

معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي في الإدارة الرياضية - دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية بجاية بأموذجا -

Obstacles Of Administrative Communication Affecting The Efficiency Of Job Performance In The Sports Administration - A field study at the Directorate of Youth and Sports of the wilaya of Bejaia as a model -

Les Obstacles De La Communication Administrative Affectant l'Efficacité Du Travail Dans l'Administration Sportive - Une étude de terrain à la Direction de la jeunesse et des sports de la wilaya de Bejaia comme modèle -

بن خالد حمزه¹*

تاريخ النشر: 2023/06/01

تاريخ القبول: 2021/11/30

تاريخ الإرسال: 2019/12/08

ملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على الأداء الوظيفي للعاملين بالإدارة الرياضية، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتضمنت عينة البحث (37 عامل) في مديرية الشباب والرياضة لولاية بجاية، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، كما تم استخدام الاستبيان من أجل الحصول على البيانات التطبيقية، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث: أهم المعوقات التنظيمية التي تؤثر على الأداء هي عدم توضيح الهيكل التنظيمي لخطوط السلطة والإشراف، وأهم المعوقات الشخصية التي تؤثر على الأداء هي تباين المستوى الثقافي والإدراكي لدى العاملين، أما أهم الوسائل التي تتبعها الإدارة للتغلب على معوقات الاتصال الإداري فتتمثل في إلحاق العاملين بالمديرية بدورات تدريبية.

الكلمات المفتاحية: الاتصال الإداري؛ معوقات الاتصال الإداري؛ الأداء الوظيفي؛ الإدارة الرياضية.

Abstract: The study aimed at identifying the most important obstacles of administrative communication affecting the job performance of sports administration staff, the researcher used the descriptive method, the sample included (37 workers) in the Directorate of Youth and Sports of the wilaya of Bejaia, selected randomly, and the questionnaire was used to obtain the applied data, the most important findings of the researcher: The most important administrative obstacles that affect performance are the lack of clarification of the organizational structure of the lines of authority and supervision, and the most important personal impediments that affect performance are the varying cultural level and perception of employees, The most important means used by the administration to overcome the obstacles of administrative communication is to bring employees to the directorate training courses.

Keywords: Administrative communication; Administrative communication obstacles; Job performance; Sports management.

Résumé: L'étude visait à identifier les obstacles les plus importants de la communication administrative affectant l'efficacité du travail des employés au sein l'administration sportive, le chercheur a utilisé la méthode descriptive, l'échantillon de recherche inclus (37 travailleurs) au sein la Direction de la Jeunesse et des Sports de la wilaya de Bejaia, et qui ont été sélectionnés au hasard,

* المؤلف المراسل

¹ BENKHALED Hamza, University of Algiers 3 - Institute of Science and Technology of Physical and Sports Activities, ISTAPS: Algeria, e-mail: hmzbenkhaled@gmail.com

et le chercheur a utilisé le questionnaire pour obtenir les données appliquées, les résultats les plus importants atteints par le chercheur sont: Les obstacles administratifs les plus importants qui affectent la performance sont le manque de clarification de la structure organisationnelle des lignes d'autorité et de supervision, les obstacles personnels les plus importants qui affectent les performances sont les différences de niveau culturel et de perception des employés, et le moyen le plus important utilisé par l'administration pour surmonter les obstacles de la communication administrative étant d'inscrire les employés à la direction à des cours de formation.

Mots clés: Communication administrative; Obstacles de la communication administrative; performance professionnelle; Administration sportive.

مقدمة

في خضم تعدد المناهج الحديثة في سبيل تحقيق الإدارة الناجحة للمؤسسات المجتمعية بما فيها المؤسسات الرياضية، اتخذت المؤسسات لنفسها الأسلوب المناسب الذي تراه وتستطيع من خلاله أن تحقق أهدافها المنشودة، وقد اتخذت الاتصالات الفعالة النهج الأبرز والأصح لتحقيق نجاح هذه المؤسسات بالوصول إلى أهدافها وبأعلى مستويات جودة الأداء، حيث أصبحت الاتصالات الإدارية أحد أهم أبعاد العملية الإدارية وأحد أهم محددات كفاءة وفاعلية التنظيم الإداري، إلا أن استخدامها في العمل يفرض تغييرات على مستوى الأداء، فالإدارة تعتبر ركيزة أساسية داخل المؤسسة، حيث يعمل على تسهيل التسيير والانسجام والتعاون بين أفرادها.

ومن هنا نرى أن الاتصال وسيلة ضرورية لتفعيل الأداء الوظيفي، ذلك لأنه به يدرك العامل ما الذي عليه فعله وكيف يمكن تحقيق الفعل ولماذا يفعل، ومن خلال الاتصال يمر المدير رسالة الشكر والتحفيز ويبعث رسالة التقويم والتوجيه ورسالة التكوين المستمر والتزويد بكل مستجد في العملية الإنتاجية (عامر سعيد يسن، 1986، صفحة 87).

وبالرغم من دور الاتصالات في تحقيق الكفاءة والفاعلية الوظيفية في المؤسسة، إلا أن هناك عدة معوقات تحول دون الاستفادة منها، وتعد هذه المعوقات من أهم أسباب فشل المنظمات في تحقيق أهدافها، لأن هذه المعوقات تحول دون تنفيذ الأعمال والمهام بكفاءة، وتؤدي إلى تأخر إنجاز الأعمال نتيجة عدم وصول التعليمات في الوقت المناسب، وكذلك عدم قدرة الإدارة على التدخل لعلاج السلبيات في الوقت المناسب نظراً لصعوبة الاتصالات، مما يترتب عليه زيادة الفاقد في إنتاجية المنظمة، وتبديد الوقت والجهد لا طائل منه، وبالتالي يؤدي إلى بطء الأداء وتدني مستواه.

وانطلاقاً مما سبق والواقع المعاش في الحياة المهنية للباحث، ومواجهته لبعض مبادئ الإدارة الكلاسيكية ونقص التواصل بين العمال والإدارة، وسوء وتوتر العلاقات بينهم، مما يخلق جو تسوده الكراهية والبغضاء والشحناء، مما دفع الباحث إلى الاهتمام بهذا الموضوع ومحاولة التعرف على الحلول التي يمكن أن تخفف من حدة هذه المشاكل أو تقضي عليها نهائياً، وذلك من خلال محاولة الإجابة على التساؤل الذي مفاده: ماهي معوقات الاتصال الإداري الأكثر تأثيراً على مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية بجاية؟

ومن خلال تساؤل الدراسة ارتأينا إلى صياغة التساؤلات الجزئية على النحو التالي:

- ماهي أهم معوقات الاتصال التنظيمية التي تؤثر على الأداء الوظيفي؟

- ماهي أهم معوقات الاتصال البشرية التي تؤثر على الأداء الوظيفي؟

- ماهي أهم الآليات الكفيلة بمواجهة معوقات الاتصال الإداري؟

وتتمثل فرضية هذه الدراسة فيما يلي: " هناك معوقات اتصال تنظيمية وبشرية تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي".

ومن خلال فرضية الدراسة ارتأينا إلى صياغة الفرضيات الجزئية على النحو التالي:

- عدم توضيح الهيكل التنظيمي لخطوط السلطة والإشراف من أهم معوقات الاتصال التنظيمية المؤثرة على الأداء الوظيفي.

- تباين المستوى الثقافي والإدراكي للعاملين بمديرية الشباب والرياضة واختلافهم في فهم الأوامر والتعليمات من أهم معوقات الاتصال البشرية المؤثرة على الأداء الوظيفي.

- إلحاق العاملين بدورات تدريبية لرفع مستواهم المعرفي والمهاري في عملية الاتصال من أهم الآليات للتغلب على معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على مستوى الأداء الوظيفي.

