

جامعة عمار ثليجي _ الأغواط
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والتربية الرياضية
قسم الإدارة والتسيير الرياضي



متطلبات نيل شهادة ليسانس

مشروع مذكرة التخرج ضمن

تخصص تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

توظيف الإطارات ودوره في تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسات الرياضية

إشراف الأستاذ:

د. لفريد صلاح

إعداد الطالب:

• عايش الحسين
الدين

السنة الجامعية 2025/2024

اهداء

بعد مسيرة دراسية دامت سنوات حملت في طيلتها الكثير من
الصعوبات والمشقة والتعب، ها أن اليوم أقف على عتبة تخرجي
أقطف ثمار تعبتي وأرفع قبتي بكل فخر، فاللهم لك الحمد قبل أن ترضى
ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا، لأن وفقتني على إتمام
هذا العمل وتحليل حلمي ... أهدي هذا النجاح، إلى الذي زين إسمي
بأجمل الألقاب، من دعمني بلا حدود وأعطانني بلا مقابل، إلى من
علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة، إلى من غرس في
روحي مكارم الأخلاق داعمي الاول في مسيرتي وسندي
وقوتي وملأني بعد الله ... إلى فخر واعتزازي (والدي - رحمه الله)
إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها واحتضنني قلبها قبل يدها وسهلت
لي الشدائد بدعائها إلي، القلب الحنون، والشمعنة التي كانت لي في
الليالي المظلمات

سر قوتي ونجاحي ومصباح دربي الذي وهج حياتي (والدي)
إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي إلى ملهمي نجاحي إلى من شددت
عضدي بهم فكانوا لي ينابيع ارتوي منها، إلى خيرة أيامي وصفوتها
إلى قرة عيني (أخي وأخواتي)

لكل من كان عوناً وسنداً في هذا الطريق صديقي "فراجي خالد"
وجميع أصدقاء الدراسة .. أهديكم هذا الإنجاز وثمره نجاحي الذي
لطالما تمنيت

ها أنا اليوم أتممت أول ثمراته، راجيا من الله تعالى أن ينفعني بما
علمني

وأن يعلمني ما أجهل ويجعله لي لا علي.

عائش الحسين



كلمة شكر و عرفان

الحمد لله الذي بحمده يستفتح كل كتاب، وبذكره يصدر كل خطاب، وبفضله
يتنعم أصحاب النعيم في دار الثواب، مدبر الملك والملكوت، والمنفرد
بالعزة والجبروت، وبعونته تتم الصالحات ... وهو الذي سخر العربية
وجعلها لغة الآيات والبيّنات، وصلى الله وسلم على خير من جاء ياليمين
والبركات

نجدد الحمد والشكر للمولى عز وجل على توفيقه لنا في انجاز هذه الحلقة
وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من رئيس القسم "بأشا محمد
قطاف" و "شاوي يوسف" اللذان قدما لي يد المساعدة والعون
طيلة مشواري الدراسي.

وأخص بالذكر الدكتور الذي لم يبخل علينا بالنصائح والإرشادات
والتوجيهات "لفريد صلاح الدين" والذي فعلا كان باب خير فتح لنا
وأیضا اللجنة المناقشة التي قبلت مناقشتنا في بحثنا المتواضع
الذي أرجوا من الله أن يجعله معينا يستفيد من الطلاب والباحثون.
ولا يفوتني أن أشكر مكتب "Hassane Info Service"
الذي خصص لي من وقته ولم يبخل عليّ أيضا من جهده
في كتابة وتنسيق هذا البحث

فهرس المحتويات

كلمة شكر	
فهرس المحتويات	
أ - ب	مقدمة
الإطار العام للدراسة	
04	1- إشكالية
05	2- فرضيات البحث
05	3- تحديد المفاهيم المصطلحات
06	4- أسباب اختيار الموضوع
06	5- أهمية البحث
07	6- أهداف البحث
الفصل الأول: الأدبيات النظرية	
09	المبحث الأول: الإطار النظري
09	1- الإطارات:
09	1-1- تعريف الإطارات
10	2-1- أصناف الإطارات
11	3-1- مهام وأدوار الإطارات
12	4-1- أهمية توظيف الإطارات في التنظيم
14	2- الاستقرار الوظيفي:
14	2-1- تعريف الاستقرار الوظيفي
15	2-2- عوامل الاستقرار الوظيفي
16	3-2- مظاهر الاستقرار الوظيفي والمزايا المترتبة عنه
17	4-2- أهمية الاستقرار الوظيفي
19	المبحث الثاني: الدراسات المرتبطة
19	1- دراسة عادل قنفي 2022 تحت عنوان: نمط القيادة الإدارية وعلاقته بالاستقرار الوظيفي للعاملين، أطروحة دكتوراه.
19	2- دراسة عيسى الوناس 2020 تحت عنوان: تسيير الإطارات وعلاقته بمستوى الأداء، أطروحة دكتوراه.
20	3- دراسة حجاج مداني 2019 تحت عنوان: قيم العمل في ظل الاستقرار الوظيفي، أطروحة دكتوراه.
21	4- دراسة لفقير سهيلة 2017 تحت عنوان: واقع تطبيق متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة للوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية واتجاهات الإطارات نحوها، رسالة ماجستير.
22	5- التعقيب على الدراسات
الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية	
25	1- نوع الدراسة
25	2- منهج البحث

26	3- متغيرات الدراسة
26	4- مجالات الدراسة
27	5- مجتمع الدراسة وعينته
30	6- أدوات جمع المعلومات
31	7- الخصائص السيكومترية للأداة
31	8- أساليب المعالجة الإحصائية
32	9- نتائج الدراسة
35	10 الاستنتاج العام
38	الخاتمة
	قائمة المراجع

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	توزيع مفردات العينة وفق متغير الجنس	28
02	توزيع مفردات العينة وفق متغير العمر	28
03	توزيع مفردات العينة وفق متغير المؤهل العلمي	29
04	توزيع مفردات العينة وفق متغير سنوات الخبرة	29
05	توزيع مفردات العينة وفق المسمى الوظيفي	30
06	يوضح نتائج محاور صحيفة الاستبيان	32

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مهام وأدوار الإطارات داخل المؤسسة	12

مقدمة

مقدمة:

في ظل التحوّلات المتسارعة التي تشهدها المنظومة الرياضية عالميا ومحليا، برزت إشكالية حاسمة تتعلق بقدرة المؤسسات الرياضية على الاحتفاظ بكفاءاتها الإدارية والفنية. فالتجارب الدولية تظهر أن الاستقرار الوظيفي للإطارات يشكل حجر الزاوية في تحقيق التميز المؤسسي، بينما تشير الوقائع الميدانية في العديد من المؤسسات الرياضية العربية إلى معضلة حقيقية تتمثل في ارتفاع معدلات دوران العمالة بين هذه الكوادر. هذه المفارقة تطرح تساؤلات جوهرية عن العوامل الكامنة وراء هذه الظاهرة، خاصة في ظل ندرة الدراسات التي تناولت هذا الجانب في البيئة الرياضية النامية.

لقد أصبح من الملحّ فهم التداخلات المعقّدة بين آليات توظيف الإطارات وتحقيق الاستقرار الوظيفي، لا سيما وأن المؤسسات الرياضية تختلف في طبيعتها عن غيرها من المؤسسات. فهي تجمع بين صرامة الإدارة وحيوية الميدان الرياضي، مما يفرض بيئة عمل فريدة تتسم بضغوط تنافسية عالية وساعات عمل غير منتظمة. كما أن التكاليف الباهظة لاستبدال الكفاءات المهاجرة والتي تشمل ليس فقط الجانب المادي بل أيضا فقدان الخبرات التراكمية تجعل من هذه القضية أولوية استراتيجية للمؤسسات الرياضية الطامحة للتميز.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في سعيها لسدّ هذه الفجوة البحثية من خلال كشف النقاب عن العلاقة الجدلية بين جودة عمليات التوظيف ودرجة استقرار الإطارات، مع التركيز على السياق الرياضي الذي ظلّ إلى حد كبير خارج دائرة الضوء الأكاديمي. كما تكتسب الدراسة راهنتها من قدرتها على تقديم نموذج تحليلي متكامل يجمع بين العوامل الهيكلية (كمعايير التوظيف) والعوامل النفسية الاجتماعية (كرضا العاملين)، مما يفتح آفاقا جديدة لفهم أعمق لهذه الظاهرة.

وتنطلق دراستنا من فرضية أساسية مفادها أن تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسات الرياضية ليس وليد الصدفة، بل هو نتاج منظومة متكاملة تبدأ باختيار الكفاءات المناسبة وتتواصل عبر توفير بيئة عمل محفّزة. ولاختبار هذه الفرضية تعتمد الدراسة على منهجية متكاملة تجمع بين التحليل النظري العميق والتطبيق الميداني في مؤسسات رياضية نموذجية، سعيا لتقديم إجابات عملية تساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمنظومة الرياضية ككل.

حيث تنقسم دراستنا إلى جزئين نظري وتطبيقي. يشمل الجانب النظري فصلين أساسيين، الأول يعنى بالإطار المفاهيمي للدراسة من خلال استعراض الأدبيات المتعلقة بمفهوم الإطارات وخصائصها، وتحليل متعمق لمفهوم الاستقرار الوظيفي وعوامله، مع رصد أهم الدراسات السابقة ذات الصلة. أما الفصل الثاني فيتناول الجانب الميداني للبحث، حيث يتم

تطبيق المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة على عينة من المؤسسات الرياضية، باستخدام أدوات البحث الميداني من استبيانات ومقابلات. وتأتي الخاتمة لتربط بين هذه الأجزاء عبر استخلاص النتائج وتقديم التوصيات العملية، في إطار بنية مترابطة تهدف إلى الإجابة عن إشكالية البحث بمنهجية واضحة.

الإطار العام للدراسة

1- إشكالية:

تشهد المؤسسات الرياضية في العصر الحديث تطورا متسارعا في جوانبها الإدارية والفنية، مما فرض ضرورة الاعتماد على إطارات مؤهلة قادرة على مواكبة هذه المتغيرات. ومع ذلك، تواجه العديد من هذه المؤسسات تحديات في تحقيق الاستقرار الوظيفي لكوادرها، حيث تشير الملاحظات الميدانية إلى ارتفاع نسب دوران العمالة بين الإطارات في القطاع الرياضي.

وفي هذا السياق يبرز التساؤل حول العوامل التي تؤثر على استقرار الإطارات الوظيفي، وخاصة في ظل ندرة الدراسات التي تناولت هذه القضية في البيئة الرياضية العربية. فمن ناحية، تختلف طبيعة العمل في المؤسسات الرياضية عن غيرها من المؤسسات من حيث ساعات العمل غير المنتظمة، والضغوط التنافسية، وطبيعة العلاقات بين العاملين. ومن ناحية أخرى، تتباين معايير توظيف الإطارات بين المؤسسات الرياضية، مما قد يؤثر على درجة تكيفهم واستقرارهم.

حيث تشير العديد من التقارير إلى أن عدم الاستقرار الوظيفي للإطارات في المؤسسات الرياضية ينعكس سلبا على استمرارية البرامج والمشاريع الرياضية وجودة الأداء المؤسسي بالإضافة إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

كما أن تكلفة استبدال الإطارات وتدريب كواد جديدة تشكل عبئا ماليا كبيرا على هذه المؤسسات. وفي ظل غياب دراسات كافية تحدد معايير التوظيف المثلى وخصائص بيئة العمل المناسبة للإطارات في القطاع الرياضي، تبرز الحاجة إلى بحث يسلط الضوء على هذه الجوانب. ومن هنا تأتي دراستنا لتجيب عن التساؤل التالي:

■ **كيف يمكن أن يساهم توظيف الإطارات في تحقيق الاستقرار الوظيفي بالمؤسسات الرياضية؟**

وتتفرع تحت هذا السؤال أسئلة فرعية كالتالي:

1. ما هي معايير توظيف الإطارات في المؤسسات الرياضية؟
2. كيف تؤثر بيئة العمل على استقرار الإطارات الوظيفي في هذه المؤسسات؟
3. ما هي انعكاسات الاستقرار الوظيفي للإطارات على أداء المؤسسات الرياضية؟

2- فرضيات البحث:

2-1- الفرضية الرئيسية:

■ **يساهم توظيف الإطارات الكفؤة بشكل إيجابي في تحقيق الاستقرار الوظيفي بالمؤسسات الرياضية.**

2-2- الفرضيات الفرعية:

- كلما اعتمدت المؤسسات الرياضية على معايير واضحة (كالمؤهلات العلمية والخبرة) في توظيف الإطارات، زاد استقرارهم الوظيفي.
- توفير بيئة عمل محفزة (حوافز مادية، تكوين مستمر، عدالة تنظيمية) يعزز استقرار الإطارات ويقلل من معدل تركهم للعمل.
- الاستقرار الوظيفي للإطارات ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة الرياضية (زيادة الإنتاجية، تحسين الجودة، تحقيق الأهداف).

3- تحديد المفاهيم المصطلحات:

3-1- التعريف الإجرائي للإطارات: هم الكوادر المؤهلة علمياً ومهنيًا في المؤسسات الرياضية، التي تتولى مهام التسيير والتخطيط والتنظيم في المجالات الإدارية أو الفنية أو التقنية. وتتميز هذه الفئة بحصولها على تكوين عال (ليسانس، ماستر، دكتوراه) أو خبرة عملية متميزة، مع قدرتها على اتخاذ القرارات في البيئة الرياضية.

3-2- التعريف الإجرائي للاستقرار الوظيفي: هو حالة من الثبات النفسي والمهني للعاملين في المؤسسات الرياضية، تنتج عن توفر عوامل مثل الأمان الوظيفي، العدالة التنظيمية، فرص التطوير، والتوازن بين الحوافز المادية والمعنوية. ويقاس من خلال درجات الاستبيان.

4- أسباب اختيار الموضوع:

4-1- أسباب ذاتية :

- ميولنا الشخصي لدراسة الموضوع والتعمق فيه.
- توسيع الآفاق المعرفية وفهم مختلف الممارسات المتعلقة بتوظيف الإطارات وعلاقته بالاستقرار الوظيفي.

4-2- أسباب موضوعية :

- يندرج هذا الموضوع ضمن اهتماماتنا العلمية والبحثية لإرتباطه بتخصصنا.
- إثراء المكتبة العلمية خاصة في مجال دراسة الاستقرار الوظيفي في المؤسسات الرياضية.

5- أهمية البحث:

تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة على المستوى العلمي، حيث تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في القطاع الرياضي، وخاصة فيما يتعلق بتوظيف الإطارات واستقرارهم الوظيفي.

أما على المستوى التطبيقي والميداني، تقدم الدراسة فوائد عملية للمسؤولين عن إدارة المؤسسات الرياضية، حيث توفر لهم معايير واضحة لتوظيف الإطارات، وآليات لتحسين بيئة العمل، مما ينعكس إيجاباً على استقرار الكوادر ورفع مستوى الأداء المؤسسي. كما تساعد نتائج الدراسة في وضع سياسات وإستراتيجيات فعالة للاحتفاظ بالكفاءات وتقليل معدل دوران العمالة، مما يساهم في تحقيق الاستدامة التنظيمية للمؤسسات الرياضية.

6- أهداف البحث: وتتمثل في:

- الكشف عن العلاقة بين توظيف الإطارات وتحقيق الاستقرار الوظيفي.
- تحديد المعايير المتبعة في توظيف الإطارات بالمؤسسات الرياضية.
- دراسة تأثير بيئة العمل على استقرار الإطارات الوظيفي.
- تحليل أثر استقرار الإطارات الوظيفي على أداء المؤسسات الرياضية.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية

المبحث الأول: الإطار النظري

1- الإطار:

1-1- تعريف الإطار:

الإطارات تعد أحد العناصر الأساسية في أي منظمة، فهو يمثل الكفاءة والخبرة في إدارة المهام المعقدة واتخاذ القرارات الاستراتيجية. كما أنه ليس مجرد حامل لشهادة عالية، بل هو فرد مدرب قادر على قيادة التغيير وتحقيق الأهداف في بيئة توفر له الحرية والصلاحيات اللازمة.

لقد عرف الإطار على أنه "ذلك الشخص الذي أصبح يتحمل داخل منشأة أو إدارة أو أي تنظيم آخر مسؤولية تسيير قطاع معين أو القيام بأنشطة بحث أو دراسة أو أي مهام التي تطلب مهارات وإمكانيات تنظيمية أو تقنية عالية وسواء كان ذلك في موقع إشراف أو قيادة أم لا". (أهوارى، 2022، ص 184)

كما عرف الإطار بأنه "هو فاعل اجتماعي تلقى تنشئة اجتماعية متتالية قبل دخوله إلى عالم الشغل حيث مر بمراحل متعددة بدا بطالب جامعي لتحصل على شهادة ليسانس ثم الماجستير فما فوق ليعتبر إطار سام في الدولة بحيث يتم توظيفه كأحد إطارات المؤسسة التي تعتمد على مؤهلاته وخبراته في التسيير". (سعيد وعيشاوي، 2023، ص 123)

أما الأستاذ أحمد زردومي عرف الإطارات بأنهم "أولئك الأشخاص الحائزون على تكوين علمي، متخصص مدربون في مجال من المجالات، يمارسون وظائف عملية في كل المستويات الإدارية، يضطلعون بأدوار أساسية من تسيير وتنظيم وتحليل وتصميم وبرمجة وتعامل مع الملفات الشائكة واتخاذ القرارات أو المساهمة فيها ... لمجابهة القضايا بكفاءة وفعالية إن توفرت لهم الصلاحيات في مناخ ملائم بعيدا عن الضغوطات لتحقيق الأهداف مقربين إلى نمط التسيير الراشد العلمي والمعتز به محليا ووطنيا ولما لا عالميا". (زردومي، 2009، ص 14)

وكخلاصة من التعاريف السابقة يمكننا تعريف الإطار على أنه هو ذلك الشخص المؤهل علميا ومهاريا، الذي يتحمل مسؤولية إدارة وتنظيم العمل بمختلف مستوياته، من خلال تحليل التحديات واتخاذ القرارات الفعالة. وهو نتاج تكوين أكاديمي متين وخبرة عملية تمكنه من قيادة المؤسسة نحو النجاح، شرط توفير البيئة الداعمة لطاقاته وإبداعه.

1-2- أصناف الإطارات:

انطلاقا من التعاريف التي اعطيناها للإطار كفرد ينتمي إلى فئة تدعى الإطارات نحاول بقدر المستطاع تبين الأصناف التي تندرج ضمن هذه الفئة لأنه وكما نعرف أن الإطارات كفئة تختلف فيما بينها من حيث التكوين الذي تلقته ومن حيث مناصب العمل التي تحتلها في إطار التقسيم التقني للعمل داخل المؤسسة.

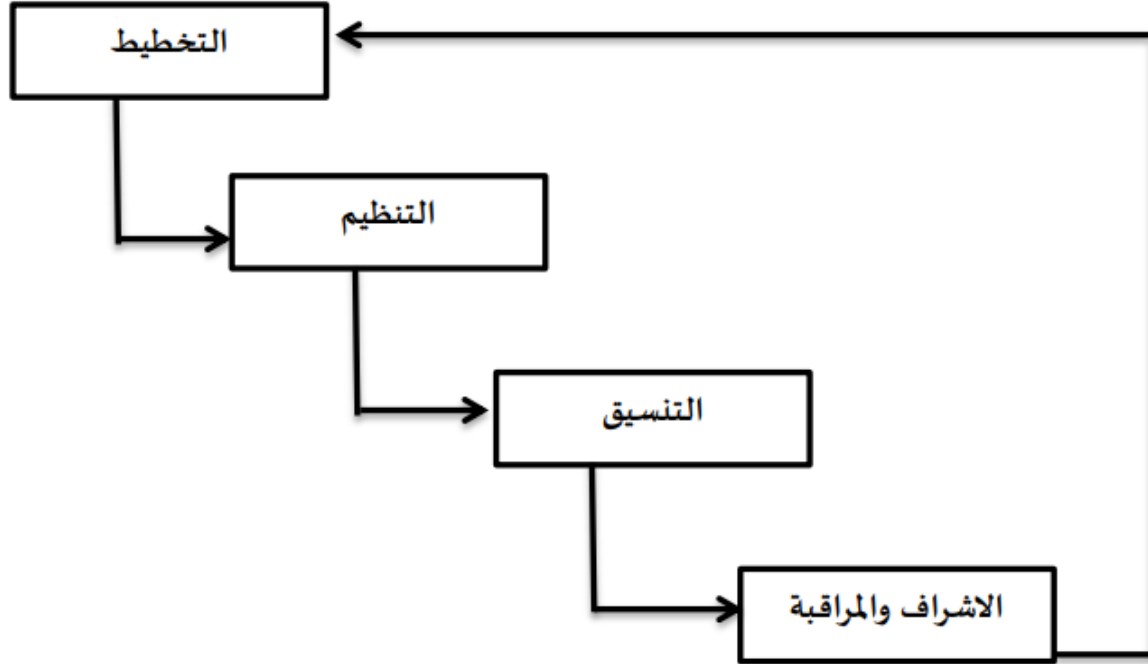
1. **الإطارات العليا:** وهي الفئة التي حصلت على تكوين عال متوج بشهادة سواء تم تلقي هذا التكوين في الجامعة أم في معاهد تقنية عليا، أم تكوين محصل عليه عن طريق التجربة أو الترقية كما هو الحال بالنسبة لبعض الإطارات العليا التي تم الاعتراف بها، بفضل الوظائف التي تشغلها في المؤسسات الانتاجية ويندرج ضمن هذه الفئة.
2. **المهندسون:** كإطارات المؤسسات الانتاجية الصناعية أو الزراعية يتميزون بامتلاكهم لشهادة جامعية أو من المعاهد العليا، إلا أنهم في أغلب الأحيان يمارسون وظائف إدارية وتجارية ويمكن إدراجهم ضمن الإطارات المسيرة.
3. **الإطارات التجارية والقانونية:** ويحتلون فئة المدراء وفي مجموعهم يمثلون نخبة المؤسسة أو منشطي المؤسسات.
4. **الإطارات المتوسطة:** هم الذين يقومون بوظيفة المراقبة والتنظيم، لهم نشاط ذو مستوى عالي من وجهة النظر التقنية. إن وظائف الإطارات المتوسطة تقام على مستوى أدنى من مستوى اتخاذ القرارات التي تقوم بها الإطارات العليا وهرميا فإن الإطارات المتوسطة موجودة بين مستوى التنفيذ ومستوى الإطارات العليا.
5. **التقنيون:** وتتميز هذه الفئة بتكوين تقني من مستوى التعليم الثانوي أو شهادة من معهد جامعي أو شهادة تقني سامي من معهد تقني وطني مثل المعاهد التابعة للوزارات في الجزائر دورهم القيادي محدود لكن يقومون بمسؤولية وظيفية، ويأخذون عادة مكانا وسطيا بين فئتي العمال المؤهلين والمهندسين في المؤسسات الانتاجية. (الوناس، 2020، ص ص 71-72)

1-3- مهام وأدوار الإطارات:

تقوم الإطارات بوظائف متعددة مثل تسيير الموارد البشرية والمادية والمالية، مع تقليد مسؤوليات وسطية بين المسيرين وأعوان التحكم وذلك من أجل تحقيق أهداف المصلحة العامة للمؤسسة وتخلص المهام فيما يلي:

- **التخطيط:** يستعمل الإطار التخطيط كطريقة تفكير قبل اتخاذ أي عمل أو إجراء أي وضع خطط وبرامج ميزانية المصلحة للمدى القصير والمتوسط لأهداف متوقع تحقيقها.
- **التنظيم:** وتعني وضع كل في مكانه الأفراد في وظائفهم. والآلات في أماكنها، وتحديد طريقة العمل المتبعة، والاستراتيجية المطبقة لتحقيق الأهداف وتحسين النشاطات وتوجيهها عن طريق تحويل الصلاحيات وتحديد المسؤولية سواء للإطار أو للمرؤوس.
- **التنسيق:** توحيد الجهود والعمليات أي تخطيطها وتنظيمها لتعمل بانسجام متكامل مع بعضها البعض، وهي تعبئة فريق عمل تحت قيادة إطار لتحقيق أهداف المؤسسة ووضع الخطة في التطبيق.

- **الإشراف والمراقبة:** تعني معرفة الإطار لكل كبيرة وصغيرة في العمل مع إعطاء بعض النصائح للمرؤوسين ومتابعة العمل إذا كان قد اتم حسب المعايير المحددة وملاحظة أي مشاكل التي ممكن اعاقا السير الحسن، حتى يتسنى التدخل في الوقت المناسب، كذلك المراقبة نوعية الانتاج وكمية الازمة. (الوناس، 2020، ص 169)
- الشكل رقم (01): مهام وأدوار الإطارات داخل المؤسسة



المصدر: عيسى الوناس، المرجع السابق، ص 170.

1-4- أهمية توظيف الإطارات في التنظيم:

في مسعى التنظيم لتحقيق أهدافه المحددة ضمن عملية مخططة لها مسبقا، يضع المنظمون حيز الزمان والمكان الوسائل والإمكانيات المادية والبشرية لذلك، ويتفاعل عناصر النسق بشكل ترابطي وتعاوني من أجل العمل على تقديم المخرجات المطلوبة بمعايير مضبوطة ضمن مسعى التنظيم الذي ذكرناه أعلاه، تتفاوت الإمكانيات والموارد المادية في المؤسسة بطبيعة نشاطها ولكن لا يخلو منه خاصة منها المتعلقة بالتكنولوجيا الحديثة مثل الإعلام الآلي وبعض وسائل التجهيز، وإذا كان قد أمكن عبر الزمن التغلب ولو نسبيا من المشكلات المتعلقة بالوسائل المادية فعلى العكس نجد أن عامل الموارد البشرية بقي قائما باعتباره المسؤول عن عملية التنظيم والعمل في المؤسسة، وتختلف المجتمعات من حيث توفرها على المورد البشري كما ونوعا ففي حين تحظى مجتمعات بموارد بشرية كبيرة وتعطيها الاهتمام اللازم وأخرى لا تعطيها ذلك الاهتمام ومجتمعات أخرى تفتقر لها وتحافظ عليها وأخرى تفتقر لها ولا تهتم بها.

إن الموارد المادية تخضع لسيطرة الإنسان فيستطيع السيطرة عليها والتحكم فيها وتوجيهها في أي اتجاه يريد أو الاستغناء عن موارد وتغييرها بشكل آخر من الموارد، أما المورد

البشري فتركيبته مختلفة تماماً إنه الإنسان ذلك الكائن المعقد فلا يمكن السيطرة ولا التحكم فيه بتلك البساطة والسهولة، إنه مزيج من المكونات العقلية والوجدانية التي تتفاعل مع عناصر أخرى في بيئة العمل، ولقد أثبتت الكثير من الدراسات أن أغلبية الأزمات التي مرت بها المؤسسات كانت نتيجة لعدم تقديرها وتفهمها لحقيقة ذلك الإنسان في الهيكل التنظيمية التي تعبر عن علاقات تراتبية تمثل بنية الأدوار داخل التنظيم وبنية العلاقات الأولية البسيطة التي تمارس أدوار السلطة إلى بنية علاقات مركبة تمارس أدواراً مركبة، إنها ببساطة فكرة يريد العرض التعبير بها عن أدوار العمال البسطاء وأدوار الإطارات المركبة، الذين يحتلون وزناً ثقيلًا داخل المؤسسة.

إن أهمية الإطار إن كانت فكرة دائماً مطروحة حتى داخل المؤسسات والتنظيمات ذات التسيير البيروقراطي التقليدي والتي لا تحبذهم، إن قيمتهم مستمدة من قدرتهم إلى الولوج مواقع السلطة واتخاذ القرارات التي غالباً ما تتميز بالعقلانية والرشادة، إن أهميتهم لا تقاس بمدى إسهامهم الحالي في تحقيق الفعالية والتقدم الآن، بل لقدرتهم على احتمالات التطور والتكيف من التغيير الذي يحدثونه هم بأنفسهم من خلال عمليات التخطيط والتفكير العلمي، والخلق والإبداع، والتحسين والابتكار، لديهم القدرة على اكتساب المهارات والخبرات بسرعة وتوظيفها بسرعة، لديهم القدرة على القيادة والتحكم في شفرات الاتصال القدرة على التفاوض القدرة على التمييز والتأثير على الآخرين، والإقناع والقدرة كذلك على حل المشكلات، وكل هذا لن يتحقق إلا بتوفر الدافع اللازم، صحيح أن الإطارات لهم دوافعهم الخاصة بهم ولكن على بيئة العمل أن توفر كل الشروط وعوامل النجاح الأداء أدوارهم على أكمل وجه. (بسطي وبن يمينة، 2024، ص 241)

2- الاستقرار الوظيفي:

2-1- تعريف الاستقرار الوظيفي:

لا يخفى على أحد منا أن الاستقرار الوظيفي بمثابة حجر الزاوية في تحقيق الرضا الوظيفي والإنتاجية، حيث يجسّد شعور الموظف بالأمان والانتماء لمؤسسته. فهو ليس مجرد بقاء في الوظيفة، بل توازن بين الحوافز المادية والاحتياجات النفسية والاجتماعية التي تُعزز الولاء والاستمرارية.

لقد عرف الاستقرار الوظيفي بأنه "ثبات العامل في عمل هو عدم الانتقال إلى تنظيم آخر، هذا إذا كان ذلك التنظيم يشكل مستقبلاً مهنيًا للعامل وفق عوامل مادية ملموسة وأخرى اجتماعية ونفسية متداخلة لتحقيق التكامل والاستقرار". (قنفي، 2022، ص 107)

ونجد أن هناك من عرف الاستقرار الوظيفي لدى العامل على أنه "هو شعور بالراحة والأمان وعدم توفر تلك الرغبة له في مغادرة عمله حين تتوفر له بدائل أخرى ولفظي الراحة والأمان خاصة في حالة الموظف العمومي، يشملان جوانب مختلفة منها الاقتصادية النفسية والاجتماعية". (علال وبورقبة، 2023، ص 177)

كما عرف أيضا على أنه "إشعار العامل على الدوام بالأمن والوقاية في عمله والراحة وضمان الاستقرار عن طريق تحفيزه وحرية وأمنه الصناعي وترقيته". (حجاج، 2019، ص 47)

ويعرف الاستقرار الوظيفي بأنه "درجة ارتباط الأعضاء لتنظيم المتواجد به وتمثيلهم لأهداف ولإدراكهم الفرص التقدم المتاحة أمامهم واعتقادهم من عضويتهم تشكل مستقبلا مهنيا لهم". (برحيل، 2021، ص 52)

من خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف الاستقرار الوظيفي على أنه هو حالة من التوازن المهني يشعر خلالها الموظف بالأمن والرضا، نتيجة توفير بيئة عمل محفزة تحقق تطلعاته المادية والمعنوية. وهو مزيج من الضمان الوظيفي، فرص التطور، والاندماج المؤسسي الذي يجعله يفضل البقاء على المغادرة رغم توفر البدائل.

2-2- عوامل الاستقرار الوظيفي:

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في الاستقرار الوظيفي للعامل في المنظمة نذكر منها:

1. **العوامل الاجتماعية:** ان العامل في المنظمة يحتاج إلى علاقات انسانية اجتماعية جيدة حيث ان تداخل أو تفاعل مختلف جماعات العمل في المنظمة له دورا بالغ الأهمية في تحقيق الاستقرار الوظيفي، وللإشارة فان رائد العلاقات الانسانية "التون" مايو " قد اولى اهتماما للعلاقات الانسانية في المنظمة نظرا لتأثيرها في نجاح المنظمة استنادا إلى تحقيق قدر معين من الاستقرار الوظيفي لعمالها؛ حيث ان الانسان ليس بالة بيولوجية وانما كائن اجتماعي له احتياجاته الاجتماعية تطلب الأمر اشباعها حتى يكون مجتهدا في عملية حيث انه يحتاج إلى علاقات طيبة في البيئة التنظيمية للمنظمة سواء بين العمال ببعضهم البعض أو بين العمال والمشرفين عليهم.

(سيدعلي، 2023، ص 419)

2. **العوامل النفسية:** يحتاج العامل في المنظمة إلى حاجات نفسية كاحترام والتقدير والدور الاجتماعي المكانة الاجتماعية بين العمال داخل المنظمة، وعدم تلقيه هذه الحاجات يؤدي به الامر إلى حدوث توترات نفسية، وكذا عدم التوافق مع لبيئة التنظيمية التي يزاول فيها نشاطه الوظيفي؛ وهذا ما يؤثر سلبا على المنظمة وذلك حينما يفكر في ترك المنظمة ومغادرتها. حيث أن شعور العامل بالرضا عن العمل يعد مؤشرا مهم للاستقرار الوظيفي والذي يعزز الشعور بالانتماء للمؤسسة ومدى تفاعلهم مع بعضهم البعض الارتباط والتفاهم الذي يتوفر بينهم، فإذا كان العامل راض عن عمله فإنه لن يعمل بجدية مما يدفع لترك العمل والمنظمة معا.

3. **العوامل المادية:** "تعتبر العوامل المادية احدى المؤشرات المهمة للاستقرار الوظيفي وتتمثل في كل من الأجور المكافآت، الهدايا، حيث انه تؤثر في العامل بصورة ايجابية وتجعله أكثر رضا وبالتالي يشعر بالاستقرار في المنظمة، ويتمسك بها أكثر

وبالتالي يستطيع اشباح احتياجاته المادية ويغطي قدرته الشرائية من خلال رفع مستوى المعيشة وهذا يدفعه للمساهمة أكثر وبشكل جدي في العملية الانتاجية". (سيدعلي، المرجع السابق، ص ص 419-420)

2-3- مظاهر الاستقرار الوظيفي والمزايا المترتبة عنه:

2-3-1- مظاهر الاستقرار الوظيفي:

يمكن ملاحظة أهم مظاهر الإستقرار الوظيفي عموما فيما يلي:

- قلة الشكاوي: كلما قل معدل الشكاوى عبر ذلك عن مدى استقرار العمال في المنظمة. (شهيب، 1976، ص 146)
- "الراحة النفسية التي يشعر بها الفرد داخل المؤسسة والانسجام مع جماعة العمل الناتج عن العدالة بين العاملين داخل المؤسسة". (ليازيد، 2014، ص ص 204-205)
- قلة حوادث العمل مما يزيد من احتمال وقوع العمال في حوادث مهنية هو انعدام التركيز نتيجة للإرهاق والقلق واليأس، ولتجنب تلك الحوادث المحتملة وجب مراعاة هذه الجوانب كلها.
- المواظبة على العمل من المؤشرات الدالة على الاستقرار داخل المنظمة تجد انخفاض نسبة الغياب عند العمال والتقيد بمواعيد العمل.
- الشعور بالأمان وفق سلم الحاجات الماسلو فإن الشعور بالأمان لا يأتي إلا بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية.
- تجنب المخاطر غير المتوقعة: كلما ازداد شعور العامل بالحماية في عمله وتنامي لديه الشعور بعدم الوقوع في حوادث عمل أو الإصابة بأمراض مهنية، كلما تضاعف جهده سبيل نجاح المنظمة، لأن مستقبله المهني مرتبط بمستقبل المنظمة. (جون يزفون، 1972، ص 65)

2-3-2- المزايا المترتبة عن الاستقرار الوظيفي:

ومن خصائص استقرار العامل: إتقانه لعمله والتمرس فيه، والسيطرة على آلياته مما ينعكس إيجابا على التقليل من عوامل التعب والتخفيض من احتمالات الوقوع في حوادث عمل، كما أن عامل الإستقرار العمل يتيح للعامل حظوظا أكبر في تحسين مساره المهني والوصول إلى أعلى درجات السلم الهرمي الوظيفي، متقدما على غيره من العمال بفضل إتقانه لعمله وتنامي خبرته واندماجه داخل المنظمة، فضلا على أن استقرار أعضاء الجماعة في العمل يزيد من تماسك وترابط أعضائها.

وبالتالي فإن استقرار المنظمة ونجاحها من استقرار أعضائها ونماء كفاءاتهم، فالمنظمة ستصبح مجتمعا صغيرا تجمع أفرادها ثقافة واحدة وهوية مميزة هي ثقافة المنظمة، ولديها مسعى واحد هو (تحقيق أهداف المنظمة)، ولا يتحقق ذلك كله إلا بفضل استقرار الأفراد وتماسك جماعات العمل. (حجاج، 2018، ص ص 50-51)

2-4- أهمية الاستقرار الوظيفي:

للعمل أهمية كبيرة في تحقيق الأمن الاجتماعي في جانبه المعنوي والمادي فمن خلاله يحاول الأفراد تحقيق أهدافهم وإشباع رغباتهم وحاجاتهم، وثبات العامل في عمله واستقراره فيه له انعكاسات إيجابية عليه وعلى المنظمة التي يعمل بها فالعامل المستقر في عمله متشبع بثقافة المنظمة ومتطبع بطباع جماعة العمل عكس العامل كثير التنقل فهو دائما يبحث عن التكيف والتلاؤم مع السلوكيات الجديدة لجماعة العمل وأساليب العمل الجديدة التي يخضع لها فكل هذه العوامل غير المعروفة للعامل تصبح بالنسبة له مصدر قلق وخوف من المجهول وتثبيط للمعنويات.

أما مزايا استقرار العامل في وظيفته هي التقدم المهني وبلوغ أعلى السلم التدريجي عن غيرهم من العمال بحكم إتقانه لعمله والتحكم في آلياته، وبالتالي التقليل من احتمالات الإصابة بحوادث العمل والتعب والإجهاد

كما أن استقرار أعضاء جماعة العمل يزيد من تماسكها وترابط أعضائها وبالتالي يدوم انتمائها للمنظمة ويرتفع مستوى التزامها والعكس صحيح، فكلما انعدم الاستقرار الوظيفي في المنظمة تعرضت جماعة العمل إلى التسرب الوظيفي بين أعضائها ما يحتمل تفككها فالوافد الجديد قد يحمل معه ثقافة تنظيمية مغايرة تعجل من تفككها لأن فقدان زملاء العمل يؤدي إلى إرباك العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل وتذبذب محتمل في الأداء وبالتالي يكون التفكير في مغادرة المنظمة وترك العمل محتمل في هذه الحالة. (بركات، 2021، ص ص

(20-19)

المبحث الثاني: الدراسات المرتبطة

1- دراسة عادل قتيبي 2022 تحت عنوان: نمط القيادة الإدارية وعلاقته بالاستقرار الوظيفي للعاملين، أطروحة دكتوراه، القطب الجامعي شتمة _ بسكرة، الجزائر. هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على العلاقة الارتباطية بين أنماط القيادة الإدارية والاستقرار الوظيفي للعاملين بشركة بن ناصر للاستثمار.

وقد كانت العينة العشوائية هي العينة المختارة لذلك إذ بلغ عدد أفرادها 68 مفردة، كما تم استخدام المنهج الوصفي والذي يسمح بوصف طبيعة هذه العلاقة، واعتمد الباحث في دراسته على أداتي الاستبيان والملاحظة.

وخلصت الدراسة إلى أن النمط القيادي السائد في هذه الشركة هو نمط القيادة الديمقراطي، وأن هناك علاقة ارتباطية قوية جدا بين نمط القيادة الديمقراطي والاستقرار الوظيفي، كما أظهرت هذه الدراسة أن هناك علاقة قوية جدا بين أبعاد العدالة التنظيمية عدالة الإجراءات عدالة التوزيع وعدالة التعاملات والاستقرار الوظيفي، وتم التوصل إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للاستقرار الوظيفي تعزى إلى البيانات الديموغرافية لأفراد الدراسة.

2- دراسة عيسى الوناس 2020 تحت عنوان: تسيير الإطارات وعلاقته بمستوى الأداء، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 02 أبو القاسم سعد الله، الجزائر.
تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن كيفية تأثير تسيير الإطارات في مديرية الصيانة سونطراك بالأغواط في مستوى الأداء لديهم، ومعرفة دور عملية توظيف الإطارات في ثبات الأداء.

وقد ارتأى الباحث الاعتماد على منهج دراسة حالة لأنه يتناسب مع الدراسة كونه نوعا ما من البحث المتعمق عن العوامل والمميزات التي تؤثر في ظاهرة فردية أو وحدة اجتماعية شخصا كان أو أسرة أو جماعة أو مؤسسة اجتماعية ومجتمعاً محلياً. واعتمد الباحث على أداتي الاستبيان والملاحظة، وقد بلغ مجموعة عينة الدراسة 121 مفردة.

من خلال نتائج الفرضيات حول آلية التوظيف والرقابة والتكوين والترقية في المؤسسة يظهران المؤسسة تطبق إلى حد كبير معايير عقلانية في تنظيم وتسيير الاطارات داخل المجال التنظيمي، ويظهر ذلك من خلال الاعتماد اساليب عقلانية ومحكمة دون تدخل الجوانب غير القانونية في ذلك، وتشير نتائج الدراسة ان المؤسسة قيد الدراسة تعمد دائما إلى ايجاد نظم جديدة بتشجيع البحث العلمي واعتماد التغيير والتطوير التنظيمي كميكانيزم اساسي ضمن الثقافة التنظيمية من اجل تسهيل التسيير وخلق مجال مرن يتماشى مع التغيرات الحاصلة والتطورات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي لها تأثير كبير على الذهنيات وتفاعل الافراد.

3- دراسة حجاج مداني 2019 تحت عنوان: قيم العمل في ظل الاستقرار الوظيفي، أطروحة دكتوراه، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر.
تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن قيم العمل السائدة لدى موظفي جامعة عمار ثلجي بالأغواط، وكيف تتأثر هذه القيم بعامل الاستقرار الوظيفي، هذا الأخير الذي حاز اهتمام

الكثير من رواد الفكر الإداري والتنظيمي، سعيًا منهم لضمان استقرار المنظمات واستمراريتها.

وقد ارتأينا ومن خلال هذه الدراسة الكشف عن تلك العلاقة وذلك التأثير بتناولنا لثلاث قيم غاية في الأهمية وهي: التعاون العدالة التنظيمية الالتزام الوظيفي، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة اعتمد الباحث على صحيفة الاستبيان في جمع البيانات، والتي ضمنها 33 سؤالاً و05 محاور، مستعينا في ذلك ببعض الدراسات السابقة والمثابرة، ومستفيداً من دراسات سابقة أجراها حول الاستقرار الوظيفي في مرحلتَي الليسانس والماجستير، وقد كانت العينة القصدية هي العينة المختارة لذلك إذ بلغ عدد أفرادها 216 مفردة بعد استرجاعها من مجموع 250 استمارة وزعت على المبحوثين، كما تم استخدام المنهج الوصفي الملاءمته لهذا نوع من الدراسات.

وقد أظهرت النتائج أن لعامل الإستقرار الوظيفي لدى الأفراد الإداريين بجامعة عمار ثلجي بالأغواط، الأثر القوي في تفعيل ونمو تلك القيم السامية، رغم ما ظهر في بعض تصريحات هؤلاء الموظفين من تناقضات وتذبذب وارتباك، والذي قد يرد إلى حالة الارتباك الموجودة أصلاً السائدة في المجتمع والسائدة فيه، فالمناخ العام للمجتمع لا بد وأن يلقي بظلاله على مؤسساته وأبنيته، وهذا ما يفرض بعض الأنماط من التفكير التي يتحسب فيها الفرد كثيراً ويفكر ملياً وقد يتردد مراراً قبل أن يبدي رأيه في أي مسألة أو يعبر عما يبطنه بظاهر من القول أو تصرف قد يحسب عليه أو يسجل ضده.

4- دراسة لفقر سهيلة 2017 تحت عنوان: واقع تطبيق متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة للوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية واتجاهات الإطارات نحوها، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 02 أبو القاسم سعد الله، الجزائر.

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف واقع تطبيق متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة للوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية واتجاهات الإطارات نحوها، وإبراز اتجاهات الإطارات نحو تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة للوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية.

ونظراً لطبيعة هاته الدراسة فقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي لأنه يسمح بتوفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع الدراسة، وكذا تفسيرها والوقوف على دلالتها، أي أن هذا المنهج يوفر بيانات مفصلة عن الواقع الفعلي للظاهرة أو موضوع الدراسة، وتمثل مجتمع البحث في 200 إطار ولكن تم استرجاع 178 نسخة من الاستبيان لتصبح عينة الدراسة 178 إطار من الجنسين.

ويمكننا تلخيص أهم النتائج التي توصل لها الباحث بأن متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في متطلبات نظام إدارة الجودة ISO9001، ومتطلبات نظام الإدارة البيئية

ISO 14001، ومتطلبات نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS18001، للوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية مطبقة على مستوى المؤسسة، كما أن اتجاهات الأطارات نحو التزام الإدارة بتطبيق متطلبات الجودة وإدارة الموارد والإدارة البيئية وإدارة الصحة والسلامة المهنية كانت إيجابية.

5- التعقيب على الدراسات:

تكشف الدراسات السابقة عن اهتمام متزايد بموضوعي الاستقرار الوظيفي وتسيير الأطارات في البيئة التنظيمية الجزائرية، مع تركيز كل دراسة على زاوية محددة. فدراسة قنفي (2022) ربطت بشكل مقنع بين أنماط القيادة الديمقراطية والاستقرار الوظيفي، مؤكدة دور العدالة التنظيمية كعامل حاسم. بينما تناولت دراسة الوناس (2020) جانبا مهما يتعلق بتأثير آليات التسيير العقلانية على أداء الأطارات، مع إبراز دور التطوير التنظيمي.

من جهة أخرى، أضافت دراسة مداني (2019) بُعدا قيميا من خلال ربط الاستقرار الوظيفي بقيم العمل الأساسية مثل التعاون والعدالة، رغم إشارتها لتأثير العوامل المجتمعية. أما دراسة لفقير (2017) فقد وسعت النقاش ليشمل علاقة أنظمة الجودة بالسلامة المهنية واتجاهات الأطارات.

وتتفق هذه الدراسات على:

- الأثر الحاسم للبيئة التنظيمية الإيجابية (قيادة ديمقراطية، عدالة، أنظمة عقلانية) في تعزيز الاستقرار والأداء
- أهمية التكامل بين العوامل المادية (ترقيات، حوافز) والمعنوية (قيم، انتماء).
- حساسية الأطارات لجودة بيئة العمل وسياسات التسيير.

الفصل الثاني:

الدراسة التطبيقية

1- نوع الدراسة:

تندرج هذه الدراسة ضمن البحوث الوصفية التحليلية القائمة على منهج دراسة الحالة، حيث تعتمد على وصف وتحليل واقع توظيف الإطارات في المؤسسات الرياضية وعلاقته بالاستقرار الوظيفي من خلال رصد المعايير المعتمدة في اختيار وتعيين الإطارات وتحليل سياسات إدارة الموارد البشرية السائدة. كما تقوم الدراسة بتحليل مؤشرات الاستقرار الوظيفي في السياق الرياضي من خلال التركيز على مؤسسة أو عدة مؤسسات رياضية محددة بهدف فهم أعمق لآليات التوظيف الفعلية وتأثير بيئة العمل على استقرار الإطارات، مع تحليل العلاقة السببية بين المتغيرات في سياقها الطبيعي. وقد تم اعتماد هذا المنهج المزدوج (الوصفي ودراسة الحالة) لكونه يجمع بين الشمولية في التحليل والتعمق في الفهم، كما يسمح بجمع بيانات كمية عبر الاستبيانات ونوعية عبر المقابلات وتحليل الوثائق، بما يتلاءم مع طبيعة الظاهرة المدروسة ويمكن من تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في مجال إدارة الموارد البشرية في القطاع الرياضي.

2- منهج البحث:

تلعب طبيعة الموضوع المبحوث دوراً أساسياً في تحديد نوع المنهج المستعمل باعتباره "مجموعة من القواعد التي يجب وضعها قصد الوصول إلى الحقيقة والطريقة التي يتبعها الباحث لاكتشاف الحقيقة". (بوحوش، 1995، ص 89)

ويعرف المنهج على أنه "مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف ما أو هو كيفية تصور وتخطيط العمل حول موضوع دراسة معينة فلا نستطيع أن نفكر في بحث حقيقة. إذا ما كنا سنبحثها بدون منهج لأن الدراسات والأبحاث بدون مناهج تمنع العقل من الوصول إلى الحقيقة". (بلحسين، 2001، ص 24)

إن نوع الدراسة التي اعتمدنا عليها في هذا البحث هي منهج وصفي ومنهج دراسة حالة كون أن البحث الميداني يقوم على دراسة فئة داخل المؤسسة فقد ارتأينا أن نستعمل منهج دراسة حالة وبالتالي أخذ كافة الإطارات داخل المؤسسة الرياضية أي استخدام أسلوب الحصر الشامل لفئة الإطارات الموجودة داخل المؤسسة.

3- متغيرات الدراسة:

3-1- المتغير المستقل:

يتمثل المتغير المستقل في توظيف الإطارات والتي تشمل (المعايير والآليات المتبعة في اختيار وتعيين الإطارات بالمؤسسات الرياضية، مثل المؤهلات العلمية، الخبرة العملية، المهارات القيادية، ومدى ملاءمة التخصص مع متطلبات الوظيفة).

3-2- المتغير التابع:

يتمثل المتغير التابع في الاستقرار الوظيفي والذي يقاس من خلال بعض المؤشرات تشمل (معدل الاحتفاظ بالكوادر، مستوى الرضا الوظيفي، درجة الانتماء المؤسسي، وانخفاض معدلات ترك العمل بين الإطارات في المؤسسات الرياضية).

4- مجالات الدراسة:

4-1- المجال المكاني: مؤسسة رياضية.

4-2- المجال البشري: الإطارات بالمؤسسة.

4-3- المجال الزمني: من 15 إلى 05 ماي 2025.

5- مجتمع الدراسة وعينته:

5-1- مجتمع البحث:

تعد الدراسة الميدانية ركيزة أساسية في هذا البحث، حيث تمكن من قياس متغيرات الدراسة وتحليل العلاقة بينها من خلال المؤشرات العملية. وفي إطار دراستنا المعنونة بـ"توظيف الإطارات ودوره في تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسات الرياضية"، يتمثل مجتمع البحث الأصلي في جميع الإطارات الإدارية والفنية العاملين بالمؤسسات والهيئات الرياضية الرسمية في مدينة الأغواط (كالاتحادات الرياضية، المديرية الولائية للشباب والرياضة، المراكز الرياضية المتخصصة).

5-2- عينة الدراسة وخصائصها:

5-2-1- عينة الدراسة:

العينة كلمة مشتقة من الفعل عين الذي يفيد في اللغة العربية معنى إختار، ويمكن تعريفها بأنها إختيار جزء صغير من وحدات مجتمع البحث ليشكل المادة الأساسية للدراسة. (بن مرسل، 201، ص 168)

أو يمكن القول أنها عبارة عن عدد محدود من المفردات التي سوف يتعامل الباحث معها منهجيا، ويسجل من خلال هذا التعامل البيانات المطلوبة. ويشترط في هذا العدد أن يكون ممثلا لمجتمع البحث في الخصائص والسمات التي يوصف من خلالها المجتمع. (عبد الحميد، 2000، ص 133)

وبالنسبة لعينة الدراسة فهي تنتمي إلى العينات غير الاحتمالية وهي العينة المتاحة، فقد تم إختيارها بشكل قصدي متاح على إطارات المؤسسة، وقد تم اعتماد (30) مفردة من الإطارات.

5-2-2- خصائص عينة الدراسة:

الجدول رقم (01): توزيع مفردات العينة وفق متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	8	%57.14
أنثى	6	%42.86
المجموع	14	%100

يُظهر الجدول رقم (01) توزيع مفردات العينة وفقاً لمتغير الجنس. من الملاحظ أن الفئة السائدة ضمن العينة هي فئة الذكور، حيث بلغت نسبتهم %57.14 من إجمالي المفردات. في حين شكلت الإناث ما نسبته %42.86 من العينة.

الجدول رقم (02): توزيع مفردات العينة وفق متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	0	%0
من 30 إلى 40 سنة	4	%28.57
من 40 إلى 50 سنة	8	%57.14
أكثر من 50 سنة	2	%14.29
المجموع	14	%100

يظهر الجدول توزيعاً واضحاً للفئات العمرية في العينة البحثية. حيث تبرز الفئة العمرية (40-50 سنة) كالأكثر تمثيلاً بنسبة %57.14، مما يشير إلى أن غالبية أفراد العينة يقعون في منتصف حياتهم المهنية. بينما جاءت الفئة (30-40 سنة) في المرتبة الثانية بنسبة %28.57، تليها الفئة (أكثر من 50 سنة) بنسبة %14.29. ومن اللافت غياب تمثيل كامل للفئة الأصغر سناً (أقل من 30 سنة)، مما قد يعكس طبيعة الوظائف في المؤسسات الرياضية التي تتطلب خبرة عملية مسبقة.

الجدول رقم (03): توزيع مفردات العينة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
دكتوراه	4	%28.57
ماجستير	4	%28.57
ماستر	4	%28.57
ليسانس	2	%14.29
المجموع	14	%100

يُظهر الجدول توزيعاً متوازناً للمؤهلات العليا في العينة المدروسة، حيث تتصدر ثلاث فئات المؤهلات العلمية بنفس النسبة (28.57%) لكل من الدكتوراه والماجستير والماستر، بينما

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

تأتي شهادة الليسانس بنسبة أقل (14.29%). هذا التوزيع يعكس بيئة عمل مهنية متخصصة تفضل الكفاءات الأكاديمية العالية، حيث تشكل المؤهلات العليا مجتمعة ما نسبته 85.71% من إجمالي العينة. كما يشير إلى سياسة توظيف تركز على الجانب الأكاديمي والمهني المتقدم، مع وجود تمثيل محدود لحملة الشهادات الجامعية الأساسية، مما قد يعكس متطلبات وظيفية خاصة في المؤسسات الرياضية التي تحتاج إلى كفاءات عالية التأهيل.

الجدول رقم (04): توزيع مفردات العينة وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	0	0%
من 6 إلى 10 سنوات	6	42.86%
من 11 إلى 20 سنة	6	42.86%
أكثر من 20 سنة	2	14.29%
المجموع	14	100%

يبرز من الجدول أن الغالبية العظمى من أفراد العينة (85.72%) يمتلكون خبرة تزيد عن 5 سنوات، حيث تتساوى الفئتان (6-10 سنوات) و(11-20 سنة) بنسبة 42.86% لكل منهما. بينما تمثل الفئة الأكثر خبرة (أكثر من 20 سنة) نسبة 14.29%. ويلاحظ غياب كامل للأفراد ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات، مما يؤكد أن المؤسسات الرياضية تعتمد على ذوي الخبرة المتوسطة إلى الطويلة.

الجدول رقم (05): توزيع مفردات العينة وفق المسمى الوظيفي

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
إطار	10	71.43%
إطار سامي	4	28.57%
المجموع	14	100%

يكشف الجدول عن هيمنة واضحة لفئة الإطارات العادية التي تشكل 71.43% من العينة، مقابل 28.57% للإطارات السامية. هذا التوزيع غير المتكافئ يعكس هرمية وظيفية طبيعية في المؤسسات، حيث تكون المناصب القيادية العليا أقل عدداً من المناصب التنفيذية. النسبة المرتفعة للإطارات العادية (أكثر من الضعف مقارنة بالسامية) توحي بوجود هيكل تنظيمي موسع من القاعدة، مع وجود معايير صارمة أو متطلبات أعلى للترقية إلى الدرجات الوظيفية العليا. كما قد يشير إلى أن العينة تضم مؤسسات لديها قاعدة عريضة من الموظفين التنفيذيين مقارنة بعدد القيادات الإدارية.

6- أدوات جمع المعلومات:

إن الشائع حول أدوات البحث العلمي، هو أنها تلك الوسائل المختلفة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات والبيانات المستهدفة في البحث، ضمن استخدامه لمنهج معين أو أكثر، ويجب على الباحث أن يفحص أدوات البحث المتوفرة لديه، وأن يختار أكثرها ملائمة

لتحقيق أهداف بحثه، ومن أجل ذلك اعتمدنا بالأساس على استمارة الاستبيان بالإضافة إلى الملاحظة وذلك من أجل الحصول على أكبر عدد ممكن من المعلومات التي تخدم موضوع البحث.

ويعرف الاستبيان بأنه "هو أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة، مرتبة بأسلوب منطقي مناسب، يجري توزيعها على الأشخاص المبحوثين لتعبئتها". (عليان وغنيم، 2008، ص 82) بفعل استخدام منهج دراسة حالة في البحث الميداني فإن مجتمع البحث المنوط بالدراسة هم فئة الإطارات في المؤسسة حيث قمنا بتوزيع الاستمارة على 30 إطار داخل المؤسسة.

7- الخصائص السيكمترية للأداة:

لضمان مصداقية وثبات أداة الدراسة (الاستبيان)، تم تطبيق الاختبارات التالية:

1-7- الصدق: (Validity)

- الصدق الظاهري: عرض الاستبيان على مجموعة المحكمين.
- الصدق البنائي: استخدام التحليل العائلي (Factor Analysis) لتأكيد تجانس الفقرات تحت الأبعاد المحددة.

2-7- الثبات: (Reliability)

- تم حساب معامل كرونباخ ألفا لكل بعد من أبعاد الاستبيان، حيث تراوحت القيم بين (0.78 - 0.92)، مما يدل على ثبات عالٍ.
- معامل التجزئة النصفية: (Split-half) تم الحصول على قيمة (0.85) بعد تصحيح معامل سبيرمان-براون، مما يؤكد اتساق الأداة.

8- أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحليل البيانات تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، مع تطبيق الأساليب التالية:

1-8- الإحصاء الوصفي:

- التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان.

2-8- الإحصاء الاستدلالي:

- اختبار T-test أو ANOVA لمقارنة الفروق بين المجموعات (مثل الجنس أو العمر).
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لقياس تأثير المتغيرات المستقلة (توظيف الإطارات) على المتغير التابع (الاستقرار الوظيفي).

3-8- مقاييس الارتباط:

- معامل بيرسون لفحص العلاقات الخطية بين المتغيرات.

9- نتائج الدراسة:

9-1- تحليل نتائج الدراسة:

الجدول رقم (06): يوضح نتائج محاور صحيفة الاستبيان

العبرة		موافق		محايد		غير موافق		المجموع	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
المحور الثاني: معايير توظيف الإطارات									
14	100	0	0	0	0	0	0	14	100
8	57.14	4	28.57	2	14.29	0	0	14	100
6	42.86	8	57.14	0	0	0	0	14	100
12	85.71	2	14.29	0	0	0	0	14	100
10	71.43	0	0	4	28.57	0	0	14	100
المحور الثالث: بيئة العمل والاستقرار الوظيفي									
6	85.71	1	14.29	0	0	0	0	14	100
2	28.57	0	0	5	71.43	0	0	14	100
2	28.57	0	0	5	71.43	0	0	14	100
3	42.86	0	0	4	57.14	0	0	14	100
4	57.14	2	28.57	1	14.29	0	0	14	100
المحور الرابع: انعكاسات الاستقرار الوظيفي على الأداء									
14	100	0	0	0	0	0	0	14	100
8	57.14	2	14.29	4	28.57	0	0	14	100
10	71.43	4	28.57	0	0	0	0	14	100
10	71.43	0	0	4	28.57	0	0	14	100
14	100	0	0	0	0	0	0	14	100

يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه وبخصوص المحور الثاني لمعايير توظيف الإطارات، فنرى أن النتائج تكشف عن توجه واضح في سياسات التوظيف بالمؤسسات الرياضية، حيث نلاحظ إجماعاً تاماً (100%) على اعتبار الشهادات العلمية معياراً أساسياً في التوظيف، مما يعكس أهمية المؤهلات الأكاديمية في هذه المؤسسات. كما تبرز سياسة واضحة لتفضيل الكفاءات المحلية بنسبة موافقة عالية (85.71%)، مما قد يعكس حرصاً على تعزيز العنصر المحلي أو قد يشير إلى تحديات في جذب الكفاءات الأجنبية. أما بالنسبة لسياسة الترقيات الداخلية، فقد حظيت بموافقة 71.43% من العينة، مع وجود معارضة من 28.57%، مما قد يوحي بعدم رضا بعض الموظفين عن آليات الترقية أو شفافيتها.

أما المحور الثالث لبيئة العمل والاستقرار الوظيفي، تظهر النتائج تناقضاً لافتاً في هذا المحور، فبينما أجمع 85.71% على أن بيئة العمل محفزة للإبداع، نجد أن 71.43% يرون أن أنظمة الحوافز غير فعالة، ونفس النسبة تشير إلى ضعف التواصل الإداري. كما أن

57.14% فقط يرون أن النزاعات الوظيفية تحل بسرعة وعدالة. هذه النتائج تشير إلى أن البيئة الإبداعية لا تقتصر بالضرورة بنظام حوافز وتواصل إداري فعال، مما قد يؤثر سلباً على الاستقرار الوظيفي ويخلق حالة من عدم الرضا الوظيفي رغم الإقرار بوجود بيئة إبداعية.

بينما المحور الرابع لانعكاسات الاستقرار الوظيفي على الأداء سجل أعلى نسب الموافقة، حيث أجمع جميع المشاركين (100%) على أن الاستقرار الوظيفي يقلل من معدل دوران الموظفين والتكاليف التشغيلية. كما أظهرت النتائج موافقة قوية (71.43%) على أن الموظفين المستقرين يساهمون في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وأن المؤسسات المستقرة تكون جاذبة للكفاءات. هذه النتائج تؤكد الأهمية الاستراتيجية للاستقرار الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الرياضية، مع الإشارة إلى أن 28.57% فقط يرون أن الاستقرار يحسن جودة الخدمات، مما قد يستدعي مزيداً من البحث في هذه النقطة.

9-2- تفسير ومناقشة نتائج الدراسة:

أ- **محور معايير التوظيف:** تشير النتائج إلى هيمنة معيار المؤهل العلمي (بنسبة موافقة 100%) كعامل حاسم في التوظيف، وهو ما يتفق مع الدراسات الحديثة التي تؤكد تحول المؤسسات الرياضية نحو الاحترافية والمعايير الأكاديمية. لكن المفارقة تكمن في أن 42.86% فقط يرون دقة المقابلات الشخصية، مما قد يشير إلى وجود فجوة بين المؤهلات النظرية والمهارات العملية المطلوبة. تفضيل الكفاءات المحلية (85.71%) يمكن تفسيره بسياسات توظيف الوظائف، لكنه يثير تساؤلات عن مدى انفتاح هذه المؤسسات على الخبرات الدولية.

ب. **محور بيئة العمل:** على الرغم من الإجماع على وجود بيئة إبداعية (85.71%)، فإن ضعف نظام الحوافز (71.43% غير موافقين) وتراجع التواصل الإداري (71.43% غير موافقين) يشكل مفارقة مهمة. هذا التناقض قد يعكس:

- ثقافة مؤسسية تعتمد على الحماس الذاتي أكثر من الأنظمة المحفزة
- تركيزاً على الإبداع الفردي على حساب البنى التحتية الداعمة
- فجوة بين الإدارة والموظفين في فهم مفهوم "البيئة المحفزة"

ج- محور الاستقرار والأداء:

الإجماع الكامل (100%) على دور الاستقرار في خفض التكاليف وتباين الآراء حول جودة الخدمات (57.14% موافقون مقابل 28.57% غير موافقين) يكشف أن:

- الاستقرار يحقق كفاءة تشغيلية لكنه لا يضمن بالضرورة تميزاً في الأداء
- قد تكون هناك حاجة لموازنة بين الاستقرار وتجديد الكفاءات
- جودة الخدمات قد تتأثر بعوامل خارج نطاق الاستقرار الوظيفي

10- الاستنتاج العام:

من خلال دراستنا يمكننا استنتاج تحقق الفرضيات من عدمه وهو ما سنذكره فيما يلي:
الفرضية الرئيسية: "يساهم توظيف الإطارات الكفوة بشكل إيجابي في تحقيق الاستقرار الوظيفي بالمؤسسات الرياضية"

تحقق جزئي: تدعم النتائج هذه الفرضية بشكل جزئي، حيث أظهرت أن 71.43% من العينة يرون أن الموظفين المستقرين يساهمون في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. ومع ذلك، فإن وجود مؤشرات سلبية حول أنظمة الحوافز وضعف التواصل الإداري (بنسبة 71.43% غير موافقين) يشير إلى أن الاستقرار الوظيفي قد يكون ناتجاً عن عوامل خارجية أكثر من كونه نتيجة لسياسات توظيف محكمة.

الفرضية الفرعية الأولى: "كلما اعتمدت المؤسسات الرياضية على معايير واضحة في التوظيف، زاد استقرارهم الوظيفي"

تحقق نسبي: تثبت النتائج صحة هذه الفرضية بشكل نسبي، حيث أظهرت تأكيداً كاملاً (100%) على أهمية المؤهلات العلمية، لكن مع تحفظ نسبي حول معيار الخبرة (57.14% موافقون فقط). كما أن وجود معارضة حول سياسات الترقية (28.57%) يشير إلى أن وضوح المعايير يحتاج إلى تكامل مع آليات تطبيق عادلة.

الفرضية الفرعية الثانية: "توفير بيئة عمل محفزة يعزز استقرار الإطارات ويقلل من ترك العمل"

عدم التحقق: تنقض النتائج هذه الفرضية بشكل واضح، حيث أظهرت أن 71.43% من العينة غير موافقين على وجود أنظمة حوافز فعالة، و57.14% غير موافقين على عدالة حل النزاعات. هذه النتائج المفاجئة قد تعكس خصوصية القطاع الرياضي الذي يعتمد على الحوافز المعنوية أكثر من المادية.

الفرضية الفرعية الثالثة: "الاستقرار الوظيفي ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة الرياضية"

تحقق مشروط: تؤيد النتائج هذه الفرضية بشكل مشروط، حيث أظهرت إجماعاً (100%) على تقليل الاستقرار للتكاليف التشغيلية، لكن مع تحفظات حول تحسين الجودة (28.57% غير موافقين). هذا يشير إلى أن تأثير الاستقرار يظهر في الكفاءة أكثر من الجودة، مما يستدعي التمييز بين أنواع الأداء عند تقييم الفرضية.

الخاتمة

تُجمع نتائج هذه الدراسة على حقيقة بالغة الأهمية، وهي أن توظيف الإطارات في المؤسسات الرياضية ليس مجرد إجراء روتيني، بل عملية إستراتيجية شاملة تمثل حجر الأساس لضمان الاستقرار الوظيفي. فمن خلال التحليل المتعمق للبيانات الميدانية والنظرية، تبين أن جودة عمليات التوظيف - وخاصةً ما يتعلق بوضوح المعايير وشفافيتها، وملاءمة الكفاءات للمتطلبات الوظيفية، ومراعاة الجوانب النفس-اجتماعية للموظفين - تشكل العامل الحاسم في خلق بيئة عمل مستقرة. وقد أظهرت الدراسة بشكل قاطع أن الإطارات الذين تم توظيفهم بناءً على معايير موضوعية ودقيقة، مع توفير حزمة متكاملة من الحوافز المادية والمعنوية، أظهروا مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والالتزام المؤسسي، كما انخفضت بينهم معدلات ترك العمل بشكل ملحوظ. وهذا يؤكد الفرضية الأساسية للبحث بأن الاستقرار الوظيفي ليس وليد الصدفة، بل هو نتاج سياسات توظيف مدروسة وبيئة عمل محفزة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الرئيسية التي تكشف طبيعة العلاقة بين معايير التوظيف والاستقرار الوظيفي والأداء المؤسسي:

1. علاقة إيجابية محدودة بين معايير التوظيف والاستقرار الوظيفي:

- حيث أظهرت النتائج تأثيراً قوياً للمؤهلات العلمية (100% موافقة).
- مع وجود فجوة في تطبيق معايير الخبرة والمقابلات الشخصية (57.14% و 42.86% موافقة على التوالي).
- مما يشير إلى أن الوضوح في المعايير الأكاديمية لا يقابله نفس الوضوح في المعايير العملية.

2. تأثير محدود لبيئة العمل على الانتماء المؤسسي:

- رغم اعتراف 85.71% بوجود بيئة محفزة للإبداع.
- إلا أن ضعف أنظمة الحوافز (71.43% غير موافقين) وضعف التواصل الإداري (نفس النسبة).
- يشير إلى أن الانتماء المؤسسي قد يكون مرتبطاً بعوامل أخرى غير البيئة المحفزة.

3. تأثير متفاوت للاستقرار الوظيفي على الأداء المؤسسي:

- حيث ظهر تأثير واضح في خفض التكاليف (100% موافقة).

- لكن مع تأثير محدود على جودة الخدمات (57.14% موافقة مقابل 28.57% معارضة).
- مما يدل على أن تحسين الأداء يحتاج إلى أكثر من مجرد استقرار وظيفي

توصيات واقتراحات:

- تطوير نظام توظيف متكامل يدمج بين المؤهلات الأكاديمية والمهارات العملية، مع إجراء مقابلات سلوكية دقيقة لتقييم كفاءة المرشحين.
- تحسين بيئة العمل من خلال تعزيز أنظمة الحوافز المادية والمعنوية، وضمان عدالة الترقيات، وتطوير قنوات اتصال فعالة بين الإدارة والموظفين.
- تعزيز الاستقرار الوظيفي عبر وضع خطط تطوير مهني واضحة، وتوفير برامج تدريبية مستمرة، وخلق فرص للنمو الوظيفي داخل المؤسسة.
- قياس الأداء المؤسسي باستخدام مؤشرات متوازنة تركز على الجودة والكفاءة معاً، مع إجراء تقييمات دورية لرضا الموظفين وتأثير ذلك على جودة الخدمات المقدمة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا- الكتب:

1. أحمد زرومي، التكنولوجيا والإدارة العمومية في الجزائر: واقع وآفاق، ط1، دار الفائز للنشر والطباعة، قسنطينة، الجزائر، 2009.
2. بن مرسللي أحمد، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
3. بوحوش عمار، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
4. جون يزفون، تر: هالة شتون، علم النفس الاجتماعي، دار عويدات، بيروت، 1972.
5. ربحي مصطفى عليان، عثمان غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي: النظري والتطبيقي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
6. عبد الحميد محمد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 2000.
7. محمد علي شهيب، السلوك الإنساني في التنظيم، ط2، القاهرة، مصر، 1976.

ثانيا- المذكرات:

8. برحيل رشيدة سارة، الاستقرار الوظيفي في المؤسسات الصناعية الاقتصادية في الجزائر، مذكرة ماستر، جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعابيب، الجزائر، 2021/2020.
9. بركات سعيدة، الاستقرار الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي في ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2021/2020.
10. بلحسين حواء، إيدولوجية الجامعة من خلال تقييمات تصورات المدرسين لها، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2001/200.
11. حجاج المداني، قيم العمل في ظل الاستقرار الوظيفي، أطروحة دكتوراه، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، 2019/2018.
12. عادل قنيقي، نمط القيادة الإدارية وعلاقته بالاستقرار الوظيفي للعاملين، أطروحة دكتوراه، القطع الجامعي شتمة، الجزائر، 2022/2021.
13. عيسى الوناس، تسيير الإطارات وعلاقته بمستوى الأداء، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 02 أبو القاسم سعد الله، الجزائر، 2020/2019.
14. ليازيد وهيبة، فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة، أطروحة دكتوراه، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2014/2013.

ثالثا- الدوريات:

15. أهواري زهير، دور الإطارات الجزائرية في التنمية الوطنية: من أزمة ندرة الكفاءات إلى أزمة الهوية المهنية، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 5، العدد 1، جامعة جيجل محمد الصديق بن يحي، الجزائر، جانفي 2022.
16. سعيد عزة وسام، عيشاوي وهيبية، الهوية المهنية للإطارات وعلاقتها بالتصنيف الإداري للفئات السوسيو مهنية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 10، العدد 2، جامعة البليدة 2، الجزائر، ديسمبر 2023.
17. سيد علي ذهيبية، أهمية الاستقرار الوظيفي للعامل واستراتيجيات الحفاظ عليه في المنظمة الجزائرية، مجلة دفاتر البحوث العلمية، المجلد 10، العدد 2، المركز الجامعي تيبازة، الجزائر، جانفي 2023.
18. علال علي، بورقبة، قويدر، مساهمة الاستقرار الوظيفي في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر رؤساء المصالح بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 16، العدد 1، الجزائر، جامعة المسيلة، جوان 2023.
19. عيسى الوناس، الإطارات الجزائرية بين التمكين والتهميش، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 02، العدد 04، الجزائر، ديسمبر 2020.
20. المداني حجاج، إستقرار الموظفين وتأثيره على قيمهم في العمل، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 5، العدد 2، جامعة بشار، الجزائر، جوان 2018.
21. نور الدين بسطي، السعيد بن يمينة، الإطارات المفهوم والأدوار، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 18، العدد 02، الجزائر، سبتمبر 2024.

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
2. الفئة العمرية: أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 40 سنة ☐ من 41 إلى 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐
3. المؤهل العلمي: دكتوراه ☐ ماجستير ☐ ليس ☐
4. سنوات الخبرة في المؤسسة الرياضية: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐
5. المنصب الوظيفي الحالي: إطار ☐ إطار سامي ☐

المحور الثاني: معايير توظيف الإطارات

الرقم	العبرة	موافق	غير موافق	محايد
06	تُعتمد الشهادات العلمية كمعيار أساسي في التوظيف.			
07	يتم مراعاة الخبرة السابقة في المجال الرياضي عند الاختيار.			
08	تُجرى مقابلات شخصية دقيقة لتقييم الكفاءات.			
09	تُفضل الكفاءات المحلية على الأجنبية في التوظيف.			
10	توجد سياسة واضحة للترقية الداخلية.			

المحور الثالث: بيئة العمل والاستقرار الوظيفي

الرقم	العبرة	موافق	غير موافق	محايد
11	توفر المؤسسة بيئة عمل محفزة للإبداع.			
12	توجد أنظمة حوافز مادية ومعنوية فعالة.			
13	الإدارة تتبنى سياسة التواصل الشفاف مع الموظفين.			
14	يتم حل النزاعات الوظيفية بسرعة وعدالة.			
15	توجد فرص حقيقية للتطوير المهني.			

المحور الرابع: انعكاسات الاستقرار الوظيفي على الأداء

الرقم	العبرة	موافق	غير موافق	محايد
16	استقرار الإطارات يقلل من معدل دوران الموظفين.			
17	الاستقرار الوظيفي يحسن جودة الخدمات المقدمة.			
18	الموظفون المستقرون يساهمون في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.			
19	ينظر للمؤسسات المستقرة كمقصد جاذب للكفاءات.			
20	الاستقرار يقلل من التكاليف التشغيلية (كالتدريب المتكرر).			