، الاتصال والرأي العام الأسس النظرية والإسهامات العربية، مرجع سابق، ص 40.

ص50.

3- البعد الاقتصادي :

"يوعز هذا البعد الحركية المهنية إلي الأسباب والعوامل الاقتصادية فنجد حراك ضعيف خلال مرحلة الركود الاقتصادي وحراك قوي خلال مرحلة التنمية والتطور.¹

4- بعض المفاهيم المرتبطة بالحركية المهنية

على خلفية اختلاف وتنوع الإيديولوجيات والأطر النظرية لكل باحث اختلفت المفاهيم المعبرة عن الحركية أو التي تتقاطع معه في نقاط متشابهة وأخرى مختلفة، لذلك ارتأينا لعرض أهم هذه المفاهيم محاولة لتغطية جميع الجوانب المفهومية للحركية المهنية.

1- التدرج المهني:

عرف شابردي التدرج " بأنه التباين في توزيع الثروة ، الهيبة ، القوة ، والامتياز وهو مبني على تسلسل المكانات"²

ويعرفه الجوهري بأنه "طريقة ترتيب أعضاء نسق معين في تسلسل هرمي، درجات أو مستويات فوق بعضها تتفاوت مستوياته من حيث الهيبة الثروة النفوذ وغير ذلك من خصائص المكانة".³

ولقد حددت في ثلاث أبعاد هي :

أ- البعد الإقتصادي:

ومن بين العلماء المهتمين به كارلماركس " اعتبر العامل الاقتصادي بمثابة المتغير المستقل المفسر لوجود الطبقة الاجتماعية، فقسم ماركس المجتمع الصناعي في القرن التاسع عشر إلي عدة طبقات :

العمال الخدم، عمال المصانع ، أصحاب الحرف ، صغار الملاك والتجار ، ورأس المال والثروة.

ليختصرها فيما بعد إلي طبقتين فقط في المجتمع الرأسمالي ، طبقة برجوازية تملك وسائل الانتاج تحكم في الطبقة الثانية طبقة العمال تملك سوى عملها ليعمم هذا التحليل ويؤكد أن كل مظاهر المجتمع الرأسمالي ناتجة عن الظروف الاقتصادية مثل : الدين الحكومة القانون الفضيلة ، والنتيجة هي أنا الرأسماليين يتحكمون في كل أنظمة المجتمع ووظفوها لمصالحهم ، وبالتالي استطاعوا تشكيل النظام القانوني والتربوي

¹عاطف عدلي العيد نفس المرجع السابق، ص 60.

²محمود الجوهري ، المدخل لعلم الاجتماع ، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، مصر، 1984، ص 393

³محمود الجوهري ، نفس المرجع السابق، ص 391

والحكومي لمصلحة ملكيتهم أي أن البناء الفوقي للمجتمع الرأسمالي يستند إلى الأسس الاقتصادية. أما فيبر فذهب إلى التنبؤ بوجود عدة طبقات اجتماعية ، وفسر التدرج بعلاقات وسائل الانتاج المسبب الأول له.

وبحث فيبر في " نتائج علاقة الناس بالمؤسسة الاقتصادية هذه النتائج أطلق عليها فرص الحياة وقصد بها الحصول على أشياء حسنة في الحياة مثل السكن التعليم الصحة والطعام، كما أن حياة هذه الأشياء المرغوب فيها من المحتمل اتصالها المباشر بالموارد الاقتصادية مثل العقار الثابت الأجور الميراث الأرباح الناتجة عن توظيف المال بصورة مختلفة ".¹

ب- بعد الهيبة

البعد الثاني للتدرج هو التقدير والاحترام والإعجاب من قبل الآخرين، فالأشخاص أو الأسر الذين لديهم مرتبة متشابهة في التسلسل الهرمي للهيبة ويكونون على هيئة طبقات اجتماعية يشتركون في تطابق أساليب الحياة. "بخصوص توزيع الهيبة يمكن القول أن الهيبة متنوعة المدى من حيث الثروة والقوة إلى الأفعال البطولية والبرهنة على السمة الشخصية، ومع ذلك فإن مصدر الهيبة في المجتمعات الحديثة مازال مرتبط بالمهن."

ج- بعد القوة

يرى فيبر "بأن القوة تعني القدرة على التحكم في سلوك الآخرين، ويرى ماركس أن "القوة الفردية تعد انعكاسا لعلاقة الفرد بوسائل الإنتاج، وأن الذين يملكون رأس المال ويتحكمون فيه يملكون كذلك القوة"² ويتفق علماء الاجتماع على أن زيادة النجاح الاقتصادي تعد فرصة لكسب القوة، على سبيل المثال الغني يملك القوة للتأثير في القوانين الضريبية وتوظيفها لخدمته من ناحية ثانية فإن الكثير من علماء الاجتماع ناقشوا مع فيبر مسألة النجاح الاقتصادي والقوة دائما متطابقان تماما. ومن هنا فإن القوة تعد بعدا منفصلا أو مستقلا للتدرج لأنها من العوامل غير الاقتصادية ذات التحكم في الآخرين فالقوة منتشرة ومظهر مهم للتدرج، ولا يزال الاختلاف قائما حول كيفية توزيع القوة داخل البناء التدرجي.³

2-3-النفوات المهني:

¹رقية عبد الله محمد حردان التعليم والحراك الاجتماعي دراسة ميدانية بمدينة سوهاج، رسالة دكتوراه جامعة اسيوط، 1994، ص ص 137-138.

²نفس المرجع، ص 140

³نفس المرجع، ص 143.

يشير شارد في كتابه علم الاجتماع إلى أنه " كلما وجد اثنان أو أكثر من الناس في شكل مجموعة فإنهم أخيرا

يبدؤون في ترتيب آخر، فالنتيجة ينشأ التفاوت وعاجلا يصبح بعض الأفراد في قمة الهرم والآخرين في أسفله.¹

ويشبه ذلك لما يحدث عند بعض الحيوانات كما وضحه الدكتور "سيوس" في كتاباته حول الطيور خاصة طيور سنيتش ، فالبطينة (كبيرة) (البطن منها ذات النجم الكبير تكون عالية المكانة أما الطيور الغير بطينة فهي ذات مكانة واطية وخلال طيرانها في موسم الهجرة تكل شكل مثلث ناقص ضلع.

ويرى فتحي أبو العينين أن الدراسة الاجتماعية للتفاوت الاجتماعي انصرفت إلى الاهتمام بالمجالات التالية:

أ- "الأوضاع الاقتصادية للأفراد والجماعات:

تؤدي الاختلافات فيها إلى بروز التباين في مختلف جوانب وأساليب الحياة سواء بصورة مباشرة أوغير مباشرة، وتقوم على شكل توزيع الثروة في المجتمع بتنوع أشكالها.

ب الأوضاع السياسية والقانونية :

بمعنى المساواة أمام القانون في الحقوق والواجبات السياسية والقانونية وطبيعة المبادئ السياسية والقانونية القائمة في المجتمع التي يتم التعامل بين الناس على أساسها وكيفية توزيع السلطة السياسية.

ج- أوضاع السيطرة في المجتمع

أو القوة بمعنى مدى تأثير بعض الأشخاص والجماعات على الآخرين ، وجعل إرادتهم فعالة مع امكانية صنع القرار أو المشاركة في صنعه.

د - المكانة الاجتماعية والدور

المكانة الاجتماعية هي المرتبة أو المنزلة التي يحتلها ويشغلها الفرد في البناء الاجتماعي، وتكون إما مكتسبة أو منجزة.

فالمكتسبة تكون نتيجة خاصية متوارثة مثل عرق ، جنس ، لون بشرة...

والممنجزة تكون نتيجة تحصيل وتنافس ما بين الأفراد ضمن مجال معين ومحدد وأهداف متباينة.

¹ J.M. Sheppard: Sociologie new York ،West publicains co ،1981،pp178،179

والمكانة إذن هي مجموعة الامتيازات والواجبات ، أما الدور فهو القيام بأعباء هذه الواجبات و تلك الامتيازات والخاصة أن العلاقة بين الحركية والمكانة مترابطة.¹

5- أنواع وأشكال الحركية المهنية:

أ- أنواع الحركية المهنية:

يتنوع الحركية المهنية إلى جملة من الأنواع هي :

1- الحركية الداخلي :

هو الذي يحدث جزء من التطور في المسار المهني للعامل، فهو مرادف للترقية أما بالنسبة للمؤسسات فهو يعمل على التآليف بين العمال ويسمح لهم بتغيير المهنة أو الوظيفة أو المنطقة أو الإقليم.²

" ويأخذ الحركية الداخلي الأشكال التالية:

- ✓ تغيير المصلحة داخل المؤسسة الواحدة.
- ✓ تغيير الوظيفة قد يكون في بداية المسار المهني للعامل أو في وسطه أو في نهايته وهو مرادف لغاية الحركية
- ✓ المهني. تغيير المؤسسة ففي بعض الحالات يحدث تغيير في الوظيفة في المؤسسة مما يجلب للموظفين تغيير المصلحة في الإقليم أو حتي في البلد.

2- الحركية الخارجي:

باعتبار المؤسسة نسق مفتوح على العوامل التكنولوجية والاقتصادية المتغيرة والمتحولة ، فيتولد حراك مني خارجي بتغيير المؤسسة أو الموظف بغية تحقيق غايات وأهداف أحسن وأثمن، ويمكن ذكر بعض من الأسباب المؤدية لهذا النوع من الحركية المهنية:

- ✓ غياب الارتباط التنظيمي.
- ✓ شروط العمل غير ملائمة إضافة إلى سوء العلاقات.
- ✓ قلة المكافآت وغياب التحفيز والترقية.
- ✓ أسباب عائلية.

¹فتحي أبو العينين، التحليل الاجتماعي للبناء الطبقي أفكار ونظريات كلاسيكية مكتبة عين الشمس، القاهرة، ص19

✓ عدم تقييم الكفاءات من طرف إدارة تسيير الموارد البشرية.¹

3- الحركية الجغرافية :

ويكون ذلك بتغيير مكان العمل من منطقة إلى منطقة أخرى، أو من بلد إلى آخر.

4- الحركية الأفقية والعمودية:

-الحركية المهنية الأفقية :

نجد عدة أشكال للحركية المهنية الأفقية :

✓ حالة انفتاح الكفاءات يكون بشغل العامل لعمل مفعم بالتطور والعمل على توسيع ميدان الكفاءات

لإعطاء عمل أكثر انفتاحا بالنسبة للإمكانيات المتوفرة في العمل.

✓ حالة إضافة مهنة إلى مهنته وذلك لان المنصب المشغول مندهور يستلزم عمل مكمل لشغل عمل

آخر مكمل .

- أخذ وضع له صلة بمهنته، ويسمح له بالتقدم في مجاله

✓ في حالة تغيير الوظيفة حيث يم كنا يجاد مصدر لتطور المسار الوظيفي وترك الوظيفة السابقة.

- الحركية المهنية العمودية : وتتفرع إلى نوعين :

*الحركية المهنية النازلة :

هنا ينتقل الأفراد من مراكز مهنية معينة إلى مراكز مهنية أخرى أقل مستوى من الأولى أي ينتقل الأفراد

إلى مراكز مهنية سفلى ويكون ذلك نتيجة عقوبة يتلقاها الفرد خلال حياته المهنية ، أو نتيجة وضع

اقتصادي معين .

* الحركية المهنية الصاعدة :

يتم فيه تنقل الأفراد من مراكز مهنية سفلى إلى مراكز مهنية عليا و ذلك سواء من حيث المسؤولية أو

السلطة وفي معظم الأحيان يكون هذا الحركية مصحوبا بزيادة في الأجر و هو ما يسمى بالترقية المهنية

.

وقد أوضح "موشوبليمارويس" أشكال وأنواع التغيير والحركية المهنية في الجدول التالي :

¹ Anne Catherine Deliviniere ,La mobilité professionnelle du point de vue des salarie, France ,octobre 2007,p6. 2-Ilyas Elaouer,op cit,pp6-8.

جدول رقم (3) : أشكال وأنواع التغيير والحركية المهنية عند موشويليمارويس

أبعاد التغيير	شدة التغيير	أشكال التغيير
الوضع في السلم الهرمي	تغيير الرتبة المهنية الغير المرتبط بالترقية	حراك أفقي
طبيعة العمل المنجز	تغيير الرتبة المهنية المرتبط بالترقية	حراك عمودي
الانتماء التنظيمي	تغيير النشاط في نفس المجال المهني	-حراك موضوعي -حراك وظيفي
	تغيير المنصب أو النشاط في نفس المؤسسة	حراك داخلي
	تغيير مكان العمل بدون تغيير مكان الإقامة	حراك مكاني بسيط
	تغيير منصب العمل مع تغيير مكان الإقامة والمؤسسة	حراك خارجي
	تغيير مكان العمل مع تغيير مكان الإقامة	حراك جغرافي

المصدر: الموسوي سنان إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليه، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن، ط1، 2004، ص295.

ب- أشكال الحركية المهنية:

1- الترقية :

تعتبر الترقية من بين أهم الحوافز المادية والمعنوية التي يمكن أن تقدمها المؤسسة للعامل، وأيضاً هدف وغاية أي عامل على طول مساره المهني وعملية الترقية عملية منظمة حيث تتم ضمن السلم المهني التنظيمي الخاص بالمؤسسة وفق درجات بقرار من السلطة التنظيمية المخولة لذلك أو من صاحب العمل. " الترقية مقترنة بزيادة الواجبات والمسؤوليات الأمر الذي يستدعي توفر كفاءة ومهارة لتحمل بحق ما يكلف به العامل المرقي ، ومن جهة أخرى فإن زيادة المهام قد يجعل من عملية الترقية أمر غير محبذ للعاملين ، هذا ما يعكس لنا مصاحبة الحافز المادي لتلك السياسة، إلا أن هذا لا يعني ضرورة إلحاق الترقية بزيادة في الأجر ، فالفهم العلمي الدقيق يشير إلى أن الترقية يمكن أن تتم دون زيادة في الأجر وتكون مزدوجة التأثير إما مادياً أو معنوياً أو كلاهما معاً".¹

فالترقية وسيلة هامة للعامل لتحصيل النمو والتطور والارتقاء في السلم الوظيفي، فالترقية جملة من الأهداف تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ولعل من أهمها²:

¹الموسوي سنان إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليه، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن، ط1، 2004، ص 297.

²نفس المرجع، ص299.

- خلق بداخل العامل روح المنافسة والتفاني في العمل والابداع .
- تعزيز الثقة النفس لدى العامل والشعور بالرضا والتقدير على المجهودات المبذولة.
- الترقية وسيلة لتثمين وتقدير المهارات والخبرات والانجازات وزيادة الكفاءة الانتاجية للعامل.
- تخفيض من عملية دوران العمل .
- تعزيز وتنمية الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة.
- العمل على خلق توازن ما بين الأهداف الخاصة بالعمالين والأهداف العامة للمؤسسة. ونجد أن للترقية بدورها عدة أنواع حسب عدد من المحددات نذكر منها:

أ- حسب المكان:

- الترقية الرأسية

وتكون بترقية العامل من رتبة تنظيمية أدنى إلي رتبة تنظيمية أعلى في نفس المستوى الاداري، بغية إعطاء العامل الوقت الكافي واللازمين لجمع الخبرات والمهارات من كل مستوى تنظيمي يشغله.

- الترقية الأفقية

إذ يرقى العامل من مستوى تنظيمي إلي مستوى تنظيمي أعلى في إدارة أخرى غير السابقة، ونلاحظ هذا النوع من

الترقية في المؤسسات الكبيرة والمتفرعة.

ب- حسب الأجر:

- الترقية في الدرجة:

وتمثل المعنى الحقيقي للترقية فهي زيادة في المسؤوليات والمهام الموكلة للعامل مع زيادة في الأجر، ويكون ذلك وفق عامل الكفاءة المهنية للعامل.

- الترقية في الرتبة :

تكون بزيادة في الأجر دون الزيادة في المهام والمسؤوليات والواجبات ويكون عامل الخبرة

والأقدمية في المنصب هي العامل الأول والفاصل في هذا النوع من الترقية.

-الترقية في الفئة:

تجمع ما بين الترقية في الدرجة والرتبة معا ، حيث يتم الاختيار وفق عامل الكفاءة دون الزيادة في

المسؤوليات والمهام."

2- النقل الوظيفي :

"إن النقل الوظيفي هو حركة الفرد العامل من وظيفة إلى وظيفة أخرى بنفس المستوى المهني بحيث لا يصاحب هذا النقل أي تغيير في الأعباء والمسؤوليات أو زيادة في الأجر أو المزايا ، ويطلق على حركة الفرد العامل هذه بالنقل الأفقي أي النقل بين الوظائف في نفس المستوى الإداري".¹

ويعرف أيضا "نقل الموظف داخل المنظمة من وظيفة إلى أخرى أي إلى عمل جديد يتساوى إلى حد كبير مع العمل الأول من حيث المركز والمسؤولية و الأجر، وقد يصحب النقل تغيير في المركز الوظيفي والمسؤولية ، لكن ليس بقاعدة عامة".²

فالنقل الوظيفي هو عملية انتقال الموظف من مركز عمل إلى مركز عمل آخر في نفس المستوى التنظيمي، لجملة من الأسباب وغايات متعددة ، منها كسر الروتين والملل لدى العامل ، وخلق لديه الطموح وروح الابداع والتجديد.ولا يصاحب هذا الانتقال أي زيادة في الأجر أو تكليف بمهام ومسؤوليات جديدة وأعلى.

إن النقل الوظيفي عبارة عن حركة مهمة في إطار تحسين المسيرة المهنية و الملف الخاص بالعمال، وكذلك مهم أيضا للمؤسسة تتجلى هذه الأهميته في :

- ✓ إضافة عامل المرونة والليونة إلى خصائص الوظيفة استجابة لحاجات المنظمة والعامل معا.
- ✓ التشجيع على التطور النوعي للوظيفة وشاغلها على حد سواء.
- ✓ يعتبر وسيلة للعامل لزيادة مهاراته ورفع خبراته
- ✓ تحقيق التوازن والتوافق ما بين الكفاءات المهنية للعامل والمتطلبات الفنية للوظيفة.
- ✓ هو أسلوب إداري منظم معترف به ينطوي تحت السياسة العامة للمؤسسة.

ويتم النقل الوظيفي تحت عدة عوامل وأسباب تعلق بالمنظمة أو الفرد العامل أو المحيط الخارجي، ونذكر أهم هذه الأسباب:

-أسباب تنظيمية

ويكون بإعادة ترتيب وتوزيع العمال على الوحدات والأقسام داخل المؤسسة أو خارجها لعدة اعتبارات تنظيمية من تقلص أو زيادة حجم العمل ، ايجاد توازن ما بين الأقسام والفروع في عدد العمال كما ونوعا

¹نصر الله حنا، نفس المرجع السابق، ص 125.

²زكي محمود هاشم إدارة الموارد البشرية دار السلاسل، الكويت، ص 87

وتوزيع الضغط والأعباء في العمل .

- أسباب علاجية:

قد يكون العامل منذ الوهلة من تعيينه في منصبه غير منسجم ، وذلك لعدم تناسب قدراته ومؤهلاته العلمية والعملية مع متطلبات المنصب، وبالتالي يكون النقل الوظيفي هنا تحت أسباب علاجية لهذا الخلل بغية القضاء على قلة المردود والتفاني في العمل والغياب المستمر وحتى الانقطاع عن العمل التام، فالإدارة الناجحة هي التي تعتبر عملية النقل الوظيفي عملية مستمرة تهدف إلي تكيف العامل في منصبه بفاعلية.

-أسباب تدريبية:

من الأسباب للنقل الوظيفي هو العمل على إكساب العامل الخبرة المهنية والاطلاع على مختلف المهام والمسؤوليات لمختلف المراكز والوظائف في السلم المهني للمؤسسة تحضيراً له للترقية في المنصب والوصول على مراكز عليا في التسيير تتطلب الإلمام بمختلف الحثيات الدقيقة للعمل.¹

-أسباب أخرى:

قد يكون النقل الوظيفي بطلب من العامل نفسه سواء لوضعية صحية طارئة، تقرب من مكان الإقامة ،سد فراغ وظيفي ، تغيير في طبيعة العمل بغية القضاء على الملل والروتين."

3- دوران العمل :

يعتبر دوران العمل من الظواهر الاجتماعية التي لقيت الاهتمام الكبير والواسع من قبل علماء الاجتماع خاصة المهتمين بعلم الاجتماع الصناعي ، فدوران العمل يعني تحرك العامل أو انتقاله من عمله إلى مكان آخر ، أو هو الحركة آخرين في العمل ، ويعرف دوران العمل أيضا بأنه ظاهرة التغيير في عدد العاملين وهو الحركة الكبيرة للقوى العاملة في الدخول أو الخروج بالنسبة للعمل . فنجد سمير ناجي يعرفه على أنه :

"يعرف الحركة المهنية العمل بأنها تعني مغادرة وترك مكان العمل ، وذلك إما لأسباب اضطرارية تفرض على العامل ،مثل الفصل عن العمل أو لأسباب أخرى كالعقوبة ، أو تكون هذه المغادرة بإرادة العامل كالاستقالة أو تغيير مكان العمل أو ترك العمل الصناعي إلى أي نشاط مني آخر."

إذن دوران العمل هو عبارة انتقال العامل من عمله إلى آخر داخل المؤسسة أو خارجها ، كما أن تركه للعمل تحت أي . سبب كان من استقالة أو تسريح، ليصبح خارج قوة العمل يعد شكلا من أشكال دوران

¹أيوسف الطائي ، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل ، ط1، الوارف للنشر ، الاردن، 2006، ص 153.

العمل أيضا

وهناك عدة مؤشرات تحسب دوران العمل وتعبّر عنه عدديا، وبالتالي تساعد في فهم وتفسير عملية دوران العمل ، من مؤشر دوران العمل، متوسط حجم العمالة، مؤشر دوران العمل بالاستقالة ، بالفصل، بالتقاعد والتي تحسب بالمعادلات التالية:¹

$$\text{مؤشر دوران العمل} = 100 \times \frac{\text{عدد تاركي العمل بالمنظمة خلال فترة محددة}}{\text{متوسط حجم العمالة خلال تلك الفترة}}$$

أما متوسط حجم العمالة فيحسب كالتالي:

$$\text{متوسط حجم العمالة} = 100 \times \frac{\text{عدد العاملين أول فترة} + \text{عدد العاملين آخر مرة}}{2}$$

بالإضافة إلى المؤشر الرئيسي هناك مؤشرات فرعية ناتجة عن أسباب خروج العاملين من المنظمة من استقالة، فصل، تقاعد.

$$\text{مؤشر دوران العمل بالاستقالة} = 100 \times \frac{\text{عدد المستقلين}}{\text{متوسط حجم العمالة}}$$

$$\text{مؤشر دوران العمل بالتقاعد} = 100 \times \frac{\text{عدد المتقاعدين}}{\text{متوسط حجم العمالة}}$$

$$\text{المؤشر ثبات العمل} = 100 \times \frac{\text{عدد الذين أمضوا أكثر من سنة بالخدمة}}{\text{العدد الاجمالي للعمالة}}$$

$$\text{المؤشر فاقد العمالة} = 100 \times \frac{\text{عدد تاركي العمل خلال الفترة}}{\text{عدد العاملين خلال الفترة}}$$

6- العوامل المؤثرة في الحركية المهنية :

لكل ظاهرة اجتماعية مجموعة من العوامل المؤثرة من قريب أو بعيد في سيرورتها المكانية والزمانية ، في خصائصها التكوينية والوظيفية ،لذلك فقد حددنا جملة من العوامل المؤثرة في ظاهرة الحركية المنى إلى ما يلي :

1- العوامل الشخصية والمهنية :

باعتبار الحركية المهنية ظاهرة اجتماعية تمس الفرد وتنعكس في المجتمع ، فوجب التعرف على مختلف الجوانب النفسية والاجتماعية للفرد وأيضا الجانب الشخصي والمهني له ، وتتمثل هذه العوامل فيما يلي :

¹هاشم زكي محمود : إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار زهران النشر والتوزيع، الكويت ، ص 108 هاشم زكي محمود نفس المرجع السابق، ص ص 110-111.

أ- العامل السيكولوجي :

يقدر كثير من الباحثين التحركات المهنية للعامل على أنها انعكاس لحالة عدم الرضا وعدم التوافق المهني له في منصب عمله، حيث يؤكدون على الحالة النفسية والمعنوية الغير مستقرة للعامل في عمله وعدم توافقه مع المنصب يؤدي الى عدة ظواهر سلبية من التغيب ، التأخر، عدم انجاز ما هو واجب عدم الاتقان والتفاني، غياب الطموح وروح الابداع كل هذا يؤثر على المردودية العامة للعاملين ونوعا العامل المتحرك من منصب إلى منصب آخره في حاجة إلى إعادة التوافق مع البيئات الجديدة علاوة على ما يصادف من بطالة بين الانقطاع عن العمل والالتحاق بعمل آخر. حب العامل للعمل يعطيه الشعور بالانتماء الى التنظيم والإحساس بالأهمية والقيمة والذي ينعكس في الانضباط في المواعيد والتفاني والاتقان للعمل.

وركزت كثير من الدراسات على العلاقة المباشرة والوطيدة ما بين التوجيه المهني والانقطاع عن العمل، على رأسها دراسة "مايرز" حيث يبين "أن نسبة ترك العمل بين عاملات السنترال في إحدى شركات الهاتف كانت تبلغ 70.3% من عدد العاملات ، وحين نظمت عملية تعيين العاملات وروعي وضع كل عاملة في عملها الذي يلائمها، انخفضت نسبة ترك العمل من 70.3% الى 50.3% وقد أدى ذلك إلى توفير مبلغ مقداره 50000 دولار على أساس أن العاملة الواحدة تكلف الشركة 75 دولار لاستخدامها وتكوينها.

1»

وبالتالي المعرفة الدقيقة لحاجيات المنصب والوظيفة وخصائصها ومتطلباتها المختلفة، إضافة الى الالمام بحاجات الأفراد وقدراتهم ورغباتهم يؤدي الى القضاء على هذه المشاكل أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

ب- السن :

يعتبر عامل السن عامل محوري وحاسم في عملية الحركية المهنية، فقد وجدت عدة دراسات أن فئة الشباب هي الفئة الأكثر مطلبا للحركية المهني من باقي الفئات الأخرى، ومن بين هذه الدراسات نذكر أهمها : "دراسة لبن عمروش التي أجريت بمصنع الحجار سنة 1973 على 300 مفردة تركت العمل حيث بينت أن 61 تتراوح أعمارهم ما بين 22 و 26 سنة"²

¹ محمد عثمان نجاشي، علم النفس الصناعي، جزء 1 ، ط 1 ، دار النهضة العربية، مصر، 1964، ص38

² Benamrouch (A):quelques problèmes a l'instabilité de la main d'eves dans linclustri- le cas de la S-N-L-madaronamo- ministère du travail, Alger, 1982,P7

" في دراسة اجتماعية ما بين سنتي 1969-1970 في الاتحاد السوفياتي أجريت في مصنع آزالك لتصنيع السيارات على 1100 عامل ، وتوصلت الى أن الشباب هم الأقل رضا من المتقدمين في السن " ومن هنا نلاحظ أن فئة الشباب هم الكثر تحركا ، ويرجع ذلك لجملة من الأسباب التالية:

"التغير المفاجئ من مرحلة التمنيات والأحلام إلى الاصطدام بالواقع.

معظم الشباب ليست لديهم مسؤوليات عائلية ، فلا يهتمهم الوقوع في البطالة.

✓ ليست لديهم أقدميته كبيرة ، فلا يهتمهم بالتضحية بها.

✓ معظمهم لم يتكونوا على مهنة معينة.

✓ الشباب تتقصم الخبرة في العلاقات الإنسانية.¹

3- الجنس :

يعتبر عامل الجنس عامل فرق في عملية الحركية المهنية وترك العمل ، فقد بينت الدراسات في هذا المجال أن الاناث من الأكثر عرضة لعملية الحركية المهنية وترك العمل وتحتل الاسباب الشخصية والعائلية المرتبة الأولى من حيث الاسباب المسببة لذلك من بد مكان العمل وقلة المواصلات ، عدم التوفيق ما بين العمل والبيت ، الزواج ، رعاية الطفل... ، عكس الذكور هم أقل تحركا وترك للعمل إضافة لأسباب مختلفة عن ما هي عند الإناث فهي مهنية أكثر منها شخصية من عدم الرضا والتوافق في العمل ، قلة الدخل المادي ، النزاعات والخلافات المهنية.

4- الحالة الاجتماعية

تلعب الحالة الاجتماعية والعائلية للفرد الدور الكبير في الحركية المهنية واتخاذ القرار بترك العمل وتغييره، فالعمال العزاب هم الأكثر جرأة للحركية المهني أو تغيير نوع العمل لغياب المسؤولية العائلية ومسؤولية الاطفال من العمال المتزوجين والذين يحملون مسؤولية تربية أطفال وعبء عائلاتهم الذين يفضلون الاستقرار الوظيفي على التغيير خوفا من مخاطرة فقدان مصدر الدخل .

" لمقارنة أسباب ترك العمل على أساس الحالة الاجتماعية تبين أن المتزوجين ذكروا بكثرة الأسباب الشخصية، بالإضافة لعامل ضعف الأجر، بينما المتزوجات فقد ذكرن كذلك بكثرة الأسباب الشخصية، بالإضافة إلى مشاكل المواصلات وعدم رضاهن عن أعمالهن".²

¹ Grillet (Yves) :les jeunes au seul du temps professionnel Revue Aout 1975 pp794-800

² حسن عادل، الأفراد في الصناعة ط1، دار الجامعات المصرية ، مصر ، 1972، ص467

5- نوع المهنة :

" تعتبر المهن الشاقة والصعبة والتي تتطلب مجهود عضلي كبير من المهن الأكثر عرضة للحركية والتغيير المهني لقلة المدخول مقارنة بالمجهود المبذول مثل أعمال البناء والنقل. ومعظم النتائج التي تم التوصل إليها في بحث الرضا عن العمل، أنه كلما زادت درجة تنوع مهام العمل وقلت التكرارات كلما زاد الرضا عن العمل.¹

6-الدرجة المهنية:

بينت أغلب الدراسات أن المهن الدنيا في الترتيب الوظيفي هي الأكثر ممارسة لدوران العمل والتغيير المهني من الوظائف في المستويات العليا التي تعرف استقرار نسبي كبير.

" في بريطانيا أجري مسح سنة 1963 على 20000 امرأة و رجل ، وتناول دراسة تنقلاتهم المهنية خلال عشر السنوات التي سبقت المسح ، حيث تبين أن الأشخاص الذين يشتغلون مكانة إدارية وتنفيذية كانوا أقل تنقلا . بينما تزداد نسبة الحركية في الدرجة المهنية العليا ".²

7- الأقدمية

نلاحظ انه هناك علاقة عكسية تربط بين عامل الأقدمية وعملية التغيير الوظيفي أو الحركية المهنية، حيث كلما زادت أقدمية وخبرة العامل في منصبه قلت الرغبة في التغيير و في دوران العمل ، والعملية عكسية أي كلما قلت الخبرة المهنية للفرد في مكان عمله جعل ذلك أكثر ميولا للتغيير وتحركا .

وأوضحت دراسة قام بها كرتون د رس فيه حالات الحركية المهنية الخارجي بالنسبة للعمال الذين كانوا يشتغلون بأحد مناجم الفحم ببلجيكا أثناء فترة الكساد الاقتصادي الحاد لسنة 1965 ، تناولت الدراسة عينتين متساويتين شملت 215 عامل احتفظوا بأعمالهم و 215 تنقلوا ، فبينت النتائج أن 86% من الذين انتقلوا نقل خبرة عملهم عن سنتين بينما الفئة التي استقرت 45 فرد فقط نقل خبرته عن سنتين ".³

7- أسباب الحركية المهنية:

لكل ظاهرة أسباب ودوافع تقف وراء وجودها وتبرر أهميتها في أرض الواقع ، لذلك نجد أن ظاهرة الحركية المهنية كباقي الظواهر لها جملة من الأسباب والدوافع التي تفسر ضرورتها و وجودها، ولقد حصرنا أهمها

¹حسن عادل ، نفس المرجع، ص 470

²باركر وآخرون ، علم الاجتماع الصناعي ، ط1، ترجمة محمد علي محمد ،مصر، 1972، ص 14.

³ Faverges : Les accident du travail intrait de psychologie aplaignée ,paris ,1981,pp223,224

في النقاط التالية:

- ✓ عامل التحفيز النفسي والمادي سواء في الحركية المهنية العمودي أو الأفقي الذي يخلق في العامل الرغبة في تطوير وتحسين ذاته ووضعيته الاقتصادية والاجتماعية.
- ✓ الترقية التي تعتبر من الأسباب الرئيسية للحركية المهني لما لها من الأثر العميق والبارز في حياة العامل.
- ✓ التوازن ما بين الأقسام في توزيع الموظفين من حيث العدد ، الخبرة ، الكفاءة والفعالية.
- ✓ العقوبات والاستقالات.
- ✓ تجديد وتحديث المؤسسات الذي يخلق بدوره حراك مني داخلي وخارجي.
- ✓ يعتبر البعض الحركية المهنية يرتبط بالفرد العامل نفسه ومدى استعداده للتحرك من عدمه.
- ✓ لاكتساب الخبرة والمعرفة العلمية والعملية عن طريق الانتقال الى مركز عمل جديد مختلف عن الأول.

تصحيح لوضع غير عادل ونقل العامل الى وضع مناسب له وفق مؤهلاته العلمية وخبرته.¹

ثانيا : الاندماج المهني

1- مفهوم الاندماج المهني

عرف الاندماج المهني بأنه نسيج معقد من العلاقات الاجتماعية يربط الأفراد العاملين بعضهم ببعض داخل المؤسسة ، ولكل منهم مركزه و دوره ، مكانته ومنزلته في هذا النسيج الاجتماعي.²

كما يرى "Dernovsek" أن اندماج العاملين ماهو إلا اتجاه إيجابي يحمله الأفراد نحو منظماتهم و قيمها و طبقا لهذا التعريف فإن العاملين المندمجين يدركون أهمية البيئة التنظيمية و العمل مع الزملاء لتحسين الأداء الوظيفي و أيضا لتحقيق النفع للمنظمة ككلو أضافا " Wood Lock "أن اندماج العاملين يعبر عن مدى ولائهم لشيء ما أو شخص ما في المنظمة و أشار إلى أن العاملين المندمجين يتميزون بثلاث خصائص

سلوكية هي: أن هؤلاء العاملين يتوفر لديهم الرغبة في البقاء في منظماتهم

¹الدق الدقس محمد عبد المولى التغير الاجتماعي بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 48

²نصيرة العايب مرجع سابق، ص 10.

_ أن هؤلاء العاملين يقولون أشياء إيجابية عن منظماتهم للآخرين.

_ يعتمد هؤلاء العاملون إلى خدمة منظماتهم و تقديم النفع لها عن طريق بذل المزيد من الجهود الاضافية.¹

2- أنواع الاندماج المهني

أ- الاندماج المثالي : يعبر عن الرضا الوظيفي و الاستقرار في العمل الذي يؤدي إلى الاندماج المؤكد و في هذه الحالة العمال يضعون مخطط مشروع مساهم المهني و يستثمرون في العمل لتحقيق الرضا و هذا ما يمثل الاندماج الناجح في المؤسسة ، وهو يعرف بأنه تأمين مزدوج للمعرفة المادية و الرمزية للعمل و الحماية الاجتماعية التي تلي العمل خاصة في العلاقات مع الزملاء و المشرفين

ب - الاندماج غير المؤكد : يعبر عن الاندماج المحدود أو استقرار العمل الذي لا يصاحبه الرضا عن العمل و يشمل وضعيات ملاحظة من طرف العمال الذين يعملون في شروط جيدة ولديهم علاقات حسنة مع زملائهم و مسؤوليهم ومع ذلك نعرف لهم حظ كبير في فقدان عملهم و يمكن أن يكون كذلك عند العمال اللذين لديهم عقود عمل محددة لا يتم تحديدها ، أو عند العمال اللذين يعملون في مؤسسات مستقبلها غير مؤكد

ت الاندماج الشاق : هو نموذج الاندماج المهني التقليدي الذي يتوافق مع عدم رضا العمال ولكنهم غير مهتدون فالنشاط المهني لا يتوافق مع هؤلاء العمال و ذلك لمعاناتهم البدنية

لأن شروط العمل مؤلمة ، أو معنوية لأن جو العمل في المؤسسة امتد للعلاقات السيئة مع الزملاء و المشرفين ، وهنا العمال يطمحون لتحسين وضعيتهم في المؤسسة و يجتمعون لتحقيق مطالبهم ، وهذا النموذج من الاندماج المهني أيضا موجود في الادارات و مؤسسات الخدمات العمومية.

ث - الاندماج غير المؤهل : يترجم أزمة الاندماج المهني فهو يتكون من عدم الرضا في

العمل وعدم الاستقرار في العمل ويظهر من خلال المشاكل العلائقية داخل المؤسسة فالعمال اللذين لديهم خبرة يجربون مشاعر الانتماء للجماعة التي تضمن هويتهم المهتدة إما لأن مكانهم أقل بكثير من الآخرين

¹مرفت محمد السعيد "أثر إدارة المواهب في اندماج العاملين خلال التوازن بين العمل و الأسرة كمتغير وسيط"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9 ، العدد 1، الأردن، 2013،ص25.

إما لأن الجماعة نفسها محكوم عليها بالاختفاء فالمعاناة في العمل في هذه الحالة لا تعوض من خلال أمل تحسين الوضعية الاجتماعية للعمال.¹

1 3- مقومات الاندماج المهني

أ - مقومات خاصة بالأداء في العمل

هنا على الفرد أن يراعي التوجيهات التالية حتى يحظى أدائه لعمله بالقبول و بالتالي يتقدم في اندماجه الوظيفي بدون مشاكل.

- أن يحرص على نظافة وترتيب مكتبه ومكان عمله الاضاءة ، التهوية ، السلامة... إلخ ، وذلك من أجل تركيز أفضل و جهد أقل في الأداء .
- يجب تقييم الأداء في نهاية الدوام للأعمال المنجزة مما يساهم في اكتشاف نقاط الضعف و العمل على تحسين الأداء.

ب - مقومات خاصة بالسلوك الاجتماعي

حرص العامل على التحلي بقدر كبير من الانضباط في كل أشغاله و أنشطته و ألا يخلط بين الجد والهزل في العمل و أن لا يتجنب التغيب إلا للظروف القاهرة و أن لا يتخلف عن الاجتماعات ، و أن يحاول حل كافة مشاكله

ت-مقومات خاصة بالعلاقات المهنية

لتحقيق العامل لعلاقات مهنية ناجحة عليه الأخذ بعين الاعتبار التوجهات التالية :

أن لا ينعزل عما يجري في المؤسسة و أن يحاول توسيع دائرة علاقاته المهنية خلال مشاركته في المناسبات المختلفة و خاصة تلك التي يتواجد فيها زملاء محترمون ومسؤولون كبار طلب النصائح من أصحاب الخبرة كونهم على دراية كبيرة بأنسب أساليب الاندماج في الحياة المهنية واكتساب الخبرة مع مرور الوقت.

¹ Serge Paugam. Le salarié de la précarité–Les nouvelles formes de l'intégration professionnelle ,presses universitaire de France, paris, 2000,1 édition ,p p96-102.

ث - مقومات خاصة بالاتصال

الاتصال بمفهومه الواسع أصبح أداة فعالة لتحسين المركز الوظيفي للمستخدم و جعله أكثر تأثيرا في تعامله مع الآخرين ، بحيث أن العامل في بداية حياته المهنية بحاجة أكثر من غيره لاكتساب مهارة الاتصال قصد تعزيز موقفه عن طريق الاتصال بوسائله المختلفة¹.

4 - مظاهر الاندماج المهني

أ- الرضا الوظيفي

كما يعبر الرضا الوظيفي عن مدى تقبل الفرد لعمله و تمسكه به وعن مدى حماسه للعمل أيضا عن مستوى الإشباعات التي تتيحها له الجوانب المختلفة للعمل وهذا الاشباع يتيح درجة معينة من المشاعر الوجدانية لدى الفرد تجاه عمله ، أو قد تمثل مشاعر الفرد تجاه جوانب محددة لعمله.²

ويكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لدى كل من الموظف و المؤسسة و المجتمع وهي تتمثل فيما يلي:

❖ بالنسبة للموظف

- شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى القدرة على التكيف مع بيئة العمل حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطي إمكانية أكبر للتحكم في عملها و ما يحيط بها
- الرغبة في الابتكار والابداع ، فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل و شرب ، سكن وحاجات غير مادية من تقدير و احترام امان وظيفي مشبعة بشكل كاف تزيد رغبته في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.
- زيادة مستوى الطموح و التقدم فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.

¹محمد بن ترسية المرشد الطلابي العام من الالتحاق بالجامعة أو الكلية إلى الاندماج ، الدار المصرية السعودية، القاهرة،2004، ص ص 228-

.232

²أحمد صقر عاشور السلوك الانس المنظمات ، الدار الجامعية، بيروت، 1997،ص161.

❖ بالنسبة للمؤسسة

ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة من حيث:

- ارتفاع مستوى الفعالية ، فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزا على عملهم.
- ارتفاع في الانتاجية ، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة لدى الموظفين في الانجاز و تحسينا لآداء.
- تخفيض تكاليف الانتاج ، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلاتالتغيب عن العمل و الاضرابات و الشكاوي.

ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة ، فلما يشعر الموظف بأن وظيفته أشبعت حاجاته المادية و غير المادية تزيد تعلقه بالمؤسسة.¹

ب-ارتفاع الروح المعنوية

يقصد بالروح المعنوية تلك الروح و المزاج السائد بين جماعة الأفراد التي تتميز بالثقة في الجماعة و ثقة الفرد في دوره في الجماعة ، وكذلك الشعور بالولاء اتجاه الجماعة و الاستعداد للكفاح من أجل تحقيق أهداف الجماعة و بذلك الروح المعنوية للجماعة تتكون من الروح المعنوية لمجموعة أفراد هذه الجماعة ، وتشير الروح المعنوية إلى وظيفية الجماعة و وحدتها و تماسكها.

وتشير الروح المعنوية أيضا إلى العلاقات الانسانية بين أفراد الجماعة كما تشير إلى علاقة الأفراد بالقيادة و إلى إحساس العامل بالرضى عن نفسه وعن عمله.²

وتتمثل أهمية الروح المعنوية فيما يلي:

تعد الروح المعنوية عنصر من عناصر التحفيز و لا تقل أهمية عن رفع أجور العاملين أو خدمات أو أرباح لما لها من آثار إيجابية على العامل مما يؤدي إلى زيادة الانتاجية سواء كانت سلع أو خدمات و استقرار المنشأة أو المنظمة و تماسكها و استمراريتها و بقائها، وكما أنها تقوم بدور وقائي أي كلما كانت الروح المعنوية للعاملين مرتفعة في مجال العمل أدى ذلك إلى منع كثرة إصابات العمل ، الغيابات عن

¹ محمود قرزیز ،مریم، بجاوي "دور التغيير التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال في المؤسسة الصناعية" مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية، العدد 47 جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة، 2017، ص 137.

² عبد الرحمان العيسوي سيكولوجية العمل و العمال ، دار الراتب الجامعية، بيروت، 1998، ص99.

العمل ، التأخير عن مواعيد العمل... الخ. . تؤدي إلى حدوث التوازن النفسي و الانفعالي للعمل ، حيث أثبتت البحوث و الدراسات أن العامل الذي يتمتع بروح معنوية مرتفعة يكون على قدر كبير من التوازن النفسي و الانفعالي ومن ثم الرضا النفسي عن يحيط به سواء بالنسبة لجماعة العمل التي يعمل بها و أيضا بالنسبة لطبيعة العمل.

تجعل العامل أكثر مرونة و قادر على التكيف و التعامل بطريقة سوية مع الآخرين و أن لديه رغبة أكثر في التعاون مع زملائه.

العامل الذي يتمتع بروح معنوية مرتفعة يكون التفاهم معه أكثر سهولة بعكس الذي يعاني من الروح المعنوية المنخفضة.¹

5- عوامل الاندماج المهني

أ - الاختيار المهني

يشكل الاختيار المهني أحد المجالات الأساسية في علم النفس المهني ، وهو موضوع ينتمي إلى عدة علوم و فروع في مقدمتها علم النفس المهني و علم النفس الصناعي و الادارة و القوى العاملة و التخطيط و القياس النفسي وغيرها من العلوم و الاختصاصات التي تعني بالتحاق الأفراد بالمهن والوظائف المختلفة ورفع كفاءتهم الانتاجية وتحقيق التوافق المهني لديهم ، ومن جهة أخرى فإن الاختيار المهني يعتبر مكملا للجوانب الأخرى التي يهتم بها علم النفس المهني مثل التوجيه و الاعداد و التدريب و التأهيل و التقييم و التي تسهم في عمليات تأهيل الفرد للعمل و نجاحه فيه ومتابعته باستمرار .

وقد دلت البحوث العلمية أن الكفاية الانتاجية وخاصة في الميدان الصناعي يعتمد إلى أبعد الحدود على حسن اختيار العاملين ، وأن انتاج العمال اللذين اختيروا على أساس علمي صحيح قد يصل إلى ثلاثة أو أربعة أضعاف العمال اللذين اختيروا عشوائيا، إضافة إلى أن العامل الكفاء كثيرا ما يتصف بصفات أخرى تحقق استقراره في العمل و شعوره بالرضا ، مما يكون له أثر جيد في مسيرة العمل

ويعرف الاختيار المهني بأنه عملية مساندة الفرد في اختيار المهنة المناسبة له و لإمكانياته و استعداداته وذلك من خلال فهمه لشخصيته وقدراته واختيار نوع الدراسة والمهنة التي تناسبه و التأهيل لها وضمان

¹ عطية مصطفى. مقدمة في السلوك التنظيمي المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، دون ذكر السنة، ص152.

التقدم و الترقى فيها ويقصد بالاختيار المهني انتقاء أصلح الأفراد أكفأهم من المتقدمين لعمل من الأعمال و يرمي إلى نفس الهدف البعيد الذ يرمي إليه التوجيه المهني ألا وهو وضع الفرد المناسب في المكان المناسب و الذي يعتبر من أهم الأهداف الأساسية لعملية الاختيار بما يكفل سعادته وراحته وحسن سير العمل تقدمه في المؤسسة التي يعمل فيها ، وهذا لا يتحقق إلا بواسطة استقطاب العناصر المؤهلة من القوى البشرية و تحسين أدائهم الوظيفي في المستقبل وضمان التوفيق بين رغبات الفرد و إمكانياته وميوله و بين متطلبات المهنة و مستلزماتها .¹

ب - التوجيه المهني يقصد بالتوجيه المهني المساعدة الفردية أو الجماعية التي يقدمها الموجه أو المرشد التربوي و المهني للفرد الذي يحتاج لها حتى ينمو في الاتجاه الذي يجعل منه مواطنا منتجا وناجحا ومنجزا وقادرا على تحقيق ذاته في الميادين الدراسية و المهنية وغيرها بحيث يشعر بالسعادة و الرضا و التوجيه المهني هو تقديم المعلومات و الخبرة و النصيحة التي تتعلق باختيار المهنة و الاعداد لها و الالتحاق بها أو التقدم فيها ، وهو يهتم بمساعدة الأفراد على اختيار و تقرير مستقبلهم ومهنتهم بما يكفل لهم تكيفا مهنيا مرضيا.²

ويتميز التوجيه المهني بعدة خصائص منها: _ إن التوجيه المهني عملية ترقى إلى مساعدة الفرد على أن ينمي صورة لذاته ، هذه الصورة تتميز بأنها متكاملة ، أي خالية من التعارض أو الصراع أو الانحلال و أنها تتلائم

مع إمكانيات الفرد المختلفة أي مع استعداداته و دوافعه وميوله وقيمه و ظروفه الاجتماعية و غير ذلك

- التوجيه المهني عملية ترمي أيضا إلى مساعدة الفرد على أن ينمي و يتقبل الدور الذي يقوم به في عمله ، ذلك الدور الذي تفق مع إمكانياته المختلفة
- التوجيه عملية ترمي إلى مساعدة الفرد على أن يجرب و يقرب الصورة التي كونها عن نفسه وعن دوره في عالم العمل ، أي أن التوجيه المهني له فرصة للتجريب و الاختيار فيظروف ملائمة.
- يعتبر عملية مركبة تتألف من سلسلة من العمليات المتصلة و المتكاملة تتمثل فيما يلي:

¹بديع محمود مبارك القاسم. علم النفس المهني بين النظرية و التطبيق ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2001، ط1، ص ص 175-

²جودت عزت عبد الهادي ، سعيد حسني العزة. التوجيه المهني و نظرياته ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان، 2014 ، ط2، ص 19.

- ✓ اختيار مهنة على أساس ما لدى الفرد من ميول وقدرات وسمات.
- ✓ الاعداد والتدريب على المهنة المختارة وهذا يقتضي المعرفة تنوع التدريب ومدتهومكانه و شروطه.
- ✓ الالتحاق بالمهنة وهذا يتطلب الاحاطة بمجالات العمل المختلفة للمهنة المختارة بوسائل معينة على الفرد الالتحاق بها.¹
- ✓ التقدم في المهنة و يكون ذلك بدراية الفرد لما يطرأ على مهنته من تقدم وتغير و تطور و تجديد، وتعريفه بالطرق التي تساعده على الترقى في مهنته.

ت - التدريب المهني

يعتبر التدريب الملائم الخطوة الأساسية لتحقيق التوافق و الموائمة المهنية للتأكد من استخدام القدرات والمؤهلات لتحقيق التوافق و الموائمة المهنية للتأكد من استخدام القدرات و المؤهلات لتحقيق الكفاية على أساس أن التدريب المهني عملية تعلم وتعليم الفرد من اتقان مهنته في أقل وقت و بأقل جهد ممكن يدويا أو عقليا أو إداريا ، وذلك بتدعيم استعدادات الأفراد و تتميتها مع تأطير الأخصائيين من أقسام التدريب لتصميم برنامج . حسب حاجات العمل الراهنة و المشروعات المستقبلية لغرض تنفيذها ..²

وللتدريب المهني أهمية تتمثل فيما يلي:

_ يساعد الأفراد في اتخاذ القرارات الأحسن كما يزيد من قابليتهم و مهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.

تطوير سلوكيات تناسب طبيعة الأعمال التي يؤديها الأفراد و العلاقات التي تتطلبها هذه الأعمال.

يقلل من الأخطاء وحوادث العمل ، كما يساعد في التقليل من القلق الناتج عن عدم المعرفة بالعمل.

_ يطور و ينمي الدافعية للأداء ويوفر الفرصة أمام الأفراد للتطوير و التميز و الترقية في العمل.³

ث - القيادة

¹ عبد الفتاح محمد دويدار. أصول علم النفس المهني و الصناعي و التنظيمي وتطبيقاته ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1992 ص ص 154-

155

² عبد الغفار الحنفى السلوك التنظيم و إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة للنشر ، الاسكندرية ، 2005، ص123.

³ يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسن الفضل إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي متكامل الوراق للنشر و التوزيع، عمان ، 2007 ، ط1، ص

247.

لا يقتصر دور القيادة في الجانب التنظيمي على مجرد إصدار الأوامر و التأكد من أن النشاطات الادارية داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها ، ولكن الدور الأساسي و الهام للقائد هو إمداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم و يبعث النشاط فيهم و يحافظ على روحهم المعنوية العالية مما يخرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون ، كما أن دور القائد في الجانب التنظيمي يبرز من خلال قدرته على تنسيق نشاطات المرؤوسين وجهودهم و توجيهها من خلال الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة و تحديد المسؤوليات لأقسام

التنظيم و العاملين فيه ، فقيادة جميع جوانب التنظيم تأتي من خلال التنسيق و الأعمال التي تبني وحدات تعمل في توافق و تناغم¹

ويمكن توضيح أهمية القيادة الادارية في العناصر التالية :

_ إقامة علاقات إنسانية بينه و بين المرؤوسين تقوم على التفاهم المتبادل و إشراكهم فيما

يمس شؤونهم و اعتماد ما يبذونه من آراء و اقتراحات ذات قيمة

. تحفيز العمال لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل.

العمل على تحقيق الأهداف من خلال توضيحها و تحديدها .²

ثالثا : الموارد البشرية ودورها في تسيير المنشأة الرياضية

1-: تعريف الموارد البشرية :

هي التي تهتم بكل ما يتعلق بالعاملين الذين تحتاجهم أية منظمة وهذا يشمل توفيرهم بالإعداد والمؤهلات

والاوقات المناسبة ومنحهم الأجور والمكافآت التي تضمن بقائهم. استخدامهم في الوظائف المؤهلين لها.

وتعرف أيضا أنها مجموعة شاملة من المهام والنشاطات الإدارية التي تهتم بالتوظيف والتطوير والتحفيز

والمحافظة على قوى العمل (الموارد البشرية) المؤهلة بطرق تساهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية.

¹نواف كنعان، القيادة الادارية دار العلم و الثقافة لنشر و التوزيع ، الأردن، 2006، ط1، ص114.

²زكي محمود هاشم أساسيات الادارة ، منشورات ذات السلاسل ، الكويت، 2001، ص54.

ويمكن تعريفها ايضا بأنها الإدارة المسؤولة عن ممارسة العملية الإدارية في مجال الموارد البشرية وهذا التعريف يركز على المدخل الوظيفي للإدارة حيث يقوم مدير المصلحة بما يلي :¹

_ تخطيط القوى العاملة.

_تنظيم إدارة الموارد البشرية .

_ توجيه وقيادة وتحفيز الأفراد.

_ الرقابة وتقييم اداء العاملين.

2 : وظائف مصلحة الموارد البشرية :

لقد اتسع مفهوم ادارة الموارد البشرية ليشمل انشطة رئيسية وهي كالتالي :

-التوظيف: تشير وظيفة التوظيف إلى العملية التي يتم من خلالها الحصول على الناس ذوي المهارات والقابليات والمعارف والخبرات وملائمتهم مع كل وظائف المنظمة وحسب اختصاصهم.

-التطوير: وتعتبر ثاني وظيفة للموارد البشرية تعرض رفع كفاءة العملية عن طريق التدريب والتوجيه .

- التحفيز : لقد تم اعتبار كل من وظيفة تقديم أداء الموارد البشرية وتقييم الوظائف والتعويضات من الوظائف التحفيزية أو الداعمة لإدارة الموارد البشرية وذلك لما تحتويه هذه الوظيفة من عوامل مادية ومعنوية محفزة لأداء العاملين ومن ثم اداء المنظمة ككل.²

- تحسين الظروف المهنية: تتم عن طريق وضع نظام السلامة المهنية وذلك من خلال تصميم برامج فنية وإدارية مشتركة كما يهتم بالوقاية من حوادث وإصابات العمل التي قد يتعرضوا إليها أثناء العمل .

¹زكي محمود هاشم أساسيات الادارة ، مرجع سابق ،ص64.

²زكي محمود هاشم أساسيات الادارة ، مرجع سابق ،ص74.

3: اهداف ادارة الموارد البشرية :

- توظيف الوظائف بما يضمن التحديد الواضح لاحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية .
- وضع سياسات وخطط متعلقة بإدارة الاجور والحوافز والمكافآت المادية والمعنوية الخاصة بالموظفين والإداريين والعاملين .
- استقطاب واختيار وتعيين المورد البشري المناسب ووضعه في الوظيفة المناسبة .
- الاهتمام برضى العاملين والرفع من ولائهم لمؤسساتهم بها يضمن أداء أفضل انتماء اكثر.
- الاهتمام بالمشاكل المهنية والشخصية للعامل والبحث عن حلول مناسبة لها .

4 : اهمية ادارة الموارد البشرية .

- توفير جميع الوسائل والإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين ممن خلال إعداد البرامج ,التدريبية الاجور والرواتب والحوافز لضمان الاداء الأفضل وزيادة الإنتاجية .
- التنسيق بين الوحدات الادارية وللنشاطات المتعلقة بالأفراد من خلال مناقشة (النشاطات) الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات .¹
- المساعدة على كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين والمؤثرة على فعالية المؤسسة
- تساعد على تشخيص الكفاءات التنظيمية والفعالية وكذلك المؤشرات لقياس كفاءة الاداء ومعدلات الحوادث في العمل ومعدلات الشكاوى والتنظيمات, ومعدلات التأخر والغيابات من خلال بعض الوسائل بالأفراد العاملين .

¹زكي محمود هاشم أساسيات الادارة ، مرجع سابق ،ص60.

- مساعدة المديرين في صياغة وإدارة تنفيذ السياسات وحل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين من خلال تقديم النصح والإرشاد في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين .

5- التسيير والمسير

يرتبط نجاح أي مؤسسة أو منشأة بنجاح قيادتها ومسيرها في حسن تسييرهم وكيفية تعاملهم مع العوائق والمشاكل التي تواجههم ، والتي هي في صورة دائمة ، ولأهمية هذا الموضوع نتطرق إليه بالشرح والدراسة.

1- مفهوم التسيير :

يعتبر التسيير من العلوم الحديثة مقارنة بالعلوم الاقتصادية والاجتماعية الأخرى، حيث ظهر في بداية القرن العشرين ميلادي تحت تأثير المهندس الأمريكي (تايلور - Taylor) والفرنسي (فاهون - fhahon)¹.

فقد عرفه تايلور بقوله : "التسيير أنه علم قائم على قوانين ومعارف علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية". وعرفه أيضا العالم كيمبل kimbell في كتابه (أصول التنظيم الصناعي للإدارة) بأنه " يشمل جميع الوحدات والوظائف التي تختص أو تتعلق بإنشاء المؤسسة من حيث تمويلها بوضع السياسات الرئيسية وتوفير ما تحتاجه من تجهيزات و إعادة الإطار التنظيمي وكذلك اختيار الرؤساء والأعضاء الرئيسيين".

أما تعريف أبلي apley " بأن التسيير هو تنفيذ الأشياء عن طريق جهود الآخرين وتنقسم هذه الوظيفة على الأقل إلى عنصرين أساسيين أحدهما التخطيط والآخر الرقابة".

بناء على ما سبق ذكره يمكن لنا أن نستنتج مايلي

- التسيير هو تطبيق العلم على المؤسسة أو المنظمات

التسيير هو علم وفن يُستخدم للحصول على نتائج عالية بأقل تكلفة

- يطبق التسيير على الإنسان كعنصر أساسي في المنظمة في إنجاز الأعمال

وتحقيق أهداف بفعالية لا يتحقق إلا بعنصر البشري

إن التسيير عملية متميزة تتكون من مجموعة من الوظائف المتناسقة هي:

¹سمير أحمد عسكر ، 1989 ، ص09

التخطيط ، التنظيم القرار، التوجيه ، الرقابة ، التنسيق والتي تمارس بصفة عقلانية لتحقيق الأهداف المرجوة¹.

2 - التسيير في التربية الرياضية :

يحتاج كل عمل منظم تؤديه جماعة من الناس إلى شخص يقود هذه الجماعة نحو تحقيق الأهداف الموضوعية فيهيئ لها المناخ الملائم والإمكانيات المطلوبة حتى تحقق الأهداف بالدرجة الواجبة من الكفاءة والفعالية ونظرا لأهميته البالغة لهذا الدور الذي يؤديه المسير بدرجات مختلفة وأعباء متنوعة على المستويات الإدارية متفاوتة في مختلف الهيئات الرياضية من لجان أولمبية أو إتحادات رياضية وأندية ومراكز شباب وحتى داخل الهيئات من لجان متخصصة وإدارة فنية²

-التسيير والتنظيم:

التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسيات التخطيط، التنظيم التوجيه و الرقابة إن باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها هذا هو جوهر مهمة المسير. إن التنسيق شأنه في ذلك شأن اتخاذ القرارات والوظيفية التسييرية مستمرة تصادف في مختلف الوظائف الأخرى من التخطيط حتى الرقابة " يتناول التنظيم بإعتباره جزءا من العملية التسييرية تصميم بنية المنشأة أو هيكلتها بما تشتمل عليه هذه البنية من تقسيمات إدارية ومناصب عمل وعلاقات سلطة وغيرها ممكن أن يوسع المفهوم التنظيم ليشمل منشأة الأعمال بإعتبارها ناتج عن العملية التسييرية وأثرها العملي المحسوس".

2-1- تعريف المسير وأدواره :

يعد مسير المؤسسة أو مديرها شخص أو أشخاص أو العضو الأساسي في تنظيم وإدارة نشاطها، فإن كان هذا العضو يتمتع بكفاءة ونزاهة كافية وذو روح مبادرة ، فإن المؤسسة سوف تتمكن من الحصول على أحسن النتائج إذا توفرت العناصر الأساسية الأخرى. في حين أن نقص في مستوي وكفاءة المسير يؤدي إلى سوء نتائج المؤسسة وعدم استمرارها طويلا .

1-2-1 - تعريف المسير :

المسير هو ذلك الفرد الذي يشغل مركز من مراكز التنظيم، إن هذا الوضع يتولى اختصاص محدد وتلقي عليه بمسؤوليات تتطلب انجازات على مدى السياسة العامة الموضوعية وفي نطاق الخطة المحددة والتي

¹سمير أحمد عسكر 1989 ، ص 12

²عصام بدوي ، دون سنة ، ص 35

يلتزم بها في تنفيذ الجزء الداخل منها في نطاق اختصاصه

ولكي يستطيع أن يقوم بأعباء التزامات الواقع عليه فإنه يشرف على جماعة من المرؤوسين الذين يقومون بتأدية الأعمال والمهام المطلوبة منهم وذلك عن طريق إصدار الأوامر واتخاذ القرارات في نطاق اختصاصه.

والمسير هو الفرد الذي يقوم بتوجيه المرؤوسين وبيئهم الطريقة التي يتبعونها في تأدية أعمالهم، وهو الذي يضع خطة التنفيذ أي تحدد ما يجب عمله ومكان العمل والزمن اللازم لتأديته والوسائل والأدوات المستخدمة للتنفيذ . والأفراد الذين يتولون تأديته ، كل ذلك في ضوء التكاليف المقدرة وتحقيق درجة كافية من الإنتاج إضافة إلى ذلك قيامه بالتنسيق والأنشطة والمهام التي يتولى الإشراف عليها وكذلك بمتابعته والرقابة على نتائجه ليتمكن من اتخاذ القرارات والإجراءات لتصحيح و معالجة الأخطاء والانحرافات.¹

يجب على الجميع أن يحصل على قدر كافي في المعرفة ومبادئ الإدارة قبل أن يقوم بممارستها على أساس إن ممارسة الإدارة في المجتمع المنظم يتطلب الأساسيات من المعرفة، تساعد في تعامل خبرات الفرد واتجاهاته التنقيفية . كما أن الإداري يجب أن تكون شخصيته واعية ولديه القدرة على تفهم الإتجاهات المختلفة لسلوك التصرفات الإنسانية بجانب معرفته الوثيقة بطبيعة العمل الذي يمارسه

ويضاف إلى ذلك أنه كلما ارتقى الفرد في مستويات الإدارة كلما أصبح لازماً عليه أن

يفكر في ضوء العلاقات المتداخلة والقيم والحاجات التي يرغب الأفراد تنفيذها

كما يجب أن يتصرف على أساس الهيكل الإجتماعي والاقتصادي للدولة حتى يتمكن من اتخاذ القرارات التي تحقق المصالح طويلة الأجل بالإضافة إلى ضرورة تفهم العلاقات الإنسانية أو النفسية حتى يستطيع تحريك الجماعات والتجاوب مع حلولها وتصرفاتها مادامت هادفة وسليمة

كما يجب على الإداري أن يتصرف على المظاهر المختلفة في مواقف معينة ويتضمن في الأهداف والوقت الذي يتصرف فيه على الأهداف القريبة أي أن الإدارة تتطلب التخطيط ووضع السياسة واتخاذ القرارات²

2-2-1- تعريف المسير الرياضي :

يمكن تعريف التسيير ببساطة بأنه انجاز الأعمال بواسطة الآخرين من خلالهم، ويتضمن هذا النشاط مجموعة من الجهود والأنشطة الفرعية مثل توجيه العاملين وتدريبهم ، تحفيزهم والتنسيق في

¹ عصام بدوي ، دون سنة ، ص 35

² عصام بدوي ، دون سنة ، ص 36

مجهوداتهم وتصحيح مسارهم ، وتقويم نتائجهم . لكي تمارس الأنشطة فإن المسير الرياضي يستخدم موارد بإمكانيات متنوعة ويضيف إلى ذلك الجانب العنصر البشري

ويكون المسير تبعاً لذلك هو ذلك الشخص الذي يقوم بالعملية الإدارية وهو الجزء الحيوي من الجهاز الإداري وعصومهم في الفريق والذي يتكامل أعضائه لتحقيق الأهداف المحددة أو هو الرابطة، أو حلقة الوصل بين الإدارة من جهة والقاعدة العريضة من العاملين من جهة أخرى . فهو من هذه الزاوية الرجل الذي يقع من منطقة الوسط ويتحمل نصيبه من برنامج العمل الذي تؤديه الإدارة وتقرر حداً زمنياً لإنجازه.¹

- أدوار المسير :

يتبع منتزيرج mintz.berg سلوك عدد من المسيرين في مستوى القمة الخاصة وذلك لمعرفة ما إذ كان هؤلاء يقومون بوظائف المتعارف عليها من

تخطيط، تنظيم توجيه، ورقابة. حيث رأى أنهم يقومون بتمثيل أدوار معينة وصنفها إلى ثلاث مجموعات :

1 الأدوار العلانية :

وتتمثل في تأمين سير العمل في صورة منتظمة وهي كالاتي :

- الواجهة : هنا يجب أن يفهم المسير للآخرين بأنه هو الممثل أو صاحب الأمر في عمله.

- القائد : حيث يقوم المسير بتوجيه المرؤوسين.

الرابط: بحيث يجب أن يكون المسير همزة وصل بين عمله وبين المسيرين والمسؤولين الآخرين.

2- الأدوار الإعلامية

تعني هذه الأدوار الحصول على المعلومات وإيصالها إلى الجهات المعنية وهي كالاتي:

الملتقط للمعلومات التي تفيده في تسيير شؤون عمله.

- موصل إطلاع المرؤوسين على مجريات العمل.

. المتحدث من الجهة الرسمية وصاحب النفوذ من الداخل والخارج.

¹ عصام بدوي ، دون سنة ، ص 35

3- الأدوار التقريرية :

- وتتمثل هذه الأدوار في إتخاذ القرارات وهي علناشكل التالي :
- المستحدث : حيث يقوم المسير بالمبادرة اللازمة للتكيف والتطوير .
- معالج للمشاكل : أي يجب أن يتفادى المشاكل قبل وقوعها ويقوم بمعالجتها عندما تقع .
- موزع الموارد : فهو الذي يوزع المهام على الأشخاص المعنيين باستعمالالوسائل .
- المفاوض : هو الذي يبرم العقود ويقبل الإلتزامات ويقدم التنازلات للمسؤولين¹

3-وظائف المسير :

- إن أنشطة المسير هي في الواقع أنشطة قيادية وهذا يتطلب إلمام لأساليب القيادة, ويمكننا هنا أن نذكر الأعمال التي يقوم بها المسير أو الإداري وهي على الشكل التالي :
- التخطيط وتحديد السياسات والإجراءات
 - تنظيم أنظمة الآخرين .
 - تفويض السلطة والمسؤولين
 - الرقابة على النتائج المطلوبة
 - الإشراف على تقديم النتائج
 - إصدار الأوامر العامة والتعميمات
 - تفسير السياسات وتبليغها
 - تدريب المرؤوسين ذوو المسؤولية وتحمل العمل الإداري
- تنسيق جميع الجهود المختلفة بالعناصر المكونة بالعمال الإداريين
- وأخيرا هناك العمل الهام الذي يتلخص في تنشيط الأفراد وتحريك حيويتهم لبذل الجهود التي يساهمون بها في عملية التنظيم. ويلاحظ أن هذا المظهر الأخير من المهام الخاصة بالمسير الذي يحظى بالرعاية الكاملة والإهتمام لأن القائد هو الذي يستطيع أن ينشط الجماعات ويحرك دوافعها, ويجدد نشاطها, وبذلك يظهر بمظهر يتفوق فيه المسير الذي يلتزم بالإشراف والتوجيه على المهام الرسمية للمركز الذي يشغله .

¹محمد رفيق الطيب ، 2002 ، ص 20

ويترتب على ذلك أن المسير (الإداري) هو الشخص الذي يقوم بالتنسيق ورقابة الآخرين, وهو يزاول عمله وهذا يختلف عن الأخصائي الذي يمارس نشاطا معيناً... إلخ. وهكذا فليس كل من يعمل بالحكومة إدارياً بالمعنى المتقدم ولقد صدق أحد مشاهير الفلسفة الصينية إذ قال "أن القوانين لا تنفذ نفسها بنفسها تلقائياً".¹

4- مسؤولية المسير في المجال الرياضي :

وتتحدد مسؤوليات المشرف أو المسير في مجالات العمل أو في الهيئات الرياضية

على النحو التالي :

- تحقيق خدمة بمواصفات معينة
- توزيع العمل على من يعملون تحت إشرافه
- تدريب العاملين على الأعمال التي يكلفون بها لتهيئتهم ذهنياً ونفسياً
- ربط مجهوداته مع مجهودات المشرفين والرؤساء في الأقسام الأخرى
- البحث عن أنسب الطرق والأساليب لأداء العمل وتقديم أداء العاملين وقياس نتائج أعمالهم وتوجيه العاملين وإرشادهم وشرح خطط الإدارة لهم والتعرف على مشكلاتهم وإتجاهاتهم ودفع العاملين معه إلى الأداء الممتاز وانتقاء الحوافز الملائمة التي تقدم الإشباع الكافي للدوافع التي يريد العاملون إشباعها.
- التعرف على الروح المعنوية للعاملين ودراسة العوامل التي تؤثر عليها و ارتفاعاً وانخفاضاً حتى ينمي الأولى ويعالج الأخيرة .
- ترشيد الإنفاق في البرامج التي يقوم بتنفيذها .
- التأكد من أن ظروف العمل التي يؤدي فيها العاملون واجباتهم تتوفر فيها المقومات الأساسية للسلامة والأمن .
- التأكد من التزام العاملين بالقواعد التي تسنها إدارة الهيئة وفقاً لهذه المسؤوليات فإن المشرف الذي يستطيع أن يمارس المسؤوليات بكفاءة وقدرة يجب أن تتوفر فيه بعض المهارات الأساسية نذكر منها :

¹محمد رفيق الطيب ، 2002 ، ص 21

* مهارة الإتصال

*مهارة الإبداع والابتكار .

مهارة حل المشكلات

*مهارة العلاقات الإنسانية.

مهارة التنظيم والإدارة.¹

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

الدراسة الاولى دراسة "فيدريكو تشيزا" **Federico chesa** " عن الحراك المهني بين الآباء و الأبناء في باريس و روما و بودا بيست و مدن أخرى خلال الفترة 1886 إلى 1908. اهتم "تشيزا" بتحليل ظاهرة التوارث المهني ، حيث قام بوضع مقاييس أربعة لدراسة هذه الظاهرة في إطار دراسته للعلاقات التبادلية بين جيل الآباء و جيل الأبناء و يبرر اتجاهه هذا إلى مجموعة من الاعتبارات المنهجية و التي تتلخص فيما يلي:

- نظر إلى أن تحليل العلاقة التبادلية بين الأجيال هو أفضل الطرق لقياس أنماط الحراك المهني بين جيلين ، فالنسب البسيطة لعدد الآباء اللذين يتوارثون مهن آبائهم لا تعبر عن الواقع الفعلي ، حيث أن أسلوب تحليل النسب لا يساعد على استخلاص مقياس يحدد اتجاهات الأبناء نحو ممارسة مهن آبائهم. - أسلوب تحليل العلاقات هو أفضل الفنون التي تستخدم في التحليل الكمي و التحليل الكيفي في نفس الوقت.

- فالمشاهدات الأولية التي دلت عليها الدراسة تدل على أن نسبة تتراوح بين 60% و 75% من الأبناء يشتغلون مهن تختلف عن مهن آبائهم و هذا ما يفسر أن ظاهرة الحراك المهني أكثر انتشارا من ظاهرة التوارث المهني.²

الدراسة الثانية : دراسة "بيتر بلو" **Peter Blue** "حول الحراك المهني في المجتمعات الصناعية اهتم "بلو" بدراسة التدرج الاجتماعي داخل التنظيم الرسمي للصناعة و اعتمد على الدراسة الميدانية و

¹عصام بدوي ، دون سنة ، ص 37

²كمال عبد الحميد الزيات مرجع سابق ، ص 233 .

التحليلات الكمية في عرض و تفسير المشاهدات التي انتهى إليها ففي مقال له نشر في المجلة الأمريكية لعلم الاجتماع عام 1965 تعرض لدراسة تحليلية قام بها في تفسير العلاقات القائمة بين البناءات الفرعية في البناء المهني ، من بين 17 جماعة مهنية في إطار قوة العمل في المجتمع الأمريكي و اهتم أيضا بدراسة الخبرات

المهنية داخل البناء الهرمي للمهن و لقد ساهم "بيتر بلو" توجيه الأناظر إلى تقسيم قوة العمل الأمريكي إلى ثلاث طبقات هي : طبقة ذوي الياقات البيضاء ، وطبقة ذوي الياقات الزرقاء و طبقة الزراع.

كما انتهى من دراسته إلى تقرير إلى أن التغيرات الداخلية في حراك المهن بين الأجيال في المجتمع الصناعي تؤثر في قوة العمل ، حيث تؤدي إلى خلق جماعات مهنية متعددة تؤثر بدورها في تغير قوة العمل ، بين الأجيال ذاتها مما يساعد على فعالية ديناميات الحراك المهني بين الطبقات المكونة لبناء المجتمع الصناعي. اهتم "بيتر بلو" أيضا بدراسة العلاقة بين حجم التنظيم الصناعي و اتجاه الحراك الاجتماعي ، و توصل إلى تقرير ثلاث مستويات من التنظيم على النحو الآتي:

المستوى الأول : ويشمل الحجم الكبير للتنظيم الصناعي و يتميز بدرجة عالية من الحراك المهني .

المستوى الثاني : و يشمل الحجم المتوسط للتنظيم الصناعي وينتج حراكا مهنيا في اتجاهات متعددة.

المستوى الثالث : و يشمل الحجم الصغير للتنظيم الصناع و نقل فيه ظواهر الحراك المهني عن الأشكال السابقة.¹

الدراسة الثالثة : دراسة فتيحة محمد محفوظ و تتمثل في أطروحة دكتوراه تحت عنوان التغيرالقيمي و علاقته بالحراك المهني للمرأة العاملة اليمينية.

و تهدف هذه الدراسة إلى دراسة الحراك المهني للمرأة العاملة اليمينية و أثر التغيراتعلى هذا الحراكو أسباب خروجها للعمل المشكلات التي تواجهها في عملية حراكها المهني.

الدراسة الرابعة : زوزوني جهيدة ، واقع الحراك العمالي في فترة الإصلاحات في ظل التحولات الاقتصادية، 2010

¹كمال عبد الحميد الزيات مرجع سابق ، ص ص 245-246

هدفت الباحثة لمعرفة واقع الحراك العمالي بعدما أحدثته الإصلاحات الاقتصادية بالمؤسسة العمومية فرتيال بداية من سنة 1997 بدراسة وصفية استطلاعية عن طريق جمع البيانات باستخدام المقابلة والاستمارة والملاحظة. وتوصلت إلى النتائج التالية:¹

تميز المسار التاريخي للحراك العمالي بالحراك القطاعي بعد الثورة الصناعية وتغير بنية الطبقة العمالية تم الانتقال من العمل اليدوي إلى العمل الفكري ليعرف بعد الإصلاحات الأخيرة والتوجه نحو توظيف عمال متعددي المهام.

ارتباط الحراك العمودي والأفقي بالتعديلات التنظيمية، خاصة إعادة الهيكلة التنظيمية.

يتحكم في إستراتيجية الدوران الداخلي للفئات السوسيو مهنية مجموعة من المؤشرات والميكانزمات في مقدمتها نظام المناصب.

لم تتغير أبعاد التكوين بسبب تطور التكنولوجيا واستحداث مناصب جديدة. بل توقف مشروع وبرنامج التكوين لمدة 9 سنوات.

ساهمت الإصلاحات في تعديل البنية السوسيو مهنية، اضمحلال فئة المنفذين وتوسيع الإطارات المتوسطة وإطارات التحكم.

الدراسة الخامسة: الماحي عبد النور ، الحراك الاجتماعي والمهني لعمال المؤسسة الجزائرية ، ، 2015.

تهدف الدراسة إلى إبراز العوامل المساعدة على الحراك المهني الداخلي والخارجي، بالإضافة إلى رصد تأثير تطور التعليم ومجانيته في الجزائر المستقلة على العمال وتحديد مدى التحسن الذي مس مستواهم التعليمي، ومدى انعكاسه على حراكهم الاجتماعي والمهني لنفس الجيل وما بين الأجيال.²

التساؤل الرئيسي : هل مكنت سياسة تسيير الموارد البشرية للمؤسسة .

¹زرزوني جهيدة . واقع الحراك العمالي في فترة الإصلاحات في ظل التحولات الاقتصادية . شهادة دكتوراه . علم اجتماع العمل والتنظيم قسم علم الاجتماع . كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية . جامعة باجي مختار عنابة .

²عبد النور الحراك الاجتماعي والمهني لعمال المؤسسة الجزائرية . شهادة الماجستير علم اجتماع العمل والتنظيم . علم الاجتماع . كلية العلوم الاجتماعية . جامعة وهران 2 .

من إحداه حراك مهني صاعد وهل سمحت المنظومة التربوية من تساوي الحظوظ لأبناء الطبقات المختلفة ما يفرز حراكا مهنيا واجتماعيا صاعدين لعمال المؤسسة الوطنية.

فرضيات الدراسة :

تتأثر شدة الحراك المهني الداخلي والخارجي بالمؤسسة ونظامها وسياسة تسيير الموارد البشرية المتبعة من ناحية وبمدى انفتاح سوق العمل من ناحية أخرى.

لقد مكنت المنظومة التربوية في الجزائر مختلف الفئات الاجتماعية مهما كان أصلها الاستفادة من مجانية التعليم ما أحدث فروق جيليه لمختلف الفئات الاجتماعية وهذا ما أفرز حراكا اجتماعيا ومهنيا ما بين الأجيال.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج العامة التالية:

يتركز أكثر من نصف العمال في فئة عون التحكم.

أكبر فئة حصلت على حراك مهني داخلي فئة أعوان التحكم بحيث أن 29.41 منهم كان منفذ، أما الإطارات ف 5.88 منهم كان عون تحكم.

يغلب على المؤسسة الوطنية لنقل بالسكة الحديدية الثبات المهني بحيث أن 64.70 من العمال لم يتحصلوا

على حراك مهني.

تتم الترقية والحراك المهني الداخلي في المؤسسة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية على أساس الأقدمية في تركز المؤسسة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية على تكوين عمالها عند الالتحاق بها.

إن غالبية العمال الذين مارسوا نشاطات مهنية قبل الالتحاق بالمؤسسة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية عرفوا ثبات مهني خارجيا بحيث أن 84.62 منهم كانوا يمارسون نشاطا مهني من نفس الفئة المهنية لمؤسستهم

الحالية.

الدراسة السادسة: مراد رمزي خرموش، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام، ، 2014.

تهدف الدراسة إلى الكشف عن الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية،
التعاملية) في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام .

التساؤل الرئيسي : هل للعدالة التنظيمية دور كبير في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي
الخاص إلى القطاع العام؟
التساؤلات الفرعية:

❖ هل للعدالة التوزيعية دور كبير في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص الى القطاع
العام

❖ هل للعدالة الإجرائية دور كبير في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص الى القطاع
العام

❖ هل للعدالة التعاملية دور كبير في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص الى القطاع
العام

نتائج الدراسة : ¹

• بالنسبة للفرضية الجزئية الأولى فإنها محققة وهذا ما يمكن استخلاصه من خلال التحليل السابق أين
ظهر الدور الكبير الذي لعبته العدالة التوزيعية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص
إلى القطاع العام.

بالنسبة للفرضية الجزئية الثانية فإنها محققة وهذا ما يمكن استخلاصه من خلال التحليل السابق أين ظهر
الدور الكبير الذي لعبته العدالة الإجرائية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى
القطاع العام.

بالنسبة للفرضية الجزئية الثالثة فإنها محققة وهذا ما يمكن استخلاصه من خلال التحليل السابق، وتحقق
الفرضيات الفرعية للدراسة بحيث يظهر الدور الذي لعبته العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من
القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام.

بحيث أن هذه الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها ساعدتنا في تدعيم الجانب النظري وفي تحديد
المفاهيم الرئيسية للموضوع، كما أن الدراسات السابقة تتوافق في أن الحراك المهني يخضع لسياسة تسيير

¹مراد رمزي خرموش . دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام . شهادة الماجستير . علم
الاجتماع التنظيم والعمل . قسمالعلوم الاجتماعية كلية العلوم الانسانية والاجتماعية . جامعة محمد خيضر . بسكرة

الموارد البشرية المتبعة في المؤسسة، إضافة الى أنها تتم على أساس الأقدمية

خلاصة الفصل

يمكن القول في النهاية أن التسيير الإداري هو مساندة التعقيدات التي تواجه الإدارة، فبدون تسيير دقيق تعلم الفوضى بشكل يهدد وجود الشيء المسير إدارياً، وهو يوفر درجة من الانتظام والتنسيق، ولا يتم ذلك إلا بوجود قيادة كفاً .

ونشير إلى أن عملية التسيير الإداري هي مجموعة من العمليات المتمتزة متمثلة في التخطيط التنظيم التوجيه ، الرقابة ، القرار .

ويجب أن تكون هناك سياسة إدارية ناجحة ومدروسة لبلوغ الأهداف المسطرة وهذا كله يجعل نجاح المؤسسة أو الشركة أو المنشأة متوقفاً على مدى نجاح التسيير الإداري وتنظيم أدواته .

الفصل الثاني : الجانب التطبيقي

تمهيد:

1- منهج الدراسة:

3- الدراسة الاستطلاعية:

عرض نتائج الدراسة الاستطلاعية:

أولاً: عرض وتحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالدراسة

ثانياً: صدق وثبات الاستبانة

دراسة النتائج وتحليل الفرضيات

عرض نتائج الفرضية الاولى

عرض نتائج الفرضية الثانية:

عرض نتائج الفرضية الثالثة

الاستنتاج العام:

تمهيد:

بعد التطرق في الجانب النظري إلى تحديد إشكالية الدراسة، وما يتعلق بها من متغيرات خصص جزء من الدراسة للجانب التطبيقي الذي يحتوي على الجانب المنهجي الذي يبرز أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات المتحصل عليها، وعلى جانب خاص بعرض نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها على ضوء الفرضيات المقدمة، وأخيراً تقديم الاستنتاج العام للدراسة.

1- منهج الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة موضوع الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها للكشف عن الحركية المهنية ومدى تأثيرها على الاندماج المهني لدى إطارات المنشآت الرياضية لولاية ادرار، ومن خلال الأسئلة التي نسعى للإجابة عليها فقد استخدمنا "المنهج الوصفي التحليلي" والذي يشير إلى ذلك المنهج الذي يتعدى حدود وصف الظاهرة ويقوم بالتحليل والمقارنة والتفسير ومن يتوصل إلى تقييم ذات معنى و هدف، للكشف عن جوانبها وتشخيصها وبيان العلاقات الكامنة بين عناصرها والظواهر الأخرى (العزاوي، 2008: ص 97).

2- مجتمع الدراسة

2-1 المعايير: هي العملية التي تمكننا من اختيار عدد من الأفراد للدراسة بطريقة تجعل هؤلاء الأفراد يمثلون المجتمع (رجاء محمود أبوعلام، 2011 ص: 159)، لسبيل الحصول على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة.

2-2 مجتمع الدراسة: يعرف موريس أنجرس مجتمع الدراسة على أنه مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث و التقصي (موريس أنجرس، 2008، ص: 298) وعليه قد تم تحديد (40) إطار من ديوان مؤسسات الشباب لولاية ادرار كعينة للدراسة.

3- الدراسة الاستطلاعية:

تعدّ الدراسة الاستطلاعية خطوة هامة وأساسية في البحوث العلمية، ويقصد بها تلك المحاولات البحثية التجريبية التي يقوم بها الباحث على مستوى محدود من عمله في إطار

إنجاز مصغّر للبحث لأجل استطلاع ميدانه، واكتشاف التهج الذي سيسلكه في مرحلة الإنجاز النهائي لدراسته، وذلك قبل شروعه في التنفيذ الفعلي للبحث كآله، وهي خطوة بحثية تمهيدية ضرورية في البحث العلمي، خصوصا في البحوث الكبيرة التي يواجه فيها الباحث صعوبات كبيرة، لذا فهو بحاجة لمثل هذه الدراسات التمهيدية لاستكشاف طبيعة تلك الصعوبات، وما يسود مجتمع البحث من عناصر الانسجام، والاختلاف (مرسلي، 2010)

- وقد طبقت الدراسة الاستطلاعية في دراستنا الحالية كخطوة أولى على عينة مكونة من (40) إطارات ديوان مؤسسات الشباب بولاية ادرار ، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وكان الهدف من هذه الدراسة الأولية لأدوات البحث التحقق من صحة أدوات جمع البيانات التي تم اختيارها والتأكد من خصائصها السيكمترية.

- تقدير الوقت اللازم لإجراء الدراسة الأساسية والفترة الزمنية المناسبة لذلك.

- تحديد خطة تطبيق إجراءات الدراسة الأساسية.

- التأكيد من تمتع أدوات الدراسة بالخصائص السيكمترية التي تعطينا الثقة لاستخدامها.

:اعتماد ميزان تقديري وفقاً لمقياس تقسيم ليكارت الثلاثي:

المتوسط المرجح	الاستجابة
من 1: الى 1,66	لا أوافق
من 1,66 الى 2.33	محايد
من 2,33 الى 3	موافق

المصدر: من اعداد الطالب

من خلال الجدول أعلاه يمكننا الاعتماد على المتوسط المرجح وهذا من أجل معرفة واكتشاف تجاه وتوجه المستجوبين.

4- مجالات الدراسة

المجال المكاني :

جريت الدراسة الميدانية بولاية ادرار من جنوب الجزائر يحدها من شمالا ولاية تيميمون وغربا ولاية تندوف وجنوبا ولاية عين صالح.

ولقد تم اختيار ديوان مؤسسات الشباب بأدرار لإجراء الدراسة عليه

المجال الزمني: دامت الدراسة الميدانية لمدة ابتدأت من 28 أوت 2024 إلى 10 سبتمبر 2024

المجال البشري :

اشتمل مجتمع دراستنا إطارات المنشأة الرياضية التابعة لديوان مؤسسة الشباب بولاية ادرار

5- عرض نتائج الدراسة الاستطلاعية:

أولاً: عرض وتحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالدراسة
بالنسبة لمتغير الجنس:

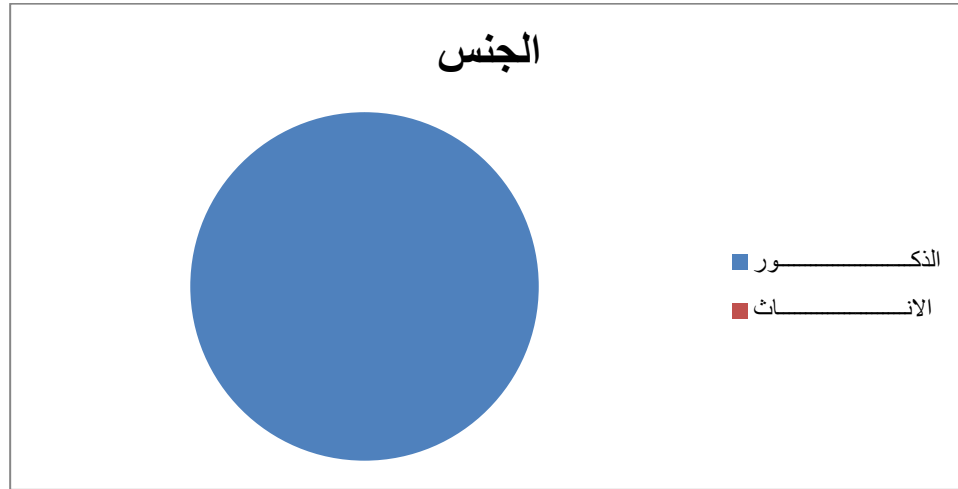
الجدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة	النسبة المتراكمة
الذكور	40	%100	%70
الاناث	0	%0	%100
المجموع	40	%100	%100

الجدول من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج اكسيل 21

الملاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الفئة المستهدفة المشكلة لأداة الدراسة تتكون من فئة الذكور دون سواهم من الجنس وهذا بنسبة مقدرة بـ: (100%) ويعزى هذا الأمر لكون ان الدراسة اقيمت على عينة تنشط في القطاع الرياضي الذي يغلب عليه العنصر الذكوري والشكل التالي يعطي توضيح أكثر حول ما سبق ذكره.

الشكل رقم: (01) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



الشكل من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج اكسيل 21.

الجدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة	النسبة المتراكمة
أقل من 20 سنة	4	10.0	10.0
20-30	10	25.0	35.0
31-40	23	57.5	92.5
41-50	3	7.5	100.0
المجموع	40	%100	%100

الجدول من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج اكسيل 21.

يوضح لنا الجدول أعلاه مدى تنوع الفئات العمرية المستهدفة بالدراسة، وتعود اكبر نسبة

مستهدفة للفئة التي يتراوح أعمارهم بين (31 - 40 سنة) وهذا بنسبة مقدرة بـ: (57.5) كما

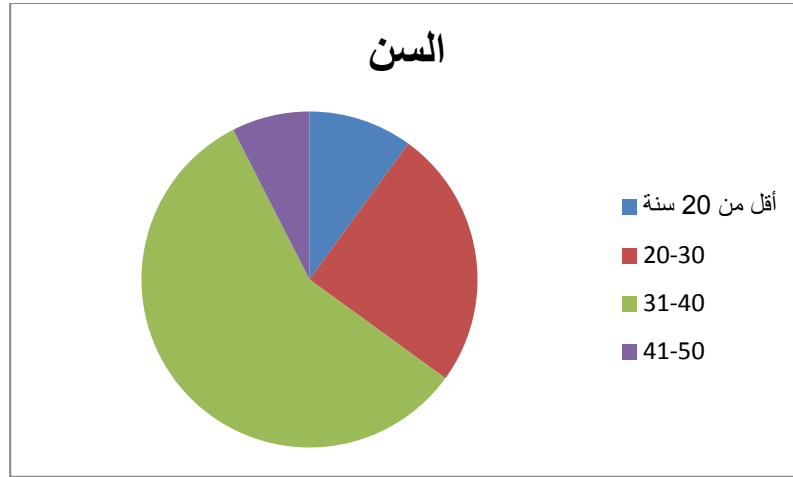
تعود أقل نسبة محققة للفئات العمرية التي تتراوح بين (41-50 سنة) وهذا طبيعي جدا

نظراً انتهاء استراتيجية تشييب المؤسسات الشبانية بحكم ان الوزارة المعنية والقطاع خاص

بالشباب هذا وتقاعد نسبة معتبرة من الكوادر السابقة.

والشكل أدناه يعطي توضيح وتلخيص اكبر لما سبق ذكره.

الشكل رقم: (02) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



الشكل من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج اكسيل 21

الجدول رقم (06) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي

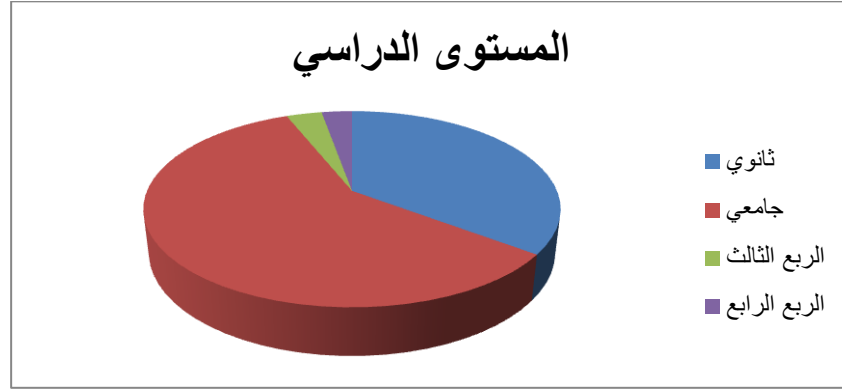
المستوى الدراسي	التكرار	النسبة	النسبة المتراكمة
ثانوي	15	37.5	55%
جامعي	25	62.5	100%
المجموع	40	100%	100%

الجدول من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج اكسيل 21

يوضح الجدول أعلاه الشهادات المتحصل عليها بالنسبة للمستجوبين ، حيث تعود اعلى نسبة محققة للمستجوبين المتحصلين على شهادة جامعية بنسبة (45) وهذا ما يضيف على الدراسة مصداقية أكبر كون هاته الشريحة مؤهلات وملاكات تسمح لها بالتعاطي والتجاوب مع مثل هكذا استبانات، كما تعبر النسبة المحققة لاهتمام السلطات بهاته الشريحة وهو ما يشكل دافع قوي للنهوض بالقطاع، وترجع اقل نسبة محققة للمستجوبين الذي يثبتون

مستوى متوسط وثنوي على حد سواء وهذا بنسبة مقدرة بـ: 27.5 من المئة، والشكل ادناه يعطي توضيح أكثر حول ماسبق.

الشكل رقم: (03) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي



الشكل من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج اكسيل 21.

الجدول رقم (07) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة	النسبة المتراكمة
أقل من 5 سنوات	25	62.5	62.5
ما بين 6-10	11	27.5	90.0
أكثر من 10	4	10.0	100.0
المجموع	40	%100	%100

الجدول من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج اكسيل 21

يلخص الجدول أعلاه الخبرات المهنية التي يمتلكها المستجوبين وتعود اعلى نسبة محققة للمستجوبين الذين يحوزن على خبرة تتحصر بين المدة الزمنية أقل من 5 سنوات وهذا نتيجة لادماج اطارات جديدة وعديدة في قطاع الشباب والرياضة.، وتعود أقل نسبة للمستجوبين

الذين يملكون خبرة مهنية لأكثر من: 10 سنوات وهذا بنسبة مقدرة ب: 10من المئة، والشكل أدناه يعطي توضيح أكثر حول الخبرات المهنية التي يكتسبها الافراد المستهدفة في الدراسة.

الشكل رقم: (04) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة



الشكل من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج اكسيل 21.

الجدول رقم (08) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة

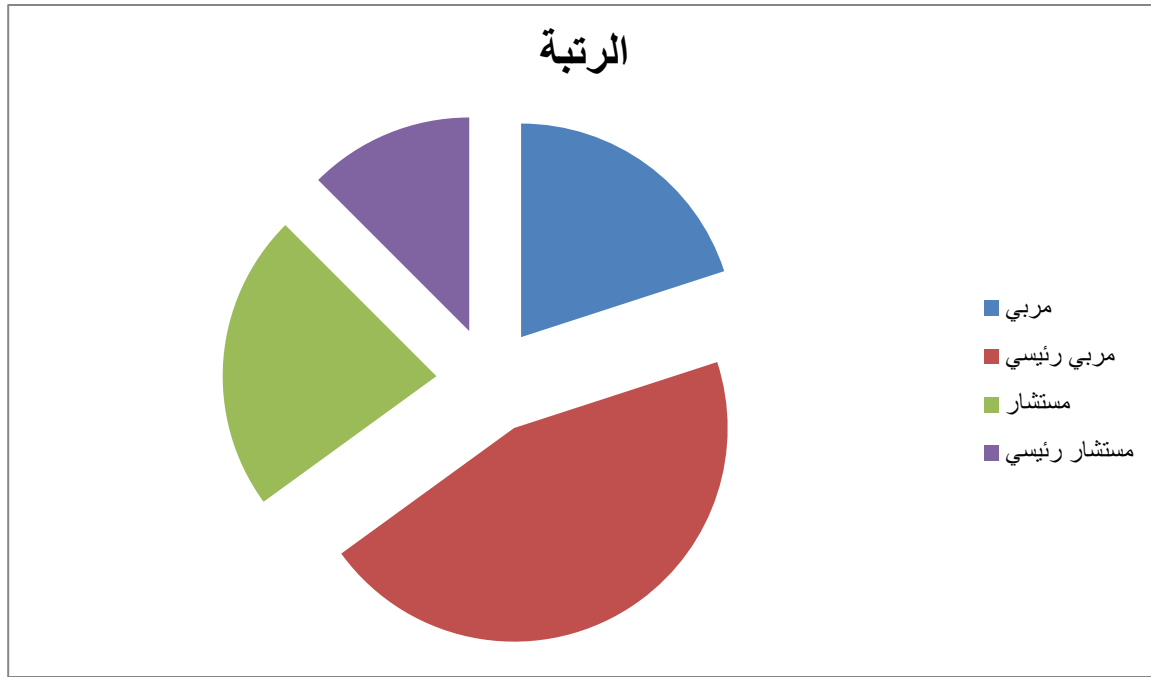
الرتبة	التكرار	النسبة	النسبة المتراكمة
مربي	8	20.0	20.0
مربي رئيسي	18	45.0	65.0
مستشار	9	22.5	87.5
مستشار رئيسي	5	12.5	100.0
المجموع	40	%100	%100

الجدول من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج اكسيل 21

يوضح الجدول أعلاه طبيعة عمل الشريحة المستهدفة في دراستنا وهذا من أجل الوقوف على مدى قدرتها على تحقيق أهداف الدراسة وتعود أعلى نسبة محققة للفئة التي تشغل منصب

مربي رئيسي بنسبة (45 من المئة) ويرجع هذا الى كون هاته الشريحة تلعب دور هام ورئيسي فالقطاع المنتسب له، كما تعود أقل نسبة للفئة التي تشغل منصب مستشار رئيسي بنسبة مقدرة ب: (12.5 من المئة) وهذا راجع لترقية وتدرج نسبة معتبرة من الاطارات الشبانية والشكل أدناه يوضح أكثر المناصب والوظائف التي يشغلها المستجوبين.

الشكل رقم: (05) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة



الشكل من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج اكسيل 21.

ثانيا: صدق وثبات الاستبانة

أ- ثبات الاستبانة: تم الاستعانة بمعامل **Alpha Cronbach** لقياس مدى ثبات وقدرة

الاستبانة على إعطاء

نفس النتائج في حال قمنا بإعادة الاستبانة على نفس افراد العينة مرات عديدة في نفس الظروف، ويأخذ المعامل قيمة تتحصر بين الصفر والواحد وتتمتع الاستبانة بالثبات إذا كانت قيمة المعامل تساوي أو أكبر من: 0.60.

الجدول رقم (09) يوضح معامل الفا كرونباخ

المحاور	عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ
الترقية	06	0.696
النقل الوظيفي	05	0.518
الحركات الاخرى التقاعد الاستقالة التنزيل الاقالة	04	441,0
الاندماج المهني	06	0.777
المجموع الكلي للعبارات	21	0.856

صدق الاتساق الداخلي: يعبر عن مدى تناسق وانسجام العبارات المرتبطة بالاستبانة ومدى قابليتها وقدرتها لتحقيق هدف الدراسة وهذا من خلال التركيز على معامل الارتباط المتحصل عليه ومدى معنوية العبارات

الجدول رقم (10) يمثل اتجاه عبارات الترقية كمحدد للحركية المهنية:

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
01	غالبًا ما توفر لنا الإدارة الفرصة للترقية.	.0822	.614	موافق
02	تتم عملية الترقية في المؤسسة على أساس الخبرة(مهارت علمية وعملية مكتسبة خلال العمل)	2**497-	.001	محايد
	تتم عملية الترقية في المؤسسة على أساس الاقدمية	-.1482	.361	موافق
	تتم عملية الترقية في المؤسسة على أساس الكفاءة.	-.2962	.064	موافق
	تتم عملية الترقية على أساس الترقية الآلية	2*334,	.035	غيرموافق
	لدي طموح كبير في تقمص مناصب عليا وتحمل مسؤوليات أكبر.	.0822	.614	موافق
	متوسط عبارات المحور	2.239	0.283	موافق

يتضح من خلال الجدول بان المتوسط الحسابي لمحور الترقية يقع ضمن مجال القبول بمتوسط قدره: 2.239 بمتوسط انحراف معياري قدره 0.283 كما نلاحظ ان العبارة رقم 01 و 06 جاءت متناسقة بانحراف معياري واحد 0.614 ومتوسط حسابي واحد 2.082 مما يدل على تناسق وتوافق كبير بينهما باعتبار ان الاتجاه للعبارتين جاءت بموافق وهذا يعني ان اغلبية المبحوثين يحبذون الترقية في المناصب ولديهم كل الطموح والرغبة في ذلك. كما تاتي العبارتين 03 و04 في اتساق نسبي بمتوسط حسابي 2.148 و2.334 على التوالي وبانحراف معياري 0,361 و0.064 على التوالي وباتساق اتجاه موافق وهذا يوحي بان المبحوثين يحبذون الترقية مع اختلاف انواعها.

الجدول رقم(11)يمثل اتجاه عبارات النقل الوظيفي كمحدد للحركية المهنية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
	توفر ادارتنا فرص عديدة لتبادل الخبرات والمهارات بين الموظفين والمصالح داخل	2*382,	015.	موافق
	تتيح ادارتنا فرصة التنقل الى مختلف الوظائف داخل المصلحة الإدارية الواحدة.	1642.	313.	موافق
	هل يتم التحويل من مصلحة الى أخرى داخل الإدارة	-2 008.	960.	محايد
	التنقل المستمر داخل الإدارة يكسبني خبرة أكبر لمواجهة المشاكل	-2 043.	794.	موافق
	الاستقرار لمدة طويلة في مناصبي يجعلني أكثر نضوجا واعتيادية على مواجهة ظروف	0732.	654.	غير موافق
	متوسط عبارات المحور	2.132	0.547	موافق

من خلال الجدول يتضح بان متوسط محور النقل الوظيفي كمحدد للحركية المهنية جاء ضمن مجال القبول بمتوسط قدره:2.132 وبمتوسط انحراف معياري 0.547 حيث جاءت العبارات 01,02,04 من اصل 05 عبارات باتجاه موافق مما يعطي دلالة ايجابية على قبول هذا الاتجاه حيث نلمس تقبل المبحوثين للنقل الوظيفي بشتى انواعه سواء كان في صالح المبحوث او في صالح المنظمة.

اما العبارتين 03 و05 جاءت خلاف ذلك باتجاه (محايد, وغير موافق) تواليا مماينبأ باختلاف آراء بعض المبحوثينبما لا يؤثر على الاتجاه العام للمحور وهذا طبيعي

الجدول رقم(12) يمثل اتجاه الحركات الاخرى(التقاعد'التنزيل'الاقالة,الاستقالة) كمحددات للحركية المهنية:

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
	غالبا ما تعطي الإدارة مجالا للتقاعد المبكر	1400.	388.	غيرموافق
	لدي رغبة في الاستقالة والتتقل لقطاع آخر حال اتاحت لي الفرصة	0**638,	000.	غيرموافق
	تلجأ الإدارة احيانا الى تنزيل درجات بعض العمال كإجراء عقابي	2000.	217.	غيرموافق
	تعتمد الإدارة نظام تقييم فعال وشفاف لتقييم أداء موظفيها	-0310.	851.	موافق
متوسط عبارات المحور		0.252	0.364	

يتضح من خلال الجدول ان متوسط عبارات الحركات الاخرى لا يقع ضمن مجال القبول ويقع ضمن مجال الرفض بمتوسط حسابي 0.252 بمتوسط انحراف معياري 0.0364 حيث جاءت العبارات 01 و02 و03 باتجاه عبارة موحد وهو الرفض مما يعطي الاتجاه السلبي لاتساق العبارات مما يكسب انطباع بان اغلبية المبحوثين لا يتفقون مع عوامل الاقالة والاستقالة والتنزيل,,لما فيه من ضرر على مساهم المهني ومكانتهم الاجتماعية وهذا طبيعي لان كل المبحوثين يحبذون الرقى عكس التنزيل

الجدول رقم (13) يمثل اتجاه عبارات الاندماج المهني (متغير تابع)

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
	اختيارك لهذه الوظيفة كان	-1.452	.371	اراديا
	يطفو مؤشر الثقة المتبادلة بمحيط العمل	-0.0062	.968	موافق
	لديك شعور قوي بأن ماتقوم به يساهم في تطور المؤسسة وازدهارها	.2182	.177	موافق
	كيف تقيم علاقتك مع زملائك	.0722	.658	جيدة
	غالبا ما تجد صعوبة في فهم واستيعاب العمل المنوط لك	2*0.361	.022	محايد
	ظروف ومخرجات العمل تتسم بالوضوح	.1862	.186	محايد
	متوسط عبارات المحور	2.833	0.397	موافق

من خلال الجدول يتضح ان متوسط عبارات الاندماج المهني تقع ضمن مجال القبول بمتوسط حسابي 2.833 وانحراف معياري 0.397 حيث جاءت العبارات 01 و02 و03 و04 باتساق ايجابي مما يدل على ان جل المبحوثين يؤمنون بضرورة التقبل والرضاء والانصياع والولاء وغيرها من محددات الاندماج المهني وجاءت العبارتين 05 و06 تواليا على الحياد من ذلك مما يضيف نوع من الموضوعية على الاتجاه العام للمحور

ثالثا دراسة النتائج وتحليل الفرضيات

عرض نتائج الفرضية الاولى

توجد علاقة ذات دلالة احصائية لاثر الترقية على الاندماج المهني لاطاراتالمنشات الرياضية:

لحساب معامل الارتباط R2 ارتاينا تطبيق و انتهاج معامل سبيرمانا المناسب للبحث.

معامل الارتباط R	معامل التحديد R 2	قيمة المحسوبة	F معامل الانحدار	مستوى الدلالة sig
0.788	0.253	7.38	0.422	000000

يلاحظ من خلال الجدول ان قيمة معامل الارتباط R قد بلغت 0.788 وهي نسبة قوية تعطي قوة ارتباط هذا العنصر (الترقية) بالاندماج المهني مع معامل تحديد R2 بقيمة 0.253 اي مانسبته 25.3% من التأثير على الاندماج المهني وهي نسبة معتبرة جدا كما نلاحظ ايضا ان قيمة F بلغت 7.38 وهي اكبر من مستوى الدلالة sig 000000 بمعامل انحدار واضح 0.422 وهذا يعني ان الانحدار معنوي ذو دلالة وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة احصائية وتفاعل وتأثير واضح للترقية المهنية على الاندماج المهني وهذا يبدو منطقيا ومتوقعا من خلال الوقوف على اجابات المبحوثين حيث كان الاتجاه العام للعبارت ينبأ بان هنالك علاقة طردية جدا بين الترقية والاندماج المهني حيث نلمس بان مؤشر الاندماج يزيد كلما زاد مؤشر الترقية وتبعاتها وينزل كلما نزل مؤشر الترقية

الاستنتاج:

نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها ان الترقية الوظيفية ذات تأثير حقيقي و واضح وجلي على الاندماج المهني لاطارات المنشآت الرياضية لديوان مؤسسات الشباب بادرار وهذا باعتبار انه توجد علاقة طردية ايجابية مؤثرة بين الترقية كمحدد للحركية المهنية والاندماج المهني كمتغير تابع وعليه فان صحة الفرضية الاولى ثابتة وصحيحة

عرض نتائج الفرضية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية لتأثير النقل الوظيفي على الاندماج المهني لاطارات المنشآت الرياضية:

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة المحسوبة	F معامل الانحدار	مستوى الدلالة sig	
0.636	0.243	5.031	0.567	000000	النقل الوظيفي

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة معامل الارتباط R كانت معتبرة 0.636 وتعطي مؤشرات بوجود علاقة بين النقل الوظيفي والاندماج المهني بمعامل تحديد 0.243 اي ما نسبته 24.3% وهي نسبة لا بأس بها جاءت نتيجة تأثر الاندماج المهني بالنقل الوظيفي مع ان قيمة F اكبر من مستوى الدلالة sig 000000 ويانحدر معنوي 0.576 مما يعطي دلالة ذات معنى واضح على مدى تاثر الاندماج المهني بالنقل الوظيفي لاطارات المنشآت الرياضية وعليه نكون قد اثبتنا صحة الفرضية الثانية

الاستنتاج :

نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها ان للنقل الوظيفي كمحدد من محددات الحركية المهنية تأثير مباشر وبائن بالارقام والنتائج حيث توجد علاقة ذات دلالة احصائية للنقل الوظيفي على الاندماج المهني لاطارات المنشآت الرياضية التابعة لديوان مؤسسات الشباب بادرار وهي علاقة طردية تؤكد صحة الفرضية الثانية.

عرض نتائج الفرضية الثالثة

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الحركات الاخرى (الاقالة، الاستقالة، التنزيل، التقاعد) على الاندماج المهني لاطارات المنشآت الرياضية:

مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة المحسوبة	F معامل الانحدار B	مستوى الدلالة sig
0.000000	0.132	0.154	2.452	0.33	0.000000

من خلال الجدول يتبين لنا ان معامل الارتباط R جاء ضعيفا 0.132 وهذا ما يعطي دلالة حتى لو كانت ضعيفة على تاثير الحركات الاخرى على الاندماج المهني لديهم حيث ياتي معامل التحديد 0.154 اي مانسبته 15.4% وهي نسبة ضئيلة مقارنة بما سبق، كما نسجل قيمة معنوية ضئيلة بحكم ان قيمة F تاتي اكبر من مستوى الدلالة sig 0.000000 بمعدل انحدار 0,33 وبالتالي توجد دلالة معنوية ضعيفة نسبيا وعليه يمكن القول ان الحركات الاخرى للحركية المهنية (التنزيل، الاستقالة، الاقالة، التقاعد) لها تاثير ضعيف على الاندماج المهني لاطارات المنشآت الرياضية

الاستنتاج:

نستنتج من خلال النتائج الحاصلة بين ايدينا على ان الحركات الاخرى كالتقاعد والتنزيل والاقالة والاستقالة و المحسوبة على الحركية المهنية ذات تاثير ضعيف على الحركية المهنية لاطارات المنشآت الرياضية باعتبار ان هذه الحركات تاتي في ظروف صعبة وخاصة فهي ذات علاقة عكسية بالنسبة للاندماج المهني حيث كلما زاد مؤشر هذه الحركات كلما نقص مؤشر الاندماج المهني .

6- الاستنتاج العام:

بعد قيامنا بالدراسة الميدانية وتوزيع الاستبانة على عينة من اطارات المنشآت الرياضية التابعة لديوان مؤسسات الشباب بأدرار كانت اغلبية العينة من عنصر الشباب عددهم (40) تتراوح اعمارهم بين 31 الى 40 سنة, 100% ذكور باعتبار ان قطاع الشباب والرياضة ذكوري في هذه الولاية حيث كان مستواهم الدراسي بين المستوى الثانوي والمستوى الجامعي مع العلم بان الغالبية منهم ذو خبرة اقل من 05 سنوات باعتبار ان قطاع الشباب والرياضة استقطب عدد هائل من الاطارات المدمجة في اطار برنامج المساعدة على الاندماج المهني وبعد استرجاع استمارات الاستبانة ودراستها وتمحيصها حيث كانت تصب في دراسة ما اذا كان للحركية المهنية اثر على الاندماج المهني لاطارات المنشآت الرياضية وجاءت الفرضية العامة بانه : **توجد علاقة ذات دلالة احصائية للحركية المهنية على الاندماج المهني لاطارات المنشآت الرياضية** ومن اجل اثبات صحة الفرضية من عدمها قد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي لحساب متوسط درجات أفراد العينة في الاختبار
 - الانحراف المعياري لحساب تشتت درجات أفراد العينة
 - التجزئة النصفية لحساب صدق الاختبار المطبق
 - اختبار (t-test) للفروق، وذلك لدراسة وجود الفروق بين متغيرات الدراسة
 - اختبار (t-test) لعينة واحدة وذلك لحساب الفرضية العامة للدراسة
 - معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لحساب ثبات الاختبار.
- قمنا بتقسيم الفرضية العامة الى 03 فرضيات فرعية كل منها يصب في اثبات الفرضية الام:
الفرضية الاولى:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية للترقية الوظيفية بالاندماج المهني لاطارات المنشآت الرياضية.

ومن خلال ما توصلنا اليه من نتائج اتضح جليا ان للترقية الوظيفية علاقة طردية ايجابية على الاندماج المهني لاطارات المنشآت الرياضية .

الفرضية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للنقل الوظيفي بالاندماج المهني لاطارات المنشآت الرياضية ومن خلال ما تحصلنا عليه من نتائج اتضح لنا ان النقل الوظيفي ذو دلالة احصائية بالاندماج المهني لاطارات المنشآت الرياضية وذو علاقة طردية ايضا
الفرضية الثالثة :

توجد علاقة ذات دلالة احصائية للحركات الاخرى(التزيرل,التقاعد,الاقالة ,الاستقالة)بالاندماج المهني لاطارات المنشآت الرياضية .

ومن خلال النتائج المتحصل عليها اتضح انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية حيث ان هناك تأثير ضعيف على مؤشر الاندماج المهني وبالتالي توجد علاقة عكسية سلبية وابطائنا لصحة الفرضيات الثلاثة تتبلور لنا صحة الفرضية العامة اي انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية للحركية المهنية على الاندماج المهني لاطارات المنشآت الرياضية وهي علاقة طردية ايجابية وبالتالي نكون قد اثبتنا مدى تأثير الحركية المهنية على الاندماج المهني لاطارات المنشآت الرياضية.

7-التوصيات والاقتراحات:

بناء على ماسبق نقترح مايلي:

يمكن القول أن الحركة المهنية مفهوم جديد لدى المؤسسات الجزائرية فهو يخدم وطموحات أفرادها، كما ألتسهم في الكشف عن مهارات وقدرات أفرادها، وبناءا على هذا نقترح ما يلي :

الجوانب الفعلية في أداء العمل وضرورة البحث عن إحداث التوافق بين احتياجات المديرية ومهارات موظفيها مما يؤدي إلى تحديد مسؤوليات وواجبات كل وظيفة ،وفي جميع المستويات سواء الإدارية أو الوظيفية في المديرية مع الأخذ في عين الاعتبار وضع إطار تنظيمي و قانوني يضفي الشرعية الكاملة على الحركية المهنية الداخلية ويجعلها أحد أسس ثقافة المديرية .استمرارية العمل

- 1- .سعي المديرية إلى توفير وتحسين ظروف العمل، للوصول إلى أفضل أداء، وتطوير كفاءة الموظفين من خلال توجيههم لتطوير مساهم داخل المؤسسة وتشجيعهم على الحركة المهنية- .
- العمل على تطوير المسارات المهنية اعتمادا على التكوين المستمر تبعا للاحتياجات الفعلية للموظفين والمنظمة معا
- .خلق وظائف وفرص عمل أفضل للموظفين با الديوان، بجانب مساعدتهم على امتلاك واكتساب الخبرات والقدرات اللازمة
- تثمين الخبرات المهنية و الاهتمام بالطموحات و لدوافع الشخصية للموظفين . والملائمة لهذه الوظائف والفرص مما يمكنها من الحماية والحفاظ على كفاءاتها ، وتحفيزهم من أجل الالتزام في الوظيفة
- .وضع كل الظروف المناسبة تحت تصرفهم ليضمن الموظف حقوقه داخل المنظمة خاصة أي التدخل بمساعدته الاندماج المهني
- .إن اتصال و تواصل الرؤساء بالمرؤوسين أمر جيد في مثل هذه المؤسسات وهذا ما يساعد على تبادل الآراء و النقاشات، وفي الوقت ذاته زيادة التعلم واكتساب خبرات

الختامة

الخاتمة:

اشتملت هذه الدراسة على الدراسة التطبيقية التي تمت فيها التعرف على تأثير محددات الحركة المهنية الاندماج المهني للموظف ، و كذا التعرف عن مدى اهتمام إدارة المديرية بتحقيق الاندماج المهني للموظفين انطلاقا من بدأ تعيينهم إلى تقاعدهم، وقد أكدت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة طردية موجبة بين الاندماج المهني ومحددات الحركة المهنية الداخلية، كما وقد تبين أيضا أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمحددات الحركة المعتمدة الشباب والرياضة على الاندماج المهني.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

1. أحمد صقر عاشور السلوك الانس المنظمات ، الدار الجامعية، بيروت، 1997،
2. باركر وآخرون ، علم الاجتماع الصناعي ، ط1، ترجمة محمد علي محمد ،مصر، 1972،
3. بديع محمود مبارك القاسم. علم النفس المهني بين النظرية و التطبيق ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2001، ، ط1،
4. جودت عزت عبد الهادي ، سعيد حسني العزة. التوجيه المهني و نظرياته ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان، 2014 ، ط2،
5. حسن عادل، الأفراد في الصناعة ط1، دار الجامعات المصرية ، مصر ، 1972،
6. زكي محمود هاشم إدارة الموارد البشرية دار السلاسل، الكويت، ص 87
7. زكي محمود هاشم أساسيات الادارة ، منشورات ذات السلاسل ، الكويت، 2001
8. صلاح الدين عبد الباقي الاتجاهات الحديثة في الموارد البشرية، الدار الجامعية ، الاسكندرية، مصر ، 2002،
9. عاطف عدلي العيد، الاتصال والرأي العام الأسس النظرية والإسهامات العربية
10. عبد الرحمان العيسوي سيكولوجية العمل و العمال ، دار الراتب الجامعية، بيروت ، 1998،
11. عبد الغفار الحنفى السلوك التنظيم و إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة للنشر ، الاسكندرية ، 2005
12. عبد الفتاح محمد دويدار. أصول علم النفس المهني و الصناعي و التنظيمي وتطبيقاته ، دار النهضة العربية ،بيروت ، 1992
13. عطية مصطفى. مقدمة في السلوك التنظيمي المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، دون ذكر السنة،
14. فتحي أبو العينين، التحليل الاجتماعي للبناء الطبقي أفكار ونظريات كلاسيكية مكتبة عين الشمس، القاهرة،
15. محمد بن ترسية المرشد الطلابي العام من الالتحاق بالجامعة أو الكلية إلى الاندماج ، الدار المصرية السعودية، القاهرة، 2004،.
16. محمد عثمان نجاشي، علم النفس الصناعي، جزء 1 ، ط1 ، دار النهضة العربية، مصر، 1964،

17. محمود الجوهري ، المدخل لعلم الاجتماع ، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، مصر، 1984،
18. الموسوي سنان إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليه، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن، ط1، 2004،
19. نواف كنعان، القيادة الادارية دار العلم و الثقافة لنشر و التوزيع ، الأردن، 2006، ط1،
20. هاشم زكي محمود : إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار زهران النشر والتوزيع، الكويت ، ص 108
21. يوسف الطائي ، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل ، ط1، الوارف للنشر ، الاردن،
22. يوسف حجيمالطائي، مؤيد عبد الحسن الفضل إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي متكامل الوراق للنشر و التوزيع، عمان ، 2007 ، ط1،

المجلات والمذكرات

1. رقية عبد الله محمد حردان التعليم والحراك الاجتماعي دراسة ميدانية بمدينة سوهاج، رسالة دكتوراه جامعة اسيوط، 1994،
2. محمود قرزيز ،مريم، يحياوي "دور التغيير التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال في المؤسسة الصناعية" مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية، العدد 47 جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة ، 2017،
3. مرفت محمد السعيد "أثر إدارة المواهب في اندماج العاملين خلال التوازن بين العمل و الأسرة كمتغير وسيط"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9 ، العدد 1، الأردن، 2013،

المراجع بالفرنسية

1. Alysse louaer: la mobilité professionnelle des salaries ,Doctorant crêpa , DRM-UMR CNRS 7088,université paris dauphine ،France
2. Anne Catherine Deliviniere ,La mobilité professionnelle du point de vue des salarie, France ,octobre 2007،
3. Benamrouch (A):quelques problèmes a 1 instabilité de la main d'eves dans

- linclustri- le cas de la S-N-L- madaronamo- ministère du travail, Alger, 1982,
4. Faverges : Les accident du travail intrait de psychologie aplaignée ,paris ,1981,
 5. Grillet (Yves) :les jeunes au seul du temps professionnel Revue Aout 1975
 6. J.M. Sheppard: Sociologie new York ،West publicains co،1981،
 7. Serge Paugam. Le salarié de la précarité–Les nouvelles formes de l'intégration professionnelle ,presses universitaire de France, paris, 2000,1 édition

الملاحق

الاستمارة

اخواني العمال تحية طيبة وبعد :

يشرفنا ان نطلب من سيادتكم المحترمة ملاً هذه الإستمارة والتي تدخل ضمن مجال بحث ميداني بعنوان : " الحركية المهنية لإطارات المنشآت الرياضية ودورها في الاندماج المهني " والتي نحاول من خلالها الحصول على بعض المعلومات لغرض البحث والدراسة في مؤسستكم مع العلم أن المعلومات المصرح بها لن تستخدم إلا لأغراض علمية بحثه.
شكرا على المساعدة

إعداد الباحث :

•

ملاحظة : الإجابة بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة .

البيانات الشخصية :

1. الجنس : ذكر أنثى
2. السن : أقل من 20 سنة 20-30 31-40 41-50 51 سنة فما فوق

3- المستوى الدراسي ثانوي جامعي

4- الخبرة : أقل من 5 سنوات ما بين 6-10 أكثر من 10

6- الرتبة الوظيفية : مربي مربي رئيسي مستشار مستشار رئيسي

بيانات الخاصة بالترقية كمحدد اساسي للحركية المهنية:

1. غالبا ماتوفر لنا الإدارة الفرصة للترقية. موافق محايد غير موافق

2. تتم عملية الترقية في المؤسسة على أساس الخبرة (مهارت علمية و عملية مكتسبة خلال العمل)
موافق محايد غير موافق

3. تتم عملية الترقية في المؤسسة على أساس الأقدمية
موافق محايد غير موافق

4. تتم عملية الترقية في المؤسسة على أساس الكفاءة. موافق غير موافق محايد

5. تتم عملية الترقية على أساس الترقية الآلية موافق غير موافق محايد

6. لدي طموح كبير في تقمص مناصب عليا و تحمل مسؤوليات أكبر. موافق محايد غير موافق

البيانات الخاصة بالنقل كمحدد للحركة المهنية.

7. توفر ادارتنا فرص عديدة لتبادل الخبرات و المهارات بين الموظفين والمصالح داخل الإدارة.
موافق محايد غير موافق

8. تتيح ادارتنا فرصة التنقل الى مختلف الوظائف داخل المصلحة الإدارية الواحدة.
موافق محايد غير موافق

9. هل يتم التحويل من مصلحة الى أخرى داخل الإدارة نعم لا

10. التنقل المستمر داخل الإدارة يكسبني خبرة أكبر لمواجهة المشاكل. موافق محايد غير موافق

11. *الاستقرار لمدة طويلة في مناصبي يجعلني أكثر نضوجا واعتيادية على مواجهة ظروف العمل
موافق محايد غير موافق

البيانات الخاصة بالحركات الأخرى كمحدد للحركة المهنية(الاقالة.التنزيل. التقاعد. الاستقالة):

12. غالبا ما تعطي الإدارة مجالا للتقاعد المبكر موافق غير موافق محايد

13. لدي رغبة في الاستقالة والتنقل لقطاع آخر حال اتاحت لي الفرصة
موافق محايد غير موافق

الملاحق

14. تلجأ الإدارة أحيانا الى تنزيل درجات بعض العمال كإجراء عقابي موافق محايد غير موافق

15. تعتمد الإدارة نظام تقييم فعال وشفاف لتقييم أداء موظفيها موافق محايد غير موافق

البيانات الخاصة بالاندماج المهني كمتغير تابع:

16. اختيار هذه الوظيفة كان اراديا موجها مفروضا

17. يطفو مؤشر الثقة المتبادلة بمحيط العمل موافق محايد غير موافق

18. لديك شعور قوي بأن ماتقوم به يساهم في تطور المؤسسة وازدهارها موافق محايد غير موافق

19. كيف تقييم علاقتك مع زملائك جيدة حسنة سيئة

20. غالبا ماتجد صعوبة في فهم واستيعاب العمل المنوط لك موافق محايد غير موافق

21. ظروف ومخرجات العمل تتسم بالوضوح موافق محايد غير موافق

قائمة الاساتذة المحكمين:

الاسم واللقب	الدرجة	الجامعة
دمانة عمر	استاذ دكتور	جامعة عمار ثليجي بالاغواط
بن عروس محمد	استاذ دكتور	جامعة عمار ثليجي بالاغواط
تريخ محمد	استاذ دكتور	جامعة عمار ثليجي بالاغواط