تنبثق أهمية الدراسة الحالية من الإضافة العلمية التي يمكن أن تسفر عنها النتائج التي تتوصل إليها في مجال الاتصالات الإدارية وتشخيص المعوقات التي تعترض فاعليتها بالإضافة إلى الآليات الكفيلة بالتغلب عليها، وذلك بنا يحقق إثراء الفكر الإداري في هذا المجال، وقد جاءت هذه الدراسة هادفة لتسليط الضوء على المعوقات الإدارية والشخصية التي تؤثر على جودة أداء العاملين، وتعرق سير العمل، بالإضافة إلى أهم الآليات الكفيلة بمواجهة هذه المعوقات من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة الرياضية قيد الدراسة (مديرية الشباب والرياضة لولاية بجاية).

1- الكلمات الدالة في الدراسة

تعتبر عملية تحديد مفاهيم الدراسة من بين الخطوات التي لها أهمية في البحث، وذلك من خلال تبسيط موضوع الدراسة وجعله أكثر بساطة وفهما، وأسهل للاستيعاب، وفيما يلي سوف نقوم بتحديد أهم المفاهيم والمصطلحات الواردة في الدراسة:

1-1- مفهوم الاتصال الإداري:

أصبح الاتصال محل اهتمام الكثير من العلماء والدارسين في مختلف فروع المعرفة الإنسانية، الذين أسهموا بقدر أو بآخر نحو إجلاء مفهوم الاتصال وتعريفه على نحو واضح وعمق المعرفة به، ويزيل الغموض من حوله، وقد كان ذلك الاهتمام من واقع الدور الكبير الذي يسهم به الاتصال في إحداث التفاهم المرغوب على جميع المستويات وتحقيقا لكفاءة الاتصال، إذ أن الفشل في الاتصال قد يترتب عليه عواقب وخيمة وآثار بعيدة، يتحدد مداها بالغرض من الاتصال والمستوى الذي فيه موضوع الاتصال.

فقد جاء تعريف "عامر" أكثر شمولا، حيث ربط بين الاتصال والسلوك الفردي والعوامل المؤثرة في عملية الاتصال، فعرف الاتصال بأنه: ظاهرة اجتماعية، حركية، تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي والعوامل المؤثرة على طريقي عملية الاتصال، التي تشمل على نقل وتبادل المعلومات والأفكار، والمعاني المختلفة، وتفهمها، باستخدام لغة مفهومة للطرفين، من خلال قنوات معينة (عامر سعيد يسن، 1986، صفحة 3).

ويعرف أيضا على أنه ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة، والذي ينحدر من السلطات ويساهم في تسيير الأفراد، من خلال التأثير في دافعيتهم والتماسك الاجتماعي للمؤسسة، وتستعمل فيه هذه العملية العديد من الوسائل الشفهية والكتيبية، كالتعليمات اللفظية، السجلات الداخلية ولوح الإعلانات (Alex Muchielli, 2001, p. 67).

وربط "عليش" بين مفهوم الاتصال وأنواعه والهدف منه ودوره داخل المنظمات الإدارية فعرفه بأنه: عملية تهدف إلى تدفق المعلومات والبيانات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة في مختلف الاتجاهات من هابطة وصاعدة، وعرضية، عبر مراكز العمل المتعددة من أعلى المستويات إلى أدناها داخل الهيكل التنظيمي للمشروع، وكذا بينه وبين جمهوره الخارجي وبالعكس، بهدف تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون وتبادل الآراء ووجهات النظر الخاصة ومشاكله، لتحقيق التجاوب المطلوب بين العاملين (عليش محمد ماهر، 1993، صفحة 17).

كما جاء تعريف الاتصال كذلك على أنه فن نقل، توصيل وتبادل الأفكار بين طرفين أو أكثر باستخدام مختلف الأساليب مثل الكلام، الكتابة والإشارات (عبد الحكيم لعصايدى ومروان عصايدى، 2019، الصفحات 66-85). ومن هذا المنطلق فإنه يمكن تعريف الاتصالات الإدارية في هذه الدراسة بأنها: عملية نقل وتبادل المعلومات والأوامر والتعليمات عبر مراكز العمل المتعددة من أعلى المستويات الإدارية إلى أدناها أو فيما بينها داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة الرياضية، وذلك لغرض تحديد المهام والصلاحيات، وتزويد العاملين بالمعارف والأفكار اللازمة والمتعلقة بحياتهم المهنية والاجتماعية، التي تمكنهم من أداء وظائفهم على الوجه الصحيح وبالتالي الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

1-2- معوقات الاتصال الإداري:

تعد معوقات الاتصال من أهم أسباب فشل المنظمات في تحقيق أهدافها، لأن هذه المعوقات تحول دون تنفيذ الأعمال والمهام بكفاءة، وهناك من الدراسات الميدانية في مجال الاتصالات في المؤسسة من حددت أكثر المعوقات انتشارا في المؤسسة الجزائرية، والتي لها تأثير على فاعلية الاتصالات، سوف نحاول تلخيصها فيما يلي:

➤ **المعوقات البشرية:** سواء تعلق بالمرسل أو بالمستقبل، وذلك من حيث التحيز في الحكم على الآخرين، أو صعوبة التفاعل مع أطراف الاتصال، أو العجز على صياغة الرسالة بوضوح، أو سوء تخطيط وتنظيم الاتصال إلى جانب ضعف الاستجابة والتغذية الرجعية.

➤ **المعوقات التنظيمية:** سواء كانت ناتجة عن نوع التنظيم الرسمي أو غير الرسمي، أو ناتجة عن نوع شبكات الاتصال، أو سوء استعمال واختيار وسائل الاتصال المؤسساتي، ويتأثر الاتصال الإداري كثيرا بالبيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة، كعدم وجود هيكل تنظيمي يحدد مراكز الاتصال وخطوط السلطة، وغموض الأدوار، وعدم تحديد الصلاحيات، وتضارب الاختصاصات.

➤ **المعوقات الثقافية والاجتماعية:** والتي كثيرا ما تكون محاطة بالحساسية والغموض، والتي تتعلق عادة بعادات الاتصال وطبيعة الحواجز التي تخلقها جماعات العمل، كما أنها معوقات تتعلق بأفكار وتقاليد الفرد ومعتقداته، فهي تؤثر على طريقة فهم المرسل والمستقبل للرسالة، فقد يفهم المستقبل رسالة من المرسل بشكل خاطئ لاعتقاده أن ما قام بفهمه

هو ما يعنيه المرسل، مما يؤدي إلى سوء فهم بين الطرفين قد تنتج عنه ردة فعل غير متوقعة (الطاهر أجعيم، 2006، الصفحات 272-273).

وهذا ما يجعلنا كباحثين نقدم بعض النصائح والتوصيات من أجل تفادي هذه المعوقات أو الحد منها إن أمكن ذلك، حتى تتحقق الفاعلية من الاتصالات وتسود المؤسسة علاقات إنسانية قائمة على التعاون والاحترام والثقة، وترتفع بذلك الروح المعنوية، ما يؤدي بالضرورة إلى ارتفاع مستوى وكفاءة الأداء من خلال تحقق الأهداف المرجوة، وحتى يتحقق ذلك يجب إعادة النظر في نظام الاتصال السائد في المؤسسات الجزائرية، بأنواعه وشبكاته المختلفة، كذلك تزويد المؤسسات بتقنيات الاتصال الحديثة التي من شأنها تسهيل المهام والاقتصاد في الجهد والوقت مع تدريب وتكوين الموارد البشرية على حسن استخدامها وفاعلية استغلالها.

1-3- مفهوم الأداء الوظيفي:

لقد كان الأداء الوظيفي وما زال مدار جدل كبير في الأوساط الإدارية، وذلك لما له من أهمية كبيرة في العمليات الإنتاجية، حيث يعبر الأداء بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمة. ولقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي، نتعرض لبعض منها فيما يلي: وعرفه "عاشور" على أنه: قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها هي: الجهد المبذول، نوعية الجهد، ونمط الأداء (عاشور أحمد صقر، 2005، الصفحات 25-26).

وتناول "الصغير" الأداء من حيث الجهد المبذول في العمل فعرّفه بأنه: الجهد الذي يبذله الموظف داخل المنظمة من أجل تحقيق هدف معين (الصغير فهد بن عثمان، 2002، صفحة 8).

وتشير مجموعة المفاهيم السابقة إلى أن الأداء هو مستوى قيام الفرد بالعمل، فبناء على هذا المستوى يتحدد أداء الفرد إذا كان جيدا أو متوسطا أو متدنيا، وهذا يرتبط بعوامل خارجية تتضمن مناخ العمل والعلاقة بالزملاء والرؤساء والتجهيزات المكتبية ومدى ملائمة مكان العمل ومستوى ضغوط العمل، وعوامل داخلية تتضمن قدرات ومهارات الفرد واستعداداته واتجاهاته نحو العمل ورضاه الوظيفي، وهذه ترتبط إلى حد كبير بالعوامل الوراثية والعوامل البيئية والوسط الثقافي المحيط بالفرد، ونوع التعلم والخبرات المكتسبة (هلال محمد عبد الغني حسن، 1999، صفحة 2).

ومن هذا المنطلق فإن الأداء يقصد به في هذه الدراسة: سلوك العاملين بالمؤسسات الرياضية الذي يحدد قدراتهم على تحقيق أهداف الوظائف التي يشغلونها من خلال إنجاز المهام والأعمال في الوقت المحدد لها ووفق التوجيهات والأوامر والتعليمات الموضوعة عند قيامهم بأعمالهم ومهامهم المختلفة بهدف تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية في خدمة القطاع الرياضي.

1-4- مفهوم الإدارة الرياضية:

إن الرياضة وأهميتها كبقية شؤون الحياة تحتاج إلى إدارة وتنظيم لتحديد أهدافها وتسطير برامجها ورسم خطط لتنفيذ هذه البرامج من أجل تحقيق الأهداف المحددة، وتعتبر الإدارة الرياضية من أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث، كونه الأداة الفعالة في زيادة الإنجاز الرياضي وتطوره كما ونوعاً، كما يعتبر كذلك تخطيط، تنفيذ، متابعة وتقييم الأنشطة الرياضية المختلفة (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2002، صفحة 49).

وتعرف الإدارة الرياضية على أنها عملية تخطيط، قيادة ورقابة أفراد المؤسسة الرياضية باستخدام جميع الموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة (طلحة حسام الدين وعدلة عيسى مطر، 1997، صفحة 8).

كما تعرف الإدارة الرياضية على أنها تنظيم بشري يعمل وفق قوانين وقواعد منظمة تحدد مسؤوليات وواجبات جميع الأفراد داخل التنظيم تعمل بالتنسيق بينها من أجل تحقيق أهدافها بأعلى درجة من الفاعلية (صواش عيسى، 2019، الصفحات 474-489).

وتعرف كذلك أنها فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية، وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق أهداف هذه الهيئات، أو بإيجاز هو توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية من أجل تحقيق أهدافها المحددة (مفتي إبراهيم حماد، 1999، صفحة 17).

ويتضح مما سبق أن الوظيفة الإدارية في الهيئة الرياضية أيا كان مستواها، فإن هدفها هو تحقيق مهام معينة بأحسن درجة ممكنة من الكفاءة (عمان عبد الغني و لطيفة عبد الله، 2010، الصفحات 13-14).

والمؤسسة الرياضية قيد هذه الدراسة هي مديرية الشباب والرياضة لولاية بجاية، وتعريف هذه الأخيرة لا يخرج عن نطاق التعاريف السالفة الذكر من حيث هيكلها وتجمع مواردها من أجل تحقيق أهداف معينة.

2- الدراسات السابقة والمشابهة

لا يمكن إنجاز أي بحث من البحوث العلمية دون اللجوء والاستعانة بالدراسات السابقة، كون هذه الأخيرة تقدم المساعدة والدعم للباحث، وذلك للوقوف على أهم ما توصلت إليه البحوث المنجزة في نفس ميدان موضوع البحث، بمعنى أن موضوع الباحث يبدأ من حيث انتهت البحوث الأخرى، ومن خلال تفحص مختلف المراجع العلمية، لخص الباحث أهم الدراسات السابقة فيما يلي:

2-1- دراسة (حسن الشهري، 2005) بعنوان: "تقنية الاتصالات الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي من

وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض":

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تقنيات الاتصال المستخدمة في الأمن الجنائي بمدينة الرياض في رفع مستوى الأداء الوظيفي لمنسوبيه، والمعوقات التي تحد من مستوى الأداء الوظيفي وسبل مكافحتها، وقد توصلت الدراسة إلى أن الاتصالات الإدارية تلعب دوراً مهماً في إنجاز المهام الأمنية وتزويد المرؤوسين بالتعليمات المناسبة لمواجهة المشكلات الأمنية، كما أن الاتصالات الإدارية تساهم في تمكين منسوبي الأمن الجنائي من سرعة اتخاذ الإجراءات والاحتياجات المسبقة لمواجهة المشكلات الأمنية، أما أهم معوقات الاتصالات الإدارية فكانت تتمثل فيما يلي: عدم تدريب العاملين على استخدام

تقنيات الاتصال الحديثة، زيادة ضغوط العمل بالأمن الجنائي، إضافة إلى المركزية الشديدة وسوء العلاقات الإنسانية وانعدام التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين.

2-2- دراسة (رماش صبرينة، 2004) بعنوان: "معوقات الاتصال بين إدارة الموارد البشرية والعمال في المؤسسة

العمومية الجزائرية":

هدفت الدراسة إلى تشخيص المعوقات وتأکید مدى تأثيرها سلبا على تحقيق الفعالية الاتصالية داخل المؤسسة، وكذا تحديد الشروط الموضوعية لوضع خطة اتصالية داخل المؤسسة الجزائرية تمكنها من القضاء على الفوضى السائدة فيها، كما هدفت إلى محاولة قياس مدى تأثير الفروق الفردية، والتحيزات الإدراكية على فهم واستيعاب الرسائل وتحديد مدى تأثير الجانب الفني عليها وكيفية نقلها بفعالية، وأخيرا قياس تأثير المتغيرات التنظيمية السائدة على الفعالية الاتصالية في التنظيم وتحديد مدى تأثير المتغيرات البيئية على تدفق المعلومات، توصلت الدراسة إلى أن تأثير المعوقات الإنسانية على فاعلية العملية الاتصالية لم يسجل بنفس الشدة، فالعوامل النفسية تؤثر بصفة مطلقة على المعلومات المرتدة من العمال، أما العوامل الاجتماعية فهي تؤثر باختلاف في المستوى التعليمي، وكذا الاختلافات في الجماعات المرجعية، كما أن أغلبية الإداريين يقرون بأن مضامين الرسائل التي تصلهم من العمال هي عبارة عن مشكلات تتطلب حل، بالإضافة أن الإداريون يرون أن العامل يراعي عرض المعلومات وفق تسلسل منطقي، لكنه قد لا يراعي ترابط وتناسق أجزاء هذه المعلومات.

2-3- دراسة "Malcolm Patterson" (ماكولم باترسون، 2000) بعنوان: "تأثير بعض عوامل العلاقات الإنسانية

على الأداء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب كارولينا":

هدفت الدراسة إلى محاولة الوقوف على تأثير بعض عوامل العلاقات الإنسانية على الأداء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة كارولينا، وقد حددت الدراسة نوعين من العلاقات الإنسانية الأول كان يتعلق بمحتوى العمل، والثاني يتعلق بالأداء، طبقت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة، وتم تصميم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي اشتملت على أربعة محاور وهي: نوعية الإنتاج والأداء، العلاقات الإنسانية، مستويات الجهد، ومحتوى العمل، تم توزيعها على عينة قوامها (42) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب كارولينا، وحللت البيانات باستخدام برنامج Spss، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية وتدني مستوى الأداء التنظيمي بالجامعة محل الدراسة، وأشارت النتائج إلى أن هناك أثر ذو دلالة إيجابية بين العلاقات الإنسانية الإيجابية وارتفاع مستوى الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس، كما أشارت البيانات إلى أن هناك أنواعا مختلفة من العلاقات الإنسانية داخل المنظمة الواحدة تؤثر على الأداء المؤسسي وتؤثر على علاقات العمل، ومن خلال مراجعة العلاقة بين ممارسات أعضاء هيئة التدريس ومعدل الأداء المستقبلي، تبين أنه تأثرت مستويات النمو في العلاقات الإنسانية بوجود مناخ إيجابي في محتوى العمل، بالإضافة إلى أن ممارسات أعضاء هيئة التدريس الإيجابية تكسب المنظمات منفعة إضافية إذا ما تم دمج محتويات العمل الإيجابي مع ممارسة العاملين بالمنظمة.

3- الطرق المنهجية المتبعة

في هذا الفصل سنحاول أن نوضح أهم الإجراءات الميدانية التي اتبعناها في هذه الدراسة، من أجل الحصول على نتائج يمكن الوثوق بها واعتبارها نتائج موضوعية قابلة للتجريب مرة أخرى تحت نفس الظروف ونفس الأفراد، والحصول على نفس النتائج الأولى، وكما هو معروف فإن ما يميز أي بحث علمي هو مدى توفره على الموضوعية العلمية، وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا إذا اتبع صاحب الدراسة منهجية علمية دقيقة وموضوعية.

3-1- منهجية البحث:

إن طبيعة البحث المدروس هي التي تحدد لنا المنهج المتبع في الدراسة، لذا استخدمنا في موضوعنا هذا لسرد الحقائق المنهج الوصفي عن طريق أسلوب التحليل، حيث يهدف هذا المنهج لجمع البيانات لتقرير الحالات الفعلية للظواهر واختبار الفروض للإجابة عن الإشكالية المطروحة وفق معايير علمية دقيقة.

3-2- مجتمع وعينة البحث:

من أجل اختبار فرضية الدراسة في مؤسسة رياضية جزائرية، تم اختيار مديرية الشباب والرياضة لولاية بجاية، والتي تعتبر من فروع وزارة الشباب والرياضة الجزائرية، أين تم اختيار عينة الدراسة من العاملين بطريقة عشوائية بسيطة، حيث بلغ عدد أفرادها 37 عامل في مختلف مستوياتهم الوظيفية من بين العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية بجاية، وقد استطلعت آرائهم وفق استبانة الدراسة في جويلية 2019.

3-3- أدوات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كطريقة لجمع البيانات، وقد روعي في صياغة استبانة الاستبانة البساطة والوضوح، وتم عرضها على مجموعة من الباحثين المتخصصين، وتم الحذف والتعديل في ضوء ملاحظاتهم، وبعدها أصبحت الاستبانة في صيغتها النهائية قبل أن توزع على أفراد العينة، حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس تقديرات أفراد عينة البحث، حيث يعبر الرقم (1) على أقل درجة (لا أوافق مطلقا)، والرقم (5) على أعلى درجة (أوافق مطلقا)، كما خضعت الاستبانة لاختبار الصدق والثبات من خلال حساب معامل الارتباط "بيرسون"، وكذا استخراج معامل "ألفا كرو نباخ".

3-3-1- صدق أداة الدراسة:

بعد تحديد أداة الدراسة، قام الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية عشوائية قوامها 32 عامل بمديرية الشباب والرياضة لولاية بجاية، وذلك من أجل التعرف على مدى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون باستعمال برنامج Spss، والجدول رقم (1) يوضح معاملات صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

الجدول رقم -1-: معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لجميع العبارات التي يتضمنها المحور

مستوى الدلالة الإحصائية	الآليات الكفيلة بالتغلب على معوقات الاتصال الإداري		معوقات الاتصال البشرية		معوقات الاتصال التنظيمية	
	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط	الرقم
/						
0.01	0.91	01	0.77	01	0.58	01
0.01	0.65	02	0.51	02	0.69	02
0.01	0.69	03	0.68	03	0.73	03
0.01	0.51	04	0.47	04	0.79	04
0.01	0.57	05	0.63	05	0.88	05
0.01	0.63	06	/	06	0.59	06

يتبين من الجدول وجود علاقات ارتباطية تدل على تشبع سيكو متري للأداة، حيث بلغت كل معاملات الارتباط بين (0.47 كحد أدنى و0.91 كحد أقصى)، وهي قيم دالة عند مستوى الدلالة (0.01)، ولتوضيح الاتساق بين كل محور والدرجة الكلية قمنا بحساب ذلك مبينا في الجدول التالي:

الجدول رقم -2-: معاملات الارتباط بين محاور أداة الدراسة

معامل الارتباط الكلي	المحور الثالث	المحور الثاني	المحور الأول	المحاور
0.79	0.67	0.73	1.00	المحور الأول
0.77	0.55	1.00	/	المحور الثاني
0.81	1.00	/	/	المحور الثالث
1.00	/	/	/	معامل الارتباط الكلي

يتبين من خلال الجدول وجود علاقات ارتباطية تدل على تشبع سيكو متري للأداة ككل، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين محاور أداة الدراسة بين (0.55 كحد أدنى و0.73 كحد أقصى)، كما يتضح أن جميع معاملات ارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية له دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يؤكد الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الاستبيان) ويشير إلى صدقها البنائي.

3-3-2- ثبات أداة الدراسة:

الجدول رقم 3-: معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة

الرقم	المحور	عدد الاستجابات	عدد الفقرات	معامل الثبات
01	واقع الاتصالات الإدارية	32	06	0.73
02	واقع العلاقات الإنسانية	32	05	0.70
03	واقع الأداء الوظيفي	32	06	0.82
	معامل ثبات أداة الدراسة بجميع محاورها	32	17	0.87

يتضح من الجدول رقم (3) أن معاملات ثبات أداة الدراسة قد تراوحت بين (0.70) في حدها الأدنى، و(0.82) في حدها الأعلى، وأن جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، ومنه يتضح أن أداة الدراسة في كليتها قد تحقق لها معامل ثبات بلغ (0.87)، وهو معامل مرتفع ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها أداة الدراسة عند تطبيقها.

3-4- المعالجة الإحصائية:

تمت المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج SPSS، من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة، وقبل ذلك تم ترميز متغيرات الدراسة بطريقة واضحة، حتى لا يحدث خلط في دلالة الرموز المعطاة، وقام الطالب بتسجيل كل متغير والرمز الذي أعطي له في قائمة، وإدخال بيانات أفراد العينة ومحاور المقياس إلى الحاسب الآلي، وذلك بعد ترقيمها حتى يمكن الرجوع إليها عند الحاجة، كما قام الباحث بحساب طول خلايا المقياس الخماسي، من خلال حساب المدى (1-5=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح (4/5=0.8)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس، وذلك لتحديد الحد الأدنى والحد الأعلى لخلايا المقياس.

4- عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

يختص هذا الجانب بعرض النتائج التي تحصلنا عليها من خلال تطبيقنا لأداة البحث (الاستبيان)، وتحليلها ثم مناقشتها في ضوء فرضيات البحث.

4-1- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: تنص الفرضية الجزئية الأولى على ما يلي: " إن عدم وجود

هيكل تنظيمي واضح يحدد خطوط السلطة والإشراف يعتبر من أهم معوقات الاتصال التنظيمية التي تؤثر على الأداء الوظيفي لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية بجاية".

الجدول -4-: يوضح استجابة أفراد العينة حول معوقات الاتصال الإداري التنظيمية.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة						العبرة	الرقم
			لا أوافق مطلقاً	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق تماماً			
01	1.13	4.11	02	03	00	16	16	ت	عدم توضيح الهيكل التنظيمي لخطوط السلطة والإشراف	01
			05.4	08.1	00.0	43.2	43.2	%		
02	0.96	4.00	00	05	02	18	12	ت	تأخر وصول الأوامر والتعليمات من القيادة العليا إلى المرؤوسين.	02
			00.0	13.5	05.4	48.6	32.4	%		
03	1.17	3.84	01	04	10	07	15	ت	عدم توافق التخصص مع طبيعة العمل.	03
			02.7	10.8	27.0	18.9	40.5	%		
04	1.30	3.76	01	09	03	09	15	ت	المركزية الشديدة في العمل وإبعاد العمال التنفيذيين عن مراكز اتخاذ القرارات.	04
			2.7	24.3	08.1	24.3	40.5	%		
05	1.30	2.76	05	15	07	04	06	ت	الإفراط في عملية الاتصال.	05
			13.5	40.5	18.9	10.8	16.2	%		
06	1.41	2.51	11	11	05	05	05	ت	تعدد المهام في المنصب الواحد (ضغط العمل).	06
			29.7	29.7	13.5	13.5	13.5	%		
		3.50	متوسط استجابة أفراد العينة حول معوقات الاتصال الإداري التنظيمية							

يظهر الجداول رقم (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدى موافقتهم على المعوقات التنظيمية للاتصال الإداري الأكثر تأثيراً على الأداء، ومن بيانات الجدول تبين لنا أن المتوسط الحسابي العام لهذا المحور قد بلغ 3.50 من سلم 05 نقاط، مما يشير إلى أن أفراد العينة موافقون إلى حد ما على المعوقات الاتصال التنظيمية التي تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية بجاية، أما فيما يخص ترتيب هذه المعوقات من حيث درجة التأثير على الأداء، فقد جاء على النحو التالي:

أ- عدم توضيح الهيكل التنظيمي لخطوط السلطة والإشراف: أفاد ما نسبته 86.4% من أفراد العينة بالموافقة على أن عدم توضيح الهيكل التنظيمي لخطوط السلطة والإشراف من أكثر معوقات الاتصال التنظيمية تأثيراً على كفاءة الأداء، منهم نسبة 43.2% موافقون تماماً، ونسبة 43.2% موافقون، بينما عارضهم حول ذلك ما نسبته 13.5% من أفراد العينة منهم نسبة 08.1% غير موافقين، ونسبة 05.4% غير موافقين مطلقاً، في حين اتفق إلى حد ما على ذلك ما نسبته

00.0% من أفراد العينة، وجاءت هذه العبارة في المركز الأول في ترتيب الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي 4.11 وانحراف معياري 1.13.

ب- تأخر وصول الأوامر والتعليمات من القيادة العليا إلى المرؤوسين: أفاد ما نسبته 81.0% من أفراد العينة بالموافقة على أن تأخر وصول الأوامر والتعليمات من القيادة العليا إلى المرؤوسين من أكثر معوقات الاتصال التنظيمية تأثيراً على كفاءة الأداء، منهم نسبة 32.4% موافقون تماماً، ونسبة 48.6% موافقون، بينما عارضهم حول ذلك ما نسبته 13.5% من أفراد العينة منهم نسبة 13.5% غير موافقين، ونسبة 00.0% غير موافقين مطلقاً، في حين اتفق إلى حد ما على ذلك ما نسبته 05.4% من أفراد العينة، وجاءت هذه العبارة في المركز الثاني في ترتيب الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي 4.00 وانحراف معياري 0.96.

ج- عدم توافق التخصص مع طبيعة العمل: أفاد ما نسبته 59.4% من أفراد العينة بالموافقة على أن عدم توافق التخصص مع طبيعة العمل من أكثر معوقات الاتصال التنظيمية تأثيراً على الأداء، منهم نسبة 40.5% موافقون تماماً، ونسبة 18.9% موافقون، بينما عارضهم حول ذلك ما نسبته 13.5% من أفراد العينة منهم نسبة 10.8% غير موافقين، ونسبة 02.7% غير موافقين مطلقاً، في حين اتفق إلى حد ما على ذلك ما نسبته 27.0% من أفراد العينة، وجاءت هذه العبارة في المركز الثالث في ترتيب الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي 3.84 وانحراف معياري 1.17.

د- المركزية الشديدة في العمل وإبعاد العمال التنفيذيين عن مراكز اتخاذ القرارات: أفاد ما نسبته 64.8% من أفراد العينة بالموافقة على أن المركزية الشديدة في العمل وإبعاد العمال التنفيذيين عن مراكز اتخاذ القرارات من معوقات الاتصال التنظيمية الأكثر تأثيراً على كفاءة الأداء، منهم نسبة 40.5% موافقون تماماً، ونسبة 24.3% موافقون، بينما عارضهم حول ذلك ما نسبته 27.0% من أفراد العينة منهم نسبة 24.3% غير موافقين، ونسبة 02.7% غير موافقين مطلقاً، في حين اتفق إلى حد ما على ذلك ما نسبته 08.1% من أفراد العينة، وجاءت هذه العبارة في المركز الرابع في ترتيب الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي 3.76 وانحراف معياري 1.30.

هـ- الإفراط في عملية الاتصال: أفاد ما نسبته 29.0% من أفراد العينة بالموافقة على أن الإفراط في عملية الاتصال من معوقات الاتصال التنظيمية الأكثر تأثيراً على كفاءة الأداء الوظيفي، منهم نسبة 18.2% موافقون تماماً، ونسبة 10.8% موافقون، بينما عارضهم حول ذلك ما نسبته 54.0% من أفراد العينة منهم نسبة 40.5% غير موافقين، ونسبة 13.5% غير موافقين مطلقاً، في حين وافق إلى حد ما على ذلك ما نسبته 18.9% من أفراد العينة، وجاءت هذه العبارة في المركز الخامس في ترتيب الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي 2.76 وانحراف معياري 1.30.

و- تعدد المهام في المنصب الواحد (ضغط العمل): أفاد ما نسبته 27.0% من أفراد العينة بالموافقة على أن تعدد المهام في المنصب الواحد (ضغط العمل) من معوقات الاتصال التنظيمية الأكثر تأثيراً على كفاءة الأداء الوظيفي، منهم نسبة 13.5% موافقون تماماً، ونسبة 13.5% موافقون، بينما عارضهم حول ذلك ما نسبته 59.4% من أفراد العينة منهم نسبة 29.7% غير موافقين، ونسبة 29.7% غير موافقين مطلقاً، في حين اتفق إلى حد ما على ذلك ما نسبته

16.47% من أفراد العينة، وجاءت هذه العبارة في المركز السادس والأخير في ترتيب الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي 2.51 وانحراف معياري 1.41.

4-2- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: تنص الفرضية الجزئية الثانية على ما يلي: "تباين المستوى الثقافي والإدراكي للعاملين بمديرية الشباب والرياضة واختلافهم في فهم الأوامر والتعليمات من أهم معوقات الاتصال البشرية التي تؤثر على الأداء الوظيفي لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية بجاية".

الجدول -5-: يوضح استجابة أفراد العينة حول معوقات الاتصال الإداري البشرية.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة					العبارة	الرقم
			لا أوافق مطلقا	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق تماما	أوافق تماما		
01	0.91	4.11	01	01	04	18	13	ت	تباين المستوى الثقافي والإدراكي للعاملين بمديرية الشباب والرياضة واختلافهم في فهم الأوامر والتعليمات.
			02.7	02.7	10.8	48.6	35.1	%	
02	0.99	3.95	00	03	04	17	13	ت	صعوبة التحدث بطلاقة عند مناقشة جوانب العمل.
			00.0	08.1	10.8	45.9	35.1	%	
03	1.23	3.78	03	03	05	14	12	ت	ضعف الكفاءة اللغوية عند سرد المعلومات كتابيا.
			08.1	08.1	13.5	37.8	32.4	%	
04	1.40	2.35	14	10	02	08	03	ت	انعدام الثقة بين الرئيس والمرؤوسين.
			37.8	27.0	05.4	21.6	08.1	%	
05	1.14	2.35	07	20	02	06	02	ت	عدم الرغبة في الاتصال بالآخرين.
			18.9	54.1	05.4	16.2	05.4	%	
			متوسط استجابة أفراد العينة حول معوقات الاتصال الإداري البشرية						

يظهر الجداول رقم (5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدى موافقتهم على المعوقات البشرية للاتصال الإداري الأكثر تأثيرا على الأداء، ومن بيانات الجدول تبين لنا أن المتوسط الحسابي العام لهذا المحور قد بلغ 3.31 من سلم 05 نقاط، مما يشير إلى أن أفراد العينة موافقون إلى حد ما على المعوقات الاتصال البشرية التي تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية بجاية، أما فيما يخص ترتيب هذه المعوقات من حيث درجة التأثير على الأداء، فقد جاء على النحو التالي:

أ- تباين المستوى الثقافي والإدراكي للعاملين بمديرية الشباب والرياضة واختلافهم في فهم الأوامر والتعليمات: أفاد ما نسبته 83.7% من أفراد العينة بالموافقة على أن تباين المستوى الثقافي والإدراكي للعاملين بمديرية الشباب والرياضة

واختلافهم في فهم الأوامر والتعليمات من أكثر معوقات الاتصال البشرية تأثيراً على كفاءة الأداء، منهم نسبة 35.1% موافقون تماماً، ونسبة 48.6% موافقون، بينما عارضهم حول ذلك ما نسبته 05.4% من أفراد العينة منهم نسبة 02.7% غير موافقين، ونسبة 02.7% غير موافقين مطلقاً، في حين اتفق إلى حد ما على ذلك ما نسبته 10.8% من أفراد العينة، وجاءت هذه العبارة في المركز الأول في ترتيب الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي 4.11 وانحراف معياري 0.91.

ب- صعوبة التحدث بطلاقة عند مناقشة جوانب العمل: أفاد ما نسبته 81.0% من أفراد العينة بالموافقة على أن صعوبة التحدث بطلاقة عند مناقشة جوانب العمل من أكثر معوقات الاتصال البشرية تأثيراً على كفاءة الأداء الوظيفي، منهم نسبة 35.1% موافقون تماماً، ونسبة 45.9% موافقون، بينما عارضهم حول ذلك ما نسبته 08.1% من أفراد العينة منهم نسبة 08.1% غير موافقين، ونسبة 00.0% غير موافقين مطلقاً، في حين اتفق إلى حد ما على ذلك ما نسبته 10.8% من أفراد العينة، وجاءت هذه العبارة في المركز الثاني في ترتيب الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي 3.95 وانحراف معياري 0.99.

ج- ضعف الكفاءة اللغوية عند سرد المعلومات كتابياً: أفاد ما نسبته 70.2% من أفراد العينة بالموافقة على أن ضعف الكفاءة اللغوية عند سرد المعلومات كتابياً من أكثر معوقات الاتصال البشرية تأثيراً على الأداء، منهم نسبة 32.4% موافقون تماماً، ونسبة 37.8% موافقون، بينما عارضهم حول ذلك ما نسبته 16.2% من أفراد العينة منهم نسبة 08.1% غير موافقين، ونسبة 08.1% غير موافقين مطلقاً، في حين اتفق إلى حد ما على ذلك ما نسبته 13.5% من أفراد العينة، وجاءت هذه العبارة في المركز الثالث في ترتيب الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي 3.78 وانحراف معياري 1.23.

د- انعدام الثقة بين الرئيس والمرؤوسين: أفاد ما نسبته 29.7% من أفراد العينة بالموافقة على أن انعدام الثقة بين الرئيس والمرؤوسين من معوقات الاتصال البشرية الأكثر تأثيراً على كفاءة الأداء الوظيفي، منهم نسبة 08.1% موافقون تماماً، ونسبة 21.6% موافقون، بينما عارضهم حول ذلك ما نسبته 64.8% من أفراد العينة منهم نسبة 27.0% غير موافقين، ونسبة 37.8% غير موافقين مطلقاً، في حين اتفق إلى حد ما على ذلك ما نسبته 05.4% من أفراد العينة، وجاءت هذه العبارة في المركز الرابع في ترتيب الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي 2.35 وانحراف معياري 1.40.

هـ- عدم الرغبة في الاتصال بالآخرين: أفاد ما نسبته 21.6% من أفراد العينة بالموافقة على أن عدم الرغبة في الاتصال بالآخرين من معوقات الاتصال البشرية الأكثر تأثيراً على كفاءة الأداء الوظيفي، منهم نسبة 05.4% موافقون تماماً، ونسبة 16.2% موافقون، بينما عارضهم حول ذلك ما نسبته 73.0% من أفراد العينة منهم نسبة 54.1% غير موافقين، ونسبة 18.9% غير موافقين مطلقاً، في حين وافق إلى حد ما على ذلك ما نسبته 05.4% من أفراد العينة، وجاءت هذه العبارة في المركز الخامس والأخير في ترتيب الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي 2.35 وانحراف معياري 1.14.

4-3- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة: تنص الفرضية الجزئية الثالثة على ما يلي: "إلحاق العاملين بدورات تدريبية لرفع مستواهم المعرفي والمهاري في عملية الاتصال من أهم الآليات للتغلب على معوقات الاتصال الإداري التي تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي".

الجدول -6-: يوضح استجابة أفراد العينة حول الآليات الكفيلة للتغلب على معوقات الاتصال الإداري.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة					العبارة	الرقم
			لا أوافق مطلقاً	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق تماماً		
01	0.60	4.43	00	00	02	17	18	ت	إلحاق العاملين بدورات تدريبية.
			00.0	00.0	05.4	45.9	48.6	%	
02	0.75	4.35	00	00	06	12	19	ت	تطوير هيكل تنظيمي يحدد مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية.
			00.0	00.0	16.2	32.4	51.4	%	
03	1.04	4.24	01	02	04	10	20	ت	تأسيس نظام اتصال متطور بين مختلف الوحدات والأقسام الإدارية بالمديرية لتسهيل تدفق المعلومات.
			02.7	05.4	10.8	27.0	54.1	%	
04	1.08	4.14	01	02	07	08	19	ت	مد جسور التواصل والثقة بين الإدارة التنظيمية العليا للمديرية والعاملين بها.
			02.7	05.4	18.9	21.6	51.4	%	
03	1.39	3.81	04	04	03	10	16	ت	تعزيز روح الفريق الجماعي في العمل، وبناء الثقة وتدعيمها بين العاملين.
			10.8	10.8	08.1	27.0	43.2	%	
06	1.43	3.73	04	06	01	11	15	ت	احتواء الرسالة على حوافز تشجع العاملين على أداء مهامهم على الوجه المطلوب.
			10.8	16.2	02.7	29.7	40.5	%	
		4.12	متوسط استجابة أفراد العينة حول الآليات الكفيلة للتغلب على معوقات الاتصال الإداري						

يظهر الجداول رقم (6) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدى موافقتهم على أهم الآليات الكفيلة للتغلب على معوقات الاتصال الإداري، ومن بيانات الجدول تبين لنا أن المتوسط الحسابي العام لهذا المحور قد بلغ 4.12 من سلم 05 نقاط، مما يشير إلى أن هناك آليات جد مهمة للتغلب على معوقات الاتصال التي تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية بجاية، أما فيما يخص ترتيب هذه الآليات من حيث درجة الأهمية في التغلب على معوقات الاتصال، فقد جاء على النحو التالي:

أ- إلحاق العاملين بدورات تدريبية: أفاد ما نسبته 94.5% من أفراد العينة بالموافقة على أن إلحاق العاملين بدورات تدريبية من أهم الآليات الكفيلة بالتغلب على معوقات الاتصال ورفع مستوى الأداء، منهم نسبة 48.6% موافقون تماماً،

ونسبة 45.9% موافقون، بينما عارضهم حول ذلك ما نسبته 00.0% من أفراد العينة، في حين اتفق إلى حد ما على ذلك ما نسبته 05.4% من أفراد العينة، وجاءت هذه العبارة في المركز الأول في ترتيب الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي 4.43 وانحراف معياري 0.60.

ب- تطوير هيكل تنظيمي يحدد مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية: أفاد ما نسبته 83.8% من أفراد العينة بالموافقة على أن تطوير هيكل تنظيمي يحدد مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية من أهم الآليات الكفيلة بالتغلب على معوقات الاتصال ورفع مستوى الأداء، منهم نسبة 51.4% موافقون تماما، ونسبة 32.4% موافقون، بينما عارضهم حول ذلك ما نسبته 00.0% من أفراد العينة، في حين اتفق إلى حد ما على ذلك ما نسبته 16.2% من أفراد العينة، وجاءت هذه العبارة في المركز الثاني في ترتيب الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي 4.35 وانحراف معياري 0.75.

ج- تأسيس نظام اتصال متطور بين مختلف الوحدات والأقسام الإدارية بالمديرية لتسهيل تدفق المعلومات: أفاد ما نسبته 81.1% من أفراد العينة بالموافقة على أن تأسيس نظام اتصال متطور بين مختلف الوحدات والأقسام الإدارية بالمديرية لتسهيل تدفق المعلومات من أهم الآليات الكفيلة بالتغلب على معوقات الاتصال ورفع مستوى الأداء، منهم نسبة 54.1% موافقون تماما، ونسبة 27.0% موافقون، بينما عارضهم حول ذلك ما نسبته 08.1% من أفراد العينة منهم نسبة 05.4% غير موافقين، ونسبة 02.7% غير موافقين مطلقا، في حين اتفق إلى حد ما على ذلك ما نسبته 10.8% من أفراد العينة، وجاءت هذه العبارة في المركز الثالث في ترتيب الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي 4.24 وانحراف معياري 1.04.

د- مد جسور التواصل والثقة بين الإدارة التنظيمية العليا للمديرية والعاملين بها: أفاد ما نسبته 73.0% من أفراد العينة بالموافقة على أن مد جسور التواصل والثقة بين الإدارة التنظيمية العليا للمديرية والعاملين بها من بين الآليات الكفيلة بالتغلب على معوقات الاتصال ورفع مستوى الأداء، منهم نسبة 51.4% موافقون تماما، ونسبة 21.6% موافقون، بينما عارضهم حول ذلك ما نسبته 08.1% من أفراد العينة منهم نسبة 05.4% غير موافقين، ونسبة 02.7% غير موافقين مطلقا، في حين اتفق إلى حد ما على ذلك ما نسبته 18.9% من أفراد العينة، وجاءت هذه العبارة في المركز الرابع في ترتيب الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي 4.14 وانحراف معياري 1.08.

هـ- تعزيز روح الفريق الجماعي في العمل، وبناء الثقة وتدعيمها بين العاملين: أفاد ما نسبته 70.2% من أفراد العينة بالموافقة على أن تعزيز روح الفريق الجماعي في العمل، وبناء الثقة وتدعيمها بين العاملين من بين الآليات الكفيلة بالتغلب على معوقات الاتصال ورفع مستوى الأداء الوظيفي، منهم نسبة 43.2% موافقون تماما، ونسبة 27.0% موافقون، بينما عارضهم حول ذلك ما نسبته 21.6% من أفراد العينة منهم نسبة 10.8% غير موافقين، ونسبة 10.8% غير موافقين مطلقا، في حين وافق إلى حد ما على ذلك ما نسبته 08.1% من أفراد العينة، وجاءت هذه العبارة في المركز الخامس في ترتيب الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي 3.81 وانحراف معياري 1.39.

و- احتواء الرسالة على حوافز تشجع العاملين على أداء مهامهم على الوجه المطلوب: أفاد ما نسبته 70.2% من أفراد العينة بالموافقة على أن احتواء الرسالة على حوافز تشجع العاملين على أداء مهامهم على الوجه المطلوب من بين

الآليات الكفيلة بالتغلب على معوقات الاتصال ورفع مستوى الأداء، منهم نسبة 40.5% موافقون تماما، ونسبة 29.7% موافقون، بينما عارضهم حول ذلك ما نسبته 27.0% من أفراد العينة منهم نسبة 16.2% غير موافقين، ونسبة 10.8% غير موافقين مطلقا، في حين اتفق إلى حد ما على ذلك ما نسبته 02.7% من أفراد العينة، وجاءت هذه العبارة في المركز السادس والأخير في ترتيب الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي 3.73 وانحراف معياري 1.43.

4-4- مناقشة النتائج:

أ. المحور الأول: من خلال النتائج التي تم التوصل إليها، والتي تعكس وجهة نظر العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية بجاية حول المعوقات التنظيمية للاتصال الإداري، حيث اتضح لنا أن هناك معوقات مهمة إلى حد ما والتي يرون أن لها تأثير على أدائهم الوظيفي، وهذا ما أشارت إليه قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور والتي بلغت 3.50، وكانت المعوقات الأكثر أهمية، والمرتبة حسب درجة الموافقة عليها كالتالي:

- عدم توضيح الهيكل التنظيمي لخطوط السلطة والإشراف: إن عدم وضع الإدارة هيكل تنظيمي واضح تبين من خلاله خطوط الإشراف والسلطة يترتب عليه تضارب في الاختصاصات والمهام، وعدم معرفة الأفراد ممن ينتقون المعلومات ويتلقون الأوامر والتعليمات، وغلى من يوجهون الاستفسارات، وعليه وجب على الإدارة الاهتمام بهذا الجانب الذي يعتبر التقصير فيه من أهم المعوقات التي تحول دون فاعلية الاتصالات الإدارية وتؤدي إلى تدني مستوى الأداء، وهذا ما توصلت إليه دراسة (عبد المجيد محمد آل الشيخ، 2001)، أي أن أهم معوقات الاتصال التنظيمية التي تؤثر على أداء العاملين في المؤسسة قيد دراسته، تتمثل في عدم توضيح الهيكل التنظيمي لمراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية.

- تأخر وصول الأوامر والتعليمات من القيادة العليا إلى المرؤوسين: إذ يعتبر هذا العائق وحسب النتائج المتوصل إليها أهم عائق تنظيمي يؤثر على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية بجاية، إذا يؤدي هذا الأخير إلى عدم وصول المعلومات المتعلقة بأداء المهام في الوقت المحدد، مما يؤثر سلبا على أداء الفرد للعمل المكلف به في الوقت المناسب وبالكيفية المناسبة، وهذا ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (حسن الشهري، 2005)، أي أنه من بين معوقات الاتصالات الإدارية التي تخفف من مستوى الأداء استغراق الاتصالات وقتا طويلا نسبيا.

- عدم توافق التخصص مع طبيعة العمل: وهنا تجدر الإشارة إلى مصطلح الموائمة المهنية، الأمر الذي يذكرنا بمقولة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، فهناك مناصب يصلح لها أفراد دون آخرون، لذا وجب على مصلحة إدارة الموارد البشرية والتوظيف مراعاة شروط المنصب ومتطلباته عند التوظيف، النقل أو الترقية، فوضع الرجل المناسب في المكان غير المناسب يؤدي في غالب الأوقات إلى عدم كفاءة أدائه، حيث يؤثر هذا الأمر على الاتصال من زاويتين، الأولى تتمثل في التخبط في المنصب حيث لا يستطيع الفرد أداء مهامه لعدم درايته بما يجب القيام به وكيفية ذلك لأن المنصب ليس من اختصاصه، والزاوية الثانية تتمثل في شعور الفرد بالإحباط وعدم الرضا خاصة إذا كان مستوى المنصب أقل من مستوى مهاراته وطموحاته.

ومن هنا نخلص إلى أن أهم معوقات الاتصال التنظيمية التي يراها العاملون بمديرية الشباب والرياضة لولاية بجاية هي عدم توضيح الهيكل التنظيمي لخطوط السلطة والإشراف، تأخر وصول الأوامر والتعليمات من القيادة العليا إلى المرؤوسين، وعدم توافق التخصص مع طبيعة العمل، وهذا ما يؤدي بنا إلى القول أن الفرضية الجزئية الأولى تحققت.

ب. المحور الثاني: من خلال النتائج التي تم التوصل إليها، والتي تعكس وجهة نظر العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية بجاية حول المعوقات البشرية للاتصال الإداري، حيث اتضح لنا أن هناك معوقات مهمة إلى حد ما والتي يرون أن لها تأثير على أدائهم الوظيفي، وهذا ما أشارت إليه قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور والتي بلغت 3.31، وكانت المعوقات الأكثر أهمية، والمرتبة حسب درجة الموافقة عليها كالتالي:

- تباين المستوى الثقافي والإدراكي للعاملين بمديرية الشباب والرياضة واختلافهم في فهم الأوامر والتعليمات: إن اختلاف الأفراد في مستواهم الثقافي وسلوكياتهم وخبراتهم في مجال العمل أمر طبيعي، إلا أن ذلك يؤثر على مدى تحقيق الأهداف المنشودة، وذلك لأنه عندما يتم تبادل التعليمات والأوامر بين العاملين فإن كل منهم يصيغها ويفسرها على حسب مستواه الثقافي والإدراكي، وهنا يمكن الخطأ في العملية الاتصالية، لذا يتوجب على الرئيس تقديم التعليمات والرسائل بما يتماشى مع مستوى المستقبلين والمرؤوسين، حتى يضمن الوصول السليم لمعنى ومضمون الرسالة وبالتالي الاستجابة الصحيحة تجاهها، وهذا ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (عبد المجيد محمد آل الشيخ، 2001)، أي أن تباين إدراك العاملين في المؤسسة قيد دراسته واختلاف فهمهم للأوامر والتعليمات الصادرة من الرؤساء من أهم معوقات الاتصال البشرية التي تؤثر على الأداء.

- صعوبة التحدث بطلاقة عند مناقشة جوانب العمل: إن عدم مقدرة الفرد العامل التحدث بعفوية وطلاقة ووضوح أثناء الاجتماعات ومناقشة جوانب العمل يعتبر من بين أهم معوقات الاتصال البشرية التي تؤثر بشكل مباشر على الأداء، لأنه لا يمكن للفرد الإفصاح عن احتياجاته ورغباته ونقائصه في ميدان العمل وبالتالي لا يمكن له الاستفادة من إشباع تلك الحاجيات وتغطية تلك النقائص، كما يعيق ذلك على تبادل المهارات والخبرات بين أفراد الفريق الواحد ومنه غياب التعاون وبالتالي تدني مستوى الأداء، وهذا ما يتفق جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة (سليمان الحميدي، 2010)، أي أن أهم المعوقات التي تقف حائلاً دون إتمام فاعلية عملية الاتصال تكمن في ضعف في مهارات الاتصال الأساسية لدى العاملين، بالإضافة إلى سوء فهم المتلقي لمضمون الرسالة جراء سوء اختيار وتفسير المصطلحات اللغوية أثناء العملية الاتصالية.

- ضعف الكفاءة اللغوية عند سرد المعلومات كتابياً: يعتبر انتقاء الكلمات الدالة وذات المعنى الواحد والغير قابلة لتأويلات مختلفة أثناء العملية الاتصالية من أهم المهارات التي وجب على المتصل التمتع بها، بالإضافة إلى تمتعه برصيد لغوي كاف وغني من أجل صياغة رسالته على النحو الذي يكون معناها واضح وصريح للمستقبلين رغم اختلاف مستوياتهم الثقافية والإدراكية، فانتقاد الرئيس أو المدير لمثل هذه المهارات والكفاءات يعد من بين أكبر العوائق التي تؤثر في العملية الاتصالية وبالتالي مستوى الأداء.

ومن هنا نخلص إلى أن أهم معوقات الاتصال البشرية التي يراها العاملون بمديرية الشباب والرياضة لولاية بجاية هي تباين المستوى الثقافي والإدراكي للعاملين بمديرية الشباب والرياضة واختلافهم في فهم الأوامر والتعليمات، صعوبة التحدث بطلاقة

عند مناقشة جوانب العمل، ضعف الكفاءة اللغوية عند سرد المعلومات كتابيا، وهذا ما يؤدي بنا إلى القول أن الفرضية الجزئية الثانية تحققت.

ج. المحور الثالث: من خلال النتائج التي تم التوصل إليها، والتي تعكس وجهة نظر العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية بجاية حول الآليات الكفيلة بالتغلب على معوقات الاتصال الإداري والتي تؤثر على الأداء الوظيفي، حيث اتضح لنا أن هناك آليات مهمة جدا والتي يرون أنها كفيلة بالتغلب والحد من معوقات الاتصال والمؤثرة على أدائهم الوظيفي، وهذا ما أشارت إليه قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور والتي بلغت 4.12، وكانت الآليات الأكثر أهمية، والمرتبة حسب درجة الموافقة عليها كالآتي:

- إحقاق العاملين بدورات تدريبية: تعتبر هذه الآلية من أهم الآليات التي يراها العاملون بمديرية الشباب والرياضة لولاية بجاية كفيلة بالتغلب على معوقات الاتصال الإداري، وذلك من خلال تحسين مستواه بما يتوافق مع متطلبات الوظيفة التي يشغلها، الأمر الذي أكدت عليه دراسة (سليمان الحميدي، 2010)، أي أن أهم المقترحات لتفعيل دور الاتصالات في إدارة الأزمات الأمنية تتمثل في تدريب العاملين في مجال الاتصال الأمني على المستجدات من وسائل الاتصال الحديثة.

- تطوير هيكل تنظيمي يحدد مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية: الأمر الذي توصلت إليه العديد من الدراسات من بينها دراسة (عبد العزيز الجديع، 2002)، فوضوح الهيكل التنظيمي للإدارة الرياضية وتحديد خطوط السلطة يمنع من التضارب في المهام والاختصاصات وازدواجية السلطة، ويدعم مبدأ وحدة إصدار السلطة، وبالتالي أداء المهام بتنسيق الجهود بين مختلف الوحدات، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة.

- تأسيس نظام اتصال متطور بين مختلف الوحدات والأقسام الإدارية بالمديرية لتسهيل تدفق المعلومات: يمكن هذا الأمر من سهولة انسياب المعلومات والتعليمات بالإضافة إلى تغطية الثغرات وتقديم المساعدات وتبادل الخبرات بين أفراد المؤسسة الرياضية مما يولد الشعور بالأخوة والتعاون والإحساس بالانتماء، وبالتالي زيادة الولاء الوظيفي.

ومن هنا نخلص إلى أن أهم الآليات الكفيلة بالتغلب على معوقات الاتصال الإداري والتي تؤثر على الأداء الوظيفي كما يراها العاملون بمديرية الشباب والرياضة لولاية بجاية هي إحقاق العاملين بدورات تدريبية، تطوير هيكل تنظيمي يحدد مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية، وتأسيس نظام اتصال متطور بين مختلف الوحدات والأقسام الإدارية بالمديرية لتسهيل تدفق المعلومات، وهذا ما يؤدي بنا إلى القول أن الفرضية الجزئية الثالثة تحققت.

خاتمة

إن موضوع العملية الاتصالية داخل المؤسسات من المواضيع الشائكة والمتشعبة، إذ لا يمكن لنا من خلال هذه الدراسة المتواضعة الإلمام بكل الجوانب المتعلقة بها، وإنما قد هذه الخطوة عبارة عن التفاتة بسيطة لهذا الموضوع الحساس، وذلك من خلال النتائج المتوصل إليها، حيث حاولنا من خلال هذه الدراسة طرق أهم الأبواب التي لها صلة وثيقة بالاتصال ومدى تأثيره على التنظيم والأداء داخل الإدارة الرياضية، خصوصا بولاية بجاية التي لا تزال تفتقر إلى مثل هذا النوع من الدراسات.

وخلاصة القول أن عملية الاتصