

الترقية السوسيو مهنية ودافعية الانجاز
دراسة إمبريقية بمديرية الشباب
والرياضة لولاية الجلفة
Socio-professional promotion and achievement
motivation
An empirical study in the Directorate of Youth
and Sports of Djelfa State

رتيمي الفضيل

جامعة البليدة 2 - لونيبي علي

retimi59@yahoo.fr

زقعار مصطفى*

جامعة البليدة 2 - لونيبي علي

sociologiedrh@gmail.com

تاريخ القبول: 2024/12/12

تاريخ الاستلام: 2024/05/19

ملخص:

تعرض الباحث في هذه الدراسة إلى علاقة الترقية السوسيو مهنية ودافعية الانجاز لدى إطارات الرياضة حيث حاول طرح عدة تساؤلات مبرزا العلاقة بين الترقية من جهة، و المنافسة والأداء و إدراك الوقت من جهة أخرى. وللباحث عدة أسباب و مبررات لاختيار هذا الموضوع؛ ذلك أنه موظف في قطاع الشباب والرياضة كإطار في الرياضة؛ ولذا سعى محاولا الكشف عن المفارقة بين ما هو موجود في القوانين التشريعية وواقع الترقية ببعديه الاجتماعي و المهني، إضافة إلى محاولة دراسة دافعية الانجاز كضرب من ضروب السلوك التنظيمي في قطاع الشباب والرياضة، والاهتمام الجاد بعملية تنظيم وتنمية الموارد البشرية أين يكمن الضعف والاختلال في المؤسسات الجزائرية العمومية.

الكلمات المفتاحية: الترقية السوسيو مهنية، دافعية الإنجاز، قطاع الشباب و الرياضة.

Abstract :

In this study, the researcher examined the relationship between socio-professional promotion and achievement motivation at sports frames, where he tried to raise several questions highlighting the relationship between promotion on the one hand, and competition, performance, and perception of time on the other hand. The researcher has several reasons and justifications for choosing this topic: This is because he is an employee in the youth and sports sector as a sports cadre. Therefore, he sought to uncover the paradox between what is present in the legislative laws and the reality of promotion in its social and professional dimensions, in addition to trying to study achievement motivation as a form of organizational behavior in the youth and sports sector, and paying serious attention to the process of organizing and

* المؤلف المرسل

developing human resources, where the weakness and imbalance lie in Algerian institutions. studying these two variables.

Key words: Socio-professional Promotion, Achievement Motivation, Youth and Sports Sector.

مقدمة:

لقد سعت تنمية الموارد البشرية إلى الاهتمام بدور العنصر البشري، ومعرفة العوامل المؤثرة والمتحركة في سلوكيات الأفراد داخل المنظمات، ومعرفة مختلف دوافع العاملين التي تعتبر مصدرا لهذه السلوكيات، وكان الهدف عن وراء هذه الدوافع هو العمل على التحكم في مختلف الأسباب التي تؤثر فيها قصد توجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة. فالحوافز بصفة عامة هي دوافع ضرورية في بيئة العمل، وسياج أمن يحمي العامل من الانحراف؛ لأنها تحرص على أن يعامل الناس بعضهم بعضا معاملة إنسانية يسودها روح التعاون والإخاء، حيث تعتبر الحوافز المعنوية والتي تتجاوز النواحي المادية مهمة أيضا في تحفيز العاملين أو فئات منهم، وعلى سبيل المثال لا الحصر تعتبر الترقية من أهم عوامل الرضا الوظيفي لدى العاملين لما تحتوي عليه من أبعاد معنوية ومادية؛ إذ أنها تصب في مصلحة الفرد والمنظمة في آن واحد، ولذا راحت إدارة الموارد البشرية تعد السياسات على الأسس الموضوعية القائمة على التحري والتقدير والتقويم؛ هذه السياسات التي تسمح بجمع المعطيات عن الموظفين الذين يمكنهم شغل المناصب الشاغرة. وهذا عن طريق معرفة قدراتهم وإمكانياتهم من خلال تقييم أدائهم، ومن ثم إخضاعهم لبرنامج التدريب لتحسين معلوماتهم وإعدادهم لمهام الوظيفة الجديدة، كما أن اعتماد برامج الترقية على مثل هذه الأنظمة يضمن بقاء الكفاءات في المؤسسة، ويكون سببا مفيدا لتحقيق الاستغلال الفعال للموارد البشرية¹.

وعلى هذا الأساس تحاول الدراسة تشخيص الواقع الفعلي للترقية في قطاع الشباب والرياضة وعلاقته مع متغير سلوكي؛ ألا وهو دافع الانجاز وفق عدة أبعاد متمثلة في: التنافس، الأداء، إدراك الوقت. ومما سبق يمكن أن يثار التساؤل الرئيسي للدراسة: هل توجد علاقة بين الترقية السوسيو مهنية ودافعية الإنجاز لإطارات الشباب والرياضة؟ وعلى ضوء هذا التساؤل العام يمكن طرح الأسئلة الفرعية للدراسة:

- هل توجد علاقة بين الترقية والتنافس لدى إطارات و الرياضة ؟
- هل توجد علاقة بين الترقية و الأداء لدى إطارات و الرياضة ؟
- هل توجد علاقة بين الترقية وإدراك الوقت لدى إطارات و الرياضة ؟

وللاجابة على هذه التساؤلات اقترحنا مجموعة من الفروض حددت مسار البحث بالاعتماد على

دراسة إمبريقية، استهدف إطارات الرياضة في مديرية الشباب والرياضة بالجلفة:

تقول الفرضية الرئيسية أنه توجد علاقة بين الترقية ودافعية الانجاز لدى إطارات الرياضة.

أما الفرضيات الفرعية فهي على النحو التالي:

• توجد علاقة بين الترقية والتنافس لدى إطارات الشباب والرياضة.

• توجد علاقة بين الترقية والأداء لدى إطارات الشباب والرياضة.

• توجد علاقة بين الترقية وإدراك الوقت لدى إطارات الرياضة.

وقد حاولنا في دراستنا هذه تحقيق مجموعة من الأهداف الإجرائية متبعين الخطوات المنهجية،

ومن بين المسطرة نذكر:

• إبراز المتغيرات المرتبطة بالترقية خاصة المتغيرات الدافعية.

• محاولة معرفة مدى انسجام طبيعة الترقية ودوافع العاملين وحاجاتهم.

• محاولة رصد واقع الترقية ببعديها الاجتماعي والمهني في قطاع الشباب والرياضة.

أولاً: المقاربة المنهجية للدراسة:

1 المنهج المستعمل في الدراسة:

مما لا شك فيه أن اختصاص الدراسة وأهدافها هي محددات اختيار منهج الدراسة العلمية؛ حيث يعرف بأنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة والإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثير بها موضوع البحث.² وفي البحوث الاجتماعية الامبريقية لا يمكن اعتماد أحد منهما دون الآخر؛ أي الاعتماد على المنهج الكيفي دون المنهج الكمي؛ إذ لا بد من التكامل بينهما والعكس صحيح. ومنه فدراستنا تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على جمع المعطيات النظرية من جهة وتحليلها كمياً من جهة أخرى.

2 تقنيات أدوات جمع المعلومات:

وهي مجموعة من الأدوات التي تستعمل في جمع المادة العلمية التي تشكل التصور العام للبحث، وهي تعنى عناية خاصة نظراً لتوقف جميع نتائج الدراسة عليها. حيث أن الغرض من هذه الدراسة هو الكشف عن العلاقة بين الترقية الوظيفية ودافعية الانجاز.

• **الملاحظة:** وذلك عن طريق الملاحظة المباشرة في ميدان الدراسة.

● **الاستبيان:** تم توزيع 70 نسخة من الاستمارة في صورتها النهائية على المبحوثين، وقام الباحث بتقسيم الاستمارة الى جزئين: يحوي الجزء الأول على بيانات شخصية، أما الجزء الثاني يحتوي على 5 محاور كل محور يمثل متغيرات الفرضيات كالتالي:

- المحور الأول : البيانات الشخصية.

- المحور الثاني: مفهوم الترقية السوسيو مهنية.

- المحور الثالث: مفهوم التنافس.

- المحور الرابع: مفهوم الأداء.

- المحور الخامس: مفهوم ادراك الوقت.

● **الوسائل الإحصائية المستعملة:** (برنامج Statistical package for social sciences أو SPSS الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية). ومن أجل اختبار بحثنا

لقياس مدى استقلالية المتغيرات قصد إثبات العلاقة بين متغيري الترقية ودافعية الانجاز استعملنا من مخرجات برنامج التحليل الإحصائي كاي تربيع للاستقلالية Chi-

(Square test of independency). وهو اختبار بسيط يقوم به الباحث لمعرفة ما إذا كان هناك علاقة بين متغيرين. يُجرى هذا الاختبار عن طريقة مقارنة قيمة يحددها

الباحث مسبقا تعرف بمستوى المعنوية (ألفا)، والتي تُحدد في العلوم الإنسانية و الاجتماعية ب 0.05 لتقارن مع القيمة المسماة p-Value ويمكن قراءتها في جدول

مخرجات البرنامج في خانة SIGNIFICATION ASYPTOTIQUE

(bilatérale)و التي تحسب من البيانات المتوفرة ونرمز لها بالرمز sig، حيث

سيتضح عن طريق المقارنة بين القيمتين ما إذا كانت هنالك علاقة بين المتغيرين أم لا، ونميز الحالتين :

- sig اكبر من 0.05 أي لا توجد علاقة بين المتغيرين.

- sig اقل أو يساوي من 0.05 أي توجد علاقة بين المتغيرين.

ثانيا: المقاربة النظرية لمفهوم الترقية

لقد قدمت مجموعة من التعاريف للترقية نذكر منها ما يلي:

«الترقية هي عملية إعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مرتبة أعلى»³، أو هي: «شغل الموظف لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من مستوى وظيفته الحالية من حيث السلطة والمسؤولية والمركز، وقد يصحب الترقية زيادة في الأجر والمميزات الأخرى، ولكن ليس في كل الأحوال»⁴. وتعني الترقية كذلك: «تعيين مهام أكبر وتفويض سلطات أعلى للفرد في

منصبه الجديد، وتدخل ضمن الارتقاء في التسلسل الهرمي الإداري، أو زيادة الراتب، أو الوضع الوظيفي، أو الاجتماعي للفرد»⁵.

في حين جاء تعريف آخر للترقية على أنها: «وسيلة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، حيث أنها تلعب دورا مهما لكل من الفرد والمنظمة، فالفرد يحقق رغبته في النمو والترقي، وتحقق المنظمة رغبتها في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، ومنه تحصل على أداء ورضا عالي»⁶.

كما عرفت الترقية أيضا على أنها: «تغير في التكليف من عمل في مستوى أدنى إلى آخر في مستوى أعلى داخل التنظيم، وتصاحب الترقية عادة زيادة في الأجر وفي المركز الأدبي، إلا أنه يلقي على عاتق الفرد واجبات ومسؤوليات أكبر، والهدف من الترقية الاستفادة من قدرات ومهارات الفرد بما يحقق مصلحة المنظمة، كما تعتبر حافزا للأفراد لتحسين أداءهم»⁷.

وهنا وجب التنويه للتوازن الذي يجب أن يكون موجود بين الأعباء والمسؤوليات الجديدة التي ستترتب على الترقية، وبين المقابل المادي أو المعنوي أو المزايا الأخرى⁸.

ثالثا: المقاربة النظرية لمفهوم دافعية الإنجاز

لقيت دراسة دافعية الانجاز من علماء النفس اهتماما اكبر مما حظيت به الدوافع الإنسانية الأخرى، وبالرغم من أن أصل المصطلح يُعزى إلى "موراي Murray" سنة 1939م، ومن أن تحديد معناه يرجع إلى سيرز "sears" سنة 1942م، إلا أن الدراسات في هذا الميدان قد ارتبطت بأعمال "ماكلياند MClelland" وزملائه.

يعرف الدافع إلى الإنجاز على أنه: «السعي والاجتهاد من أجل تحصيل مستوى من الامتياز أو التفوق»⁹.

وقد وجد الباحثون في هذا الميدان الخصب علاقة وثيقة بين الدافع إلى الإنجاز عند الأفراد، وبين المجتمعات الانجازية التي يعيشها هؤلاء الأفراد. فالتوجه الإنجازي المميز للأفراد كشخصيات إنجازية ولمجتمعاتهم - كمجتمعات انجازية - يكمن وراء توظيف طاقات الأفراد في الأعمال المتقدمة، حيث يجتمع الأفراد في علاقات إنتاجية تنطلق من أهداف متطلعة إلى مستويات أرقى، وحيث تُدعم هذه العلاقات على أساس نواتج الانجاز.

ولا شك أن الاتصال ينشط ويقوي و يتدعم إذا قام على ركيزة من الانجاز الذي يوفر أنسب المجالات والمواقف لتوظيف إمكانات الفرد والمجمع في علاقات اتصالية مترابطة تتوحد بالتوجه الإنجازي.

إن تعريف دافعية الانجاز قد أثار الجدل والنقاش، وأخذ كل باحث يعرفه من إطار عملي ومن إطار النظرية التي يتبناها، فدافعية الإنجاز عند "ماكليلاند MClelland" هي: «استعداد يتميز بالثبات النسبي للسعي للتحصيل والنجاح؛ وهذا الاستعداد يظل كامن في الفرد حتى يستثار بمثيرات ومؤثرات أو علامات بموقف الإنجاز تبين له أن الأداء سيكون وسيلة للتحصيل. وهو يرى أن سلوك الإنجاز يعكس مشاعر: يختص بعضها بالملل في النجاح ويتعلق البعض الآخر بالخوف من الفشل».

وقد اهتم "نيكولز Nicholles" في تعريفه لدافعية الإنجاز بعملية الإدراك الذاتي لصعوبة العمل في موقف الانجاز، حيث يعرف سلوك الإنجاز بأنه: «سلوك موجه نحو تنمية أو إظهار قدرة الشخص العالية وتجنب إظهار قدرة منخفضة، فالأشخاص اللذين يرغبون في النجاح في مواقف الإنجاز يميلون إلى تجنب الفشل حتى لا يعطون قدرات منخفضة».

إن دافعية الانجاز هي السعي من أجل الوصول إلى التفوق والنجاح، وهذه النزعة تعتبر مكونا أساسيا في دافعية الإنجاز، وتعتبر الرغبة في التفوق والنجاح سمة ومعيار أساسي يميز الأفراد ذوي المستوى المرتفع في دافعية الإنجاز.¹⁰

أما الدافع للإنجاز فهو الدافع للنجاح وتجاوز الصعوبات، ويتباين من شخص إلى آخر، ومن ثقافة إلى أخرى، ويعتمد جزئيا على التنشئة الاجتماعية. حيث يعرف "أتكنسون atkinson" الدافعية للإنجاز على أنها: «محرك ثابت نسبيا في الشخصية يحدد مدى سعي الفرد ومثابرته في سبيل تحقيق النجاح أو بلوغ الهدف، ويترتب عليه درجة معينة من الإشباع، وذلك في المواقف التي تتضمن تقييما لأداء في ضوء مستوى الامتياز».

الدافعية للإنجاز: هي منظمة متعددة الأبعاد تعمل إلى إثارة الجهد المرتبط بالعمل والإنجاز، وتحدد طبيعته، ووجهته، وشدته، ومدته بهدف الانجاز المميز للأهداف. ومن أهم أبعاد هذه المنظومة: المثابرة لكل من بذل وتحمل الصعاب، وتقدير أهمية الوقت والطموح لمستوى أعلى من الأداء، والتوجه المستمر نحو المستقبل، والاهتمام بالتميز في الأداء، والميل للمنافسة.¹¹ ويعرف أحمد دوقة الدافعية للإنجاز على أنها: «أداء بعض الأمور الصعبة بأكبر سرعة ممكنة دون مساعدة الآخرين وتجاوز العقبات، والوصول إلى أعلى مستوى في التفوق، وأيضا المنافسة والتفوق على الآخرين».¹² ومما تقدم يتضح أن دافعية الإنجاز هي السعي في اتجاه الوصول إلى مستوى ما يتفوق في الامتياز؛ وهذه النزعة تمثل مكونا أساسيا

لدافعية الإنجاز. وتعتبر الرغبة في التفوق والامتياز، أو الإتيان بأشياء ذات مستوى راق
خاصية مميزة لشخصية الأشخاص ذوي المستوى المرتفع في دافعية الانجاز.

رابعاً: عرض وتحليل معطيات الدراسة الميدانية

1 بناء وتحليل جداول الفرضية الأولى: توجد علاقة بين الترقية والتنافس لدى إطارات
الرياضة.

جدول (01)

رأي المبحوثين عن أهمية التكوين في إثراء الملف الإداري وعلاقته بالجهد المبذول للتفوق على الزملاء

بذل الجهد		هناك جهد مبذول		لا جهد مبذول		المجموع	
أهمية التكوين	ت	%	ت	%	ت	%	
للتكوين أهمية	11	14.5	0	0	11	15.7	
ليس للتكوين أهمية	11	15.7	48	68.6	59	84.3	
المجموع	22	31.4	48	68.6	70	100	

نلاحظ من الجدول أن 68.6 % من الذين لا يبذلون جهدا للتفوق على زملائهم لا
يعتقدون أن للتكوين دورا في إثراء ملفهم الإداري، مقابل 15.7% من الذين يبذلون جهدا
للتفوق على زملائهم. ومن مخرجات البرنامج الإحصائي spss لهذا الجدول نجد إن قيمة
الدلالة الإحصائية الاختياري تربيع (kh_2) , $\text{sig} = 0.000$ أي ان $\text{sig} \leq 0.05$, ومنه توجد
علاقة بين أهمية التكوين في إثراء الملف الإداري والجهد المبذول للتفوق على الزملاء.

يعتبر التكوين في قطاع الرياضة مؤشرا فارقا؛ حيث يركز على الاختصاص الرياضي
والهدف البيداغوجي خاصة في التدريب الرياضي قصد تعميم الثقافات المهنية الجديدة، وكذا
بهدف التحيين لما يتوافق مع التغيرات القانونية الحاصلة سواء بهدف تحسين المستوى
المعرفي، أو للتأهيل للترقيات المهنية. فالتكوين تأثيرات متعددة على أداء الموظفين ومن
أهمها: ¹³

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية القومية.
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد، وتطوير اتجاهاتهم.
- تنمية الانتماء والولاء للمنظمة.
- خلق الانضباط والالتزام.

هذا من الناحية النظرية، أما من خلال دراستنا تبين أن أغلبية المبحوثين لا يتجهون
نحو بذل الجهد الكافي، ولا يعتقدون أن للتكوين دورا هاما في إثراء الملف الإداري للموظف؛
هذا لغياب الثقة بين الإدارة والموظف. كما أن التكوين يتوج بالشهادة والتي هي من

المؤهلات التي تسمح بالترقية؛ وذلك لاعتقادهم الغالب على تدخل المعايير غير الموضوعية في عمليات الترقية لذلك لا يدخلون في منافسة زملائهم؛ حيث لا تقابل هذه الجهود المبذولة بالحوافز المادية والمعنوية؛ وهذا يفسر خمول عدد كبير من الإطارات واتجاهاتهم نحو التهميش الذاتي ويعبر عنه ببعض التعابير الشائعة " الشهيرة الطالعة"، " راقدة وتمونجي".

جدول (02)

رأي المبحوثين حول الهدف من الترقية وتوزيعهم على المستوى التعليمي

هدف الترقية	المسؤولية	السلطة	الزيادة في الاجر	تحسين المركز الاجتماعي	المجموع	مستوى التعليم	
						ت	%
ثانوي	2	2.9	4	5.7	46	65.7	0
جامعي	0	0	0	11	15.7	7	10
المجموع	2	2.9	4	5.7	57	81.4	7

من خلال الجدول يتبين لنا أن 65.7 % من بين الأشخاص الذين لهم شهادة بعد الثانوية يعتقدون أن الهدف من الترقية هو زيادة الأجر، مقابل 5.7 % من يرون أن الهدف منها هو السلطة، مقابل 2.9 % من يرون أن الهدف منها هو المسؤولية. ومن خلال مخرجات برنامج SPSS أن $Sig=000$ أي اقل من مستوى الدلالة 0.05 أن هناك علاقة بين المستوى التعليمي والهدف من الترقية.

إن جميع إطارات الرياضة لهم على الأقل شهادة التعليم الثانوي +3 سنوات التكوين بإحدى المعاهد الوطنية التابعة لوزراء الشباب والرياضة، المتخرجون بشهادة تقني سامي في الرياضة مع التكوين لمدة عام إضافي للإدماج في التسمية الجديدة وهذا طبقا للقوانين الأخيرة المنظمة لقطاع الشباب والرياضة حيث يتم الالتحاق بهذه المعاهد بالشروط التالية:

- حاملي شهادة التعليم الثانوي + شهادة رياضي النخبة.
- حاملي شهادة البكالوريا.

وهذا للترشح لمسابقة وطنية للقبول في هذه المعاهد ضمن اختصاصات رياضية مختلفة؛ هذا سابقا، أما الآن فيسمح فقط لحاملي شهادة البكالوريا في الاختصاصات العلمية والتكنولوجية فقط للترشح ليستمر التكوين لأربع سنوات.

ومن خلال النتائج يتبين أن الإطارات غير الجامعية يهدفون للترقية من أجل الزيادة في الأجر مع إهمال الأهداف الأخرى؛ وهذا يفسر بالوضعية المعيشية والمتوسطة لجل الإطارات، في حين أن من لهم مستوى جامعي ينزاحون بتوافق نحو الزيادة في الأجر، وتحسين المركزي الاجتماعي. وهذا ما توصل إليه "هيزبرغ" من أن المال يؤدي الى تخفيف الشعور بعدم الرضا لدى الأفراد حيث يظهر تأثير الحوافز على دافعية العاملين للرفع من الإنتاج.¹⁴

جدول (03)

رأي المبحوثين حول أهم معيار للترقية في القطاع وعلاقته بالتنافس لزيادة المردودية

أهم معايير الترقية		وجود تنافس		ليس هناك تنافس		المجموع	
		ت	%	ت	%	ت	%
الأقدمية		7	10	0	0	7	10
الكفاءة		2	2.9	0	0	2	2.9
الشهادات		3	8.6	0	0	3	4.3
الامتحانات		6	8.6	0	0	6	8.6
معايير أخرى		3	4.3	49	70	52	74.3
المجموع		20	30	49	70	70	100

يظهر لنا من خلال الجدول أن 70% من الذين لا يفضلون التنافس مع الزملاء يعتقدون أن هناك معايير أخرى غير موضوعية تدخل في الاستفادة من الترقية في قطاع الشباب والرياضة، مقابل 4.3% من الذين يتنافسون مع زملاءهم. ومن مخرجات برنامج spss, sig ≥ 0.05 000 ومنه توجد دلالة إحصائية؛ أي توجد علاقة بين أهم معيار للترقية في القطاع و التنافس مع الزملاء لزيادة المردودية.

إن إثارة التنافس من داخل المنظمة يرجع غالبا إلى نظام الحوافز خاصة معايير الترقية المتبعة للاستفادة من الترقيات؛ هذا كمعطى نظري، لكن من خلال النتائج الملاحظة ينزاح أغلب الإطارات إلى أنه هناك معايير غير موضوعية تدخل في الاستفادة من الترقيات في قطاع الشباب والرياضة (الرشوة، الكفاءة، الخبرة، الامتحانات)؛ وهذا يؤثر سلبا على اتجاهات الإطارات نحو المنافسة الإيجابية والتي تنعكس مباشرة على مستوى الأداء. هذا الاعتقاد السائد لدى الإطارات بعدم جدوى هذه المعايير يزيح أهدافهم من أهداف تنظيمية إلى أهداف أخرى تأتي تحت عنوان القبلية، أو النقابية، أو المصلحة لتكون الجماعات هي المسيطرة على التنظيم وليس القانون.

2 بناء وتحليل جداول الفرضية الثانية:

توجد علاقة بين الترقية والأداء لدى إطارات الرياضة.

جدول: (04)

رأي المبحوثين حول وجود جماعات متنازعة ومدى تأثير ظروف العمل على الأداء

تأثير ظروف العمل على الأداء					
تؤثر		لا تؤثر		المجموع	
ت	%	ت	%	ت	%
49	70	0	0	49	70
6	8.6	15	21.5	21	30
55	78.6	15	21.5	70	100

من خلال الجدول يظهر لنا أن 70% يعتقدون أن ظروف العمل تؤثر على الأداء، ويعتقدون أيضا أن الجماعات متنازعة في القطاع، في مقابل 0% من الذين يرون أن ظروف العمل لا تؤثر على الأداء. ومن خلال مخرجات البرنامج $\text{sig spss} \geq 0.000$ أي أنه توجد دلالة إحصائية، أي توجد علاقة بين وجود جماعات متنازعة ومدى تأثير ظروف العمل على الأداء نظرا لتدخل وتشابك العلاقات بين الإطارات في المديرية؛ فغالب ما يحدث نوع من الصراع التنظيمي بين أعضاء المنظمة، حيث عندما يشعر الفرد أو الجماعات بنوع من الإحباط نتيجة تجاوز أحد الأفراد أو الجماعات الآخرين لحقوق الأول وبذلك تظهر تكتلات يكون مرجعها تنظيمي (إداري، بيداغوجي) عشائري وقبلي، نقابي، فغالب ما يحدث عدم التوافق في الأهداف (مادي، معنوي) ليظهر الخلاف والصراع. وبما أن الصراع أحد الأبعاد البيئية الداخلية للمؤسسة (مديرية الشباب والرياضة)، إذ يمثل مؤشرا من المؤشرات التي تعكس ظروف العمل، ومن خلال ملاحظة الباحث المباشرة يمكن تلخيص هذه الجوانب السلبية التي تؤثر على الأداء في ما يلي:

- شعور الإطارات بالإحباط وعدم الرضا.
- تباعد المسافات التنظيمية بين الإطارات والإدارة.
- انخفاض روح الفريق لتظهر التكتلات والأهداف الشخصية على حساب مصلحة المنظمة.
- تدهور مستوى الالتزام الوظيفي، وتدني مستوى الأداء.

وهذا ما يظهر جليا في رأي المبحوثين المئين في الجدول حيث أكد أغلبيتهم أن ظروف العمل تؤثر على الأداء مؤكدين على وجود هذه الجماعات المؤثرة في سير المديرية،

ويمكن أن نقارب واقع العلاقة بين الصراع داخل المديرية وعلاقته مع ظروف العمل المؤثرة على الأداء.¹⁵

إن استعداد الإطار الرياضي وقدرته على الانجاز تحددها عدة أبعاد أهمها التكوين، التعليم، التدريب، وكذا الخبرة الكافية، ضف الى ذلك البيئة العامة في العمل في الجزائر بصفة عامة، وفي قطاع الشباب والرياضة بصفة خاصة؛ والتي تؤثر مباشرة على الرغبات والدوافع لانجاز المهام وتحقيق الفعالية في الاداء.

جدول (05)

أهمية الترقية لدى المبحوثين وعلاقتها بقيمة الحوافز الممنوحة في القطاع

المجموع		غير مهم		مهم		مهم جدا		قيمة الحوافز
								أهمية الترقية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
70	49	55.7	39	11.5	8	2.9	2	مهم جدا
22.8	16	29.9	16	0	0	0	0	مهم
7.2	5	7.1	5	0	0	0	0	غير مهم
100	70	85.6	60	11.5	8	2.9	2	المجموع

من الجدول نلاحظ أن 55.7% يعتقدون أن الترقية مهمة جدًا بالنسبة لهم، في حين أنهم يعتقدون أن قيمة الحوافز غير مهمة. ومن خلال مخرجات البرنامج الإحصائي spss نجده sig=000 وهذا يعبر عن الدلالة الإحصائية الدالة عن العلاقة بين المتغيرين، أهمية الترقية وقيمة الحوافز الممنوحة في القطاع.

إن للحوافز أهمية كبيرة في المنظمة فهي تساعد على زيادة الاستفادة المادية للموظفين، وتحسين الجوانب الاجتماعية والمعنوية أيضا، هذا بالإضافة إلى خلق الرضا في العمل، والمساعدة على الاستقرار. وتعد الترقية أهم الحوافز في المنظمة؛ ذلك أنها تجمع بين الأبعاد المادية و الأبعاد المعنوية للإطار، فرغم أن غالبية الأطارات يعتقدون أن الترقية مهمة جدا في المسار الوظيفي إلا أنهم يعتقدون بأن قيمة الحوافز الممنوحة غير مهمة؛ وهذا ما يدل عن عدم رضا الأطارات عن نظام الحوافز في الشباب والرياضة، والتي تنحصر في الترقيات وهي غالبا ما تأتي متأخرة، وتتم بطرق لا تخضع لمعايير الشفافية، وفي ظروف غير موضوعية.

جدول: (06)

معايير الاستفادة من الحوافز في القطاع

ت	%	تقييم معايير الاستفادة من الحوافز
0	0	المردودية
29	41.4	ملاحظات المشرف
0	0	تقييم المفتش
41	58.6	معايير أخرى
70	100	المجموع

يبين الجدول رأي المبحوثين في معايير تقديم الحوافز ضمن قطاع الشباب والرياضة؛ حيث أن 58.6% يرجعون ذلك إلى معايير أخرى غير موضوعية كالرشوة، والمحسوبية، والجهوية ...، في حين يرجع 41.4% ذلك إلى ملاحظات المشرف، ويقابل ذلك عدم تدخل تقييم المفتش، وكذا المردودية في معايير الاستفادة. حيث أعطت الإدارة مهام التقييم لمدراء مكلفين أغلبهم من سلك إداري ليس له صلة بالنشاط الرياضي مما يخلق نوعا من الصراع والاعترا ب الوظيفي، أو العنف اللفظي والبدني في بعض الحالات، وتظهر مظاهر الوشاية والجهوية في الاستفادة من الحوافز خاصة في عملية الترقية، وهذا ما يتعارض مع الجانب القانوني والنظري للاستفادة من الحوافز؛ حيث تؤكد: حمدواي وسيلة على أن أهم الأسس والمعايير هي: الأداء، المجهود، الاقدمية، المهارة، تحقيق الأهداف.¹⁶

3 بناء وتحليل جداول الفرضية الثالثة:

توجد علاقة بين الترقية و إدراك الوقت لدى إطارات الرياضة.

جدول: (07)

العلاقة بين بذل الجهد في العمل والفئة العمرية للمبحوثين

السن	بذل الجهد بالأعمال		دائما		أحيانا		مطلقا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
34-25	12	17.1	8	11.4	0	0	0	0	20	28.6
44-35	0	0	16	22.9	20	28.6	36	51.4		
54-45	0	0	0	0	0	0	7	10	7	10
55 فأكثر	0	0	0	0	0	0	7	10	7	10
المجموع	12	17.1	24	34.3	34	48.6	70	100		

من الجدول نلاحظ أن 28.6% من الفئة العمرية 35-44 يعملون على بذل كل جهدهم في العمل، في حين أن 22.9% يقومون بأعمالهم أحيانا، ولم يؤكد أي أحد على بذل جهده في العمل، ومن خلال مخرجات برنامج الإحصائي spss نجد $sig = 000$ وهذا يعبر عن الدلالة الإحصائية بين المتغيرين في بذل الجهد في العمل، والفئة العمرية للمبحوثين.

إن العمل في مجال الرياضة يحتاج إلى جهد بدني فارق؛ وذلك لطبيعة العمل خاصة في مهمة التدريب مع الفئات الصغرى؛ حيث يحتاج الإطار إلى التوجيه والتمثيل لتقنية الحركات الرياضية عكس المهام الإدارية التي لا تتطلب الجهد الحركي، ضف إلى ذلك أن المهام التدريبية تخضع لسن الإطار فكلما كان شابا يستطيع أداء مهامه بصفة فعالة، حيث يتبين أن الفئة العمرية 25-34 هي الأكثر استعدادا لبذل الجهد في أداء مهامهم وذلك لاعتبارات بدنية واعتبارات تنظيمية؛ وهذا الاستعداد النفسي للإطارات حديثي التوظيف، في المقابل نجد الفئات العمرية 45 فأكثر أقل بذلا للجهد وهذا لاعتبارات بدنية وتنظيمية نظرا لما تعانيه هذه الأخيرة من الإحباط والتهميش الذاتي.

جدول(08)

رأي المبحوثين حول التخطيط للمستقبل الوظيفي وتوزيعهم حسب الفئة العمرية

تخطيط المستقبل	دائما		أحيانا		مطلقا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
34-25	18	25.7	2	2.9	0	0	20	28.6
44-35	0	0	19	27.1	17	24.3	36	51.4
54-45	0	0	0	0	7	10	7	10
55 فأكثر	0	0	0	0	7	10	7	10
المجموع	18	25.7	21	30	31	44.3	70	100

من خلال الجدول نلاحظ 27.1% من الذين ينتمون إلى الفئة العمرية 35-44 يخططون أحيانا لمستقبلهم الوظيفي، يقابل هذا 24.3% من الذين ينتمون إلى نفس الفئة العمرية ينعدم عندهم التخطيط للمستقبل، و 25.7% يخططون دائما لمستقبلهم الوظيفي. ومن خلال المخرجات الإحصائية لبرنامج spss نجد أن $sig=000$ وهو ما يدل على وجود علاقة بين التخطيط للمستقبل الوظيفي والسن.

تقع على عاتق الإطار كامل المسؤولية في أن يرسم لنفسه مستقبله الوظيفي حيث يكون مقرونا بالصفات والقدرات والمهارات التي تؤهله لتحسين موقعه الوظيفي لتحقيق مصالح العمل العامة والذاتية حيث يمكن أن تتحقق المزايا التالية لكل من الإدارة و الإطار:

- تحقيق الفرص الملائمة للعمل.
- توفير الفرص للترقية والتقدم الوظيفي.
- إشباع الحاجات الخاصة للإطارات، وتحريك دوافعهم نحو التقدم والتطور.
- رفع الكفاءة والفعالية.
- تحديث المعارف والمهارات التقنية للإطارات.

يسعى إطارات الرياضة لتطوير المعارف والتكوين من خلال التبرصات التي تنظمها الفدراليات الرياضية أو المراكز الجامعية؛ حيث يظهر لنا من الجدول تباين الفئات العمرية في التخطيط المستقبلي للمسار الوظيفي؛ فنلاحظ أن الإطارات الأقل من 44 سنة هم من لهم اهتمام كبير بتخطيط مسارهم، بمقابل الإطارات الأكثر من 44 سنة الذين لا يخططون إطلاقا لمسارهم الوظيفي؛ ذلك أنهم أحبطوا وتأثروا من تأخر الترقيات.

جدول: (09)

العلاقة بين الحالة المدنية للمبحوثين وإشكالية العمل في ساعات إضافية

الحالة المدنية	الساعات الإضافية		نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
عزب	8	11.4	0	0	0	0	8	11.4
متزوج	17	24.3	44	62.6	61	87.1		
مطلق	0	0	1	1.4	1	1.4		
المجموع	25	35.7	45	64.3	70	100		

نلاحظ من خلال الجدول أن 62.6% من المبحوثين متزوجون لا يعملون في ساعات إضافية، بالمقابل نجد أن 24.3% منهم من يقدمون أعمال في ساعات إضافية. ومن خلال مخرجات البرنامج الإحصائي spss نجد أن $\text{sig}=000$ وهذا ما يدل على وجود علاقة بين المتغيرين؛ الحالة المدنية، والعمل في ساعات إضافية.

إن ساعات العمل الإضافية هي الساعات الزائدة على الساعات القانونية يحددها القانون بـ: 22 ساعة في الأسبوع بالنسبة للإطارات، وهذا في عدة حالات كالمناسبات الوطنية، والمهرجانات، والدورات الرياضية المحلية، الوطنية، الإقليمية، والدولية من أجل تأطير هذه الفعالية. وكذلك يمكن أن تكون هذه الساعات الإضافية في شكل مهمات أو

متغيرات استثنائية على مستوى الإطارات. فمن نتائج الدراسة نجد أن الحالة العائلية تتدخل في عمل الإطارات ضمن هذه الساعات؛ حيث نلاحظ أن العزاب يؤكدون على استعداداتهم في أداء المهام في ساعات إضافية، هذا بالمقارنة مع نظراتهم المتزوجون؛ ويُفسر ذلك بالالتزامات والمسؤوليات العائلية الاجتماعية للمتزوجين، في حين أن العزاب ليس لهم أي التزامات عائلية ومسؤوليات تكبلهم بالمقارنة مع المتزوجون.

خامسا: نتائج فرضيات الدراسة:

1 نتائج الفرضية الأولى:

- من خلال الدراسة الميدانية للاختبار الإمبريقي للفرضية الأولى، ونتيجة للعلاقة بين الترقية والتنافس لدى إطارات الرياضة خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:
- إن المبحوثين تستهويهم المهام التنافسية رغم أنهم لا يشعرون بالبيئة التنافسية في القطاع سواء كان لإثبات الجدارة أو الاستفادة من الترقيات.
 - كما أن المبحوثين يؤكدون عدم تأثير التنافس على المردودية في العمل.
 - ويؤكد أغلب المبحوثين أنه مهما كان الجهد مبذول لا تقابله حوافز، وإن وجدت حوافز يفضلون بشكل كبير الحوافز المادية، و يهملون الحوافز المعنوية.
 - كما أكد كل المبحوثين مشاركتهم في المسابقات والامتحانات الوظيفية.
 - ينزاح أغلب المبحوثين الذين لا يتنافسون مع زملائهم إلى اعتبار المعايير الغير موضوعية هي المحدد الرئيسي في الاستفادة من الترقية مقللين من أهمية المعايير الموضوعية "القانونية".
 - ينزاح أغلب الإطارات نحو التقليل من أهمية التكوين في إثراء الملف الإداري؛ لذلك لا يبذلون أي الجهد للتفوق على الزملاء.
 - كما يؤكد أغلب الإطارات وجود جماعات وتكتلات في العمل تحكمها أبعاد قبلية، نقابية، إدارية.
 - يفضل المبحوثين الحوافز المادية من خلال الترقيات وهي الحافز الوحيد المتاح في القطاع؛ وهذا ما لمسناه بصفة أكثر عند من يحملون شهادة العليم الثانوي والذين يشكلون الغالب ممن لهم أقدمية في القطاع بالمقارنة مع من لهم مستوى جامعي.
 - ومن خلال مخرجات البرنامج الإحصائي spss تم استعمال اختبار استقلالية المتغيرات كالتربيع في الجداول المتقاطعة. وجدنا القيمة $\text{sig}=000$ أي وجود علاقة بين متغيرات الترقية ومتغيرات التنافس.

2 نتائج الفرضية الثانية:

- من خلال الدراسة الميدانية والاختبار الإمبريقي للفرضية الثانية توجد علاقة بين الترقية والأداء لدى إطارات الرياضة، ومنه خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:
- وجود تكافؤ إلى حد ما بين من هم مطلعين وغير مطلعين على معايير تقييم الأداء في القطاع.
 - غياب الإبداع الذاتي في تحسين الأداء لصالح العمل؛ لذلك نجد أن أغلب الإطارات لا يرغبون في إدخال تعديلات لصالح العمل.
 - كما أن الإطارات لا ينجزون الأعمال المصرح بها سابقا مما يعكس التقاعس واللامبالاة.
 - كما يؤكد جل الإطارات أن ظروف العمل تؤثر على الأداء مؤكدين وجود تكتلات داخل العمل والتي لها علاقة بالبيئة الداخلية للعمل.
 - رغم أن جل الإطارات يؤكدون على أهمية الحوافز الممنوحة في القطاع إلا أنهم لا يولون للترقية أهمية كبيرة.
 - الفئة الشابة الأكثر حداثة في القطاع هي من لها الإرادة في بذل الجهد في العمل بالمقارنة مع الفئة الأكثر أقدمية.
 - ومن خلال مخرجات البرنامج الإحصائي spss ثم استقبال اختيار استقلالية المتغيرات كالتربيع في الجداول المتقاطعة. وجدنا القيمة $\text{sig}=000$ أي وجود علاقة بين متغيرات الترقية ومتغيرات الأداء.

3 نتائج الفرضية الثالثة:

- من خلال الدراسة الميدانية والاختبار الإمبريقي للفرضية الثانية توجد علاقة بين الترقية وإدراك الوقت لدى إطارات الرياضة؛ ومنه خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:
- تناقض بين تصريح الإطارات في ما يخص الانضباط واحترام أوقات العمل وذلك لغياب الرقابة، والإهمال، واللامبالاة، وغياب الحوافز السلبية.
 - ظهور الاغتراب الوظيفي والإحباط بين الإطارات.
 - عدم الاهتمام بالرياضة المدرسية و رياضة العمل.

- عدم الاهتمام بالمستقبل ووجود نظرة استشرافية سلبية لقطاع الشباب والرياضة.
- هجرة عدد معتبر من الإطارات والتحول إلى قطاعات أخرى خاصة قطاع التعليم العالي.
- غياب سياسة توجيهية وأهداف واضحة للقطاع مما يؤثر سلباً على استقرار الإطارات.
- ومن خلال مخرجات البرنامج الإحصائي spss ثم استعمال اختيار استقلالية المتغيرات كالتربيع في الجداول المتقاطعة. وجدنا القيمة $\text{sig}=000$ أي وجود علاقة بين متغيرات الترقية ومتغيرات إدراك الوقت.

سادسا: تحليل نتائج الدراسة وفق المقاربة السوسولوجية:

1. يتحقق إنجاز العمل عبر العلاقة التي تشمل الفعل والوسيلة، وبالتالي فلن يحقق الفرد أهدافه إلا بانجاز مجموعة من الأفعال والوسائل، بحيث يتوقف تقلد منصب معين بغرض الحصول على امتيازات وتقديرات في أنشطة مختلفة.
 2. يشكل موضوع الدافع إلى الإنجاز أهمية بالغة لدى الأفراد والمجتمعات لما يحققه من نجاح، أو لما يصل إليه المجتمع من تطور وتقدم وبخاصة لدى الموظفين باعتبارهم من محددات النجاح الوظيفي. وقد وصل "ماكلياند" MACLELLAND من جامعة "هارفرد" من خلال دراسته لأهم الحاجات المشكلة لدوافع السلوك الإنساني، إلى أهمية حاجتي الانجاز والنفوذ، إذ يعيش طيلة حياته تواقا إلى إنجاز أهداف، وفي حاجة إلى التشجيع والتدعيم، ويتصف سلوك الفرد صاحب الانجاز العالي بالتزامه بأعماله ومهامه لحين التحصيل والإنجاز. وعالج أيضا دور دافع الإنجاز في حياة المجتمعات،¹⁷ كما عمد "ماكلياند" إلى ربط العلاقة بين دافعية الإنجاز ومتغيرات إنتاج الكهرباء والمناخ والدين، حيث توصل إلى أن المجتمعات البروتستانتية أكثر تفتحا للتقدم الاقتصادي من البلدان الكاثوليكية.
 3. الدوافع المهنية تحددها علاقة واجبات الوظيفة بقدرات العامل المدعمة بالتأهيل المهني والتكوين، ويمكن تحديد مصادر الدوافع المهنية ضمن مجموعتين من المصادر هما:
 - مصادر داخلية: تتعلق بالخصائص الشخصية للأفراد وتكوينهم، وتشمل العناصر التالية:
- الجنس: حيث ساهم نوع الجنس في تحديد سلوك العاملين نظرا لتباين تصوراتهما للعمل.

- **المستوى التعليمي:** ويشكل أهمية كبيرة في تقسيم الدوافع المهنية ومحددات رضا العاملين، والتنافس على الترقية.
- **الخبرة المهنية:** وتنشأ من خبرة الموظفين، لتكون نمط فردي مميز لكل موظف.
- **مصادر خارجية:** وتتمثل في الثقافة، بمفهومها المادي والأدبي السائد في المجتمع، وخاصة القيم المتعلقة بالعمل، نذكرها على النحو التالي:
 - **ثقافة المجتمع:** وتشمل القيم والمعايير ومدى توافق العامل مع محيطه الواسع.
 - **الثقافة الفرعية:** وهي السائدة في المجتمع المحلي وتمكن الفرد من إشباع حاجاته الذاتية والاجتماعية في إطار الجماعة، وبخاصة الجماعة المرجعية التي تؤثر في توحيد الفرد مع جماعته ومستوى طموحه.
 - **التغيرات الاجتماعية:** وهي التي تحدث وفقا للتغيرات التكنولوجية والاقتصادية، وتؤثر بدورها في المجتمع وبالتالي على دافعية العاملين ورضاهم في موقف العمل بصفة خاصة.
- يستنتج من ذلك أن جميع الشروط التي توفرها المؤسسة لتحقيق حاجات العاملين، تُستمد من المصدرين الأساسيين السابقين مع مراعاة إشباع الحاجات التالية:¹⁸
 - الحاجة إلى توافق نوع العمل، مع قدرات واستعدادات العامل.
 - الحاجة إلى تنمية شخصية العمال.
 - الحاجة إلى النجاح بتوعية العامل وتعريفه بأهداف عمله (الثقافة التنظيمية).
 - الحاجة إلى إدارة ذات كفاءة.
 - الحاجة إلى الشعور بأهمية وقيمة العمل بتعميم العدالة التنظيمية، وديمقراطية البيروقراطية.
 - الحاجة إلى الترقى أو التقدم الوظيفي -وهو موضوع الدراسة - وتعني قدرة العامل على الترقى بتوافر الفرص المناسبة لإمكاناته، ومنه يتحدد التقدم الوظيفي بحسب طبيعة العامل وشخصيته، وتنشئته الاجتماعية، وبيئة عمله.
 - الحاجة إلى توفير الأمن والطمأنينة.
 - تحقيق الحاجات المادية.
 - الحاجة إلى الانتماء.
- ولعل من أهم النظريات التي يمكن أن تشرح دراستنا وتكون خلفية نظرية مفسرة للبحث هي نظرية التوقع؛ حيث يرى فيكتور فروم "v. vrom" سنة 1964م أن قوة التوقع ودرجة

احتمالات الفرد بأن جهده سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب سيحقق له المكافآت المتوقعة،
وفقا لنتائج العمل؛ وهو ما تعرضت له دراستنا من خلال الترقية.

خاتمة:

مما لاشك فيه أن تشخيص وتحليل إشكالية الترقية ودوافع الإنجاز، ودراسة ضروب السلوك للموظف العام بإطارات الرياضة بصفة خاصة؛ يساعد في رصد واقع الترقيات داخل الإدارات العامة للدولة، واكتشاف العوائق والصعوبات سواء كانت بيروقراطية أو علاقاتية اجتماعية. فنجاح أي مؤسسة يتوقف على ضمان فعاليتها ونجاحاتها المرتبطتان بمدى الاهتمام بالموارد البشري؛ لأن أي تقصير في تنمية هذا المورد يترتب عنه سوء استخدام لموارد المؤسسة ككل سواء كانت مادية، أو مالية وهذا باعتباره المتحكم والمحرك الأول لتكل الموارد؛ وعليه فالاهتمام بالموظف وبطرق تحفيزه والبحث عن مستوى رضاه ينعكس مباشرة على مستوى الأداء.

لقد كانت الترقية الوظيفية في القطاع العام من بين الأساليب المحفزة للإطارات ببعديه المادي والمعنوي؛ وهذا ما يساعد على الإبقاء على كفاءتها والاستقرار في العمل، وهي أيضا تدفع العاملين إلى التنافس وتحسين الأداء؛ ومن هنا برزت إشكالية الدراسة التي حاولنا من خلالها التطرق إلى العلاقة بين الترقية ودافعية الإنجاز إطارات الرياضة.

وفي نفس السياق جاءت الدراسة الإمبريقية كمحاولة لمعالجة الموضوع قيد الدراسة؛ حيث حاولنا دراسة العلاقة بين الترقية السوسيو مهنية ودافعية الإنجاز (التنافس، الأداء، إدراك الوقت) مروراً بالبيانات الشخصية للإطارات، حيث تناولت الدراسة التحليلات الكمية والكيفية التي استندنا إليها لتشخيص مؤشرات الفرضيات التي صغناها على شكل أسئلة الاستمارة، وتبين لنا من خلالها أن كل الفرضيات الجزئية قد تحققت لنستنتج تحقق الفرضية العامة والتي تبين العلاقة بين الترقية السوسيو مهنية ودافعية الإنجاز لدى إطارات الرياضة.

فمن خلال الدراسة حاولنا صبر واقع الترقية في قطاع الشباب والرياضة باختيارنا لعينة تمثل كل الإطارات الرياضية، ومنه يمكن استنتاج ما يلي:

- مدى أهمية الترقية بالنسبة للإطارات.
- عدم رضا المبحوثين حول القوانين المنظمة للترقيات في القطاع خاصة بعد التغيرات الأخيرة.
- تقضيل الحوافز المادية عن الحوافز المعنوية.

- إتباع معايير غير موضوعية في الترقيات داخل القطاع.
 - وجود جماعات متنازعة داخل القطاع ذات أبعاد وظيفية وقبلية مؤثرة على ظروف العمل.
 - تغيب دور المفتش.
 - ملاحظة نوع الاغتراب الوظيفي تعكسه اللامبالاة والنقاعس.
 - غياب روح المنافسة راجع لعدم الثقة بين الإدارة و الإطارات.
 - عدم الاهتمام بالأداء وبذل الجهد للاعتقاد السائد من كونه غير مجدي في الاستفادة من الترقيات مع وجود معايير أخرى تتدخل في ذلك: (الرشوة، المحسوبية، الجهوية، الوساطة).
 - عدم احترام توقيت العمل، يضاف له وجود تقاعس وتهميش ذاتي وتغيب مستمر عن العمل.
 - عدم وجود استقرار في العمل، وسيادة النظرة الاستشراقية المتشائمة.
- كل هذا يبين واقع قطاع الشباب والرياضة بولاية الجلفة من خلال بحثنا، ولتحسينه فالأمر متوقف إلى حد بعيد على الشروع الفوري والسريع في القيام بإصلاح سياسي، إداري، قانوني، أخلاقي، جذري وشامل لمنظومة العمل العام التي يحكمها الفساد والطرق الملتوية.
- رغم كثرة الأدبيات حول دراسة الترقية ودافعية الانجاز، ورغم أننا حاولنا في هذه الدراسة تحديد العلاقة بينهما في خضوعها لمختلف العوامل البيئية والتنظيمية، إلا أن الجدل مازال قائما ومستمر حول كيفية انجذاب هذين المتغيرين أو ابتعادهما في ظل التغيرات الاقتصادية والإصلاحات القانونية، ومدى اختلافها من قطاع إلى آخر؛ الأمر الذي يدفعنا إلى طرح المواضيع التالية والتي نعتقد أنها تشكل منطلقات لدراسات ميدانية أخرى، ويمكن سردها كالاتي:
- دراسة العلاقة بين الترقية والاعتراب الوظيفي.
 - التمثلات الاجتماعية للترقية الوظيفية عند عمال القطاع العام.
 - المقارنة بين الترقية في القطاع العام والقطاع الخاص.
 - دراسة تأثير دافعية الانجاز على الفعالية التنظيمية.
 - العلاقة بين دافعية الانجاز والتدريب.
 - دراسة العلاقة بين الصراع الوظيفي والترقية.
 - مقارنة سوسولوجية لواقع الترقية في الجزائر وإحدى الدول المتطورة.
 - العلاقة الجدلية بين الفساد السياسي والفساد الإداري .

كل هذه الدراسات والأبحاث العلمية عن ضروب السلوك التنظيمي وعلاقته مع تنمية الموارد البشرية في المنظمات قد يشخص مواطن الخلل، وبذلك يعطي حلولاً لتحسين واقع المؤسسة الجزائرية، فرغم البحبوحة المادية تبقى الفعالية التنظيمية بعيدة كل البعد عن مستوى النجاعة في دول العالم الأول.

قائمة المراجع:

- 1 بوخمم، عبد الفتاح، 1994-1995، تسيير الموارد البشرية، (العلاقة القوية بين المورد البشري والأداء)، *المجلة الجزائرية لعلم النفس وعلوم التربية الجزائرية*، العدد 6، ص 24.
- 2 بوحوش، عمار، 1990، *دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية*، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ص 32.
- 3 شاويش، مصطفى نجيب، 2005، *إدارة الموارد البشرية، (إدارة الأفراد)*، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ص 276.
- 4 غربي، علي وآخرون، 2002، *تنمية الموارد البشرية*، ط1، دار الهدى، عين مليلة-الجزائر، ص 113.
- 5 صبيح، إيهاب ومحمد رزيق، 2001، *العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين*، ط1، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، ص 35، 36.
- 6 ماهر، أحمد، 2007، *إدارة الموارد البشرية*، ط6، الدار الجامعية للنشر، مصر، ص 533.
- 7 حنيفي، عبد الغفار، 2002، *السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية*، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية-مصر، ص 208.
- 8 عبد الباقي، محمد صلاح الدين، 2001، *الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات*، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، ص 186.
- 9 أبو رياش، حسين وآخرون، 2006، *الدافعة والذكاء العاطفي*، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ص 194.
- 10 أبو رياش، حسين وآخرون، المرجع نفسه، ص 195.

- 11 إبراهيم شوقي، عبد الحميد، 2003، الدافعية للإنجاز وعلاقتها بتوكيد الذات وبعض المتغيرات الديموغرافية لدى عينة من شاغلي الوظائف المكتبية، *المجلة العربية للإدارة*، مجلد 2، عدد 1، ص 3.
- 12 خميس، عبد العزيز، 2013، *علاقة مفهوم الذات بالدافعية للإنجاز لدى عينة من تلاميذ السنة الثالثة ثانوي من التعليم العام والتكنولوجي، (دراسة ميدانية ببعض ثانويات مدينة ورقلة)*، مذكرة ماجستير في علم النفس التربوي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، ص 72.
- 13 محمد إبراهيم، بدرية، 2006، *أثر التدريب على تطوير مهارات العاملين، (دراسة تطبيقية على معهد علوم النظم المعلومات بجهاز الشرطة)*، رسالة ماجستير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر، ص 31.
- 14 شهاب، محمد علي، 1982، *السلوك الإنساني في التنظيم*، ط4، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، ص 378.
- 15 أحمد السيد، مصطفى، 2000، *إدارة السلوك التنظيمي، (رؤية معاصرة)*، الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، ص 146.
- 16 حمداوي، وسيلة، 2004، *إدارة الموارد البشرية*، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة-الجزائر، ص 156.
- 17 أحمد حسين، محي الدين، 1988، *دراسات في الدافعية والدوافع*، ط1، دار المعارف، القاهرة-مصر، ص 73.
- 18 حسن، محمود، 1969، *مقدمة الرعاية الاجتماعية*، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة-مصر، ص 149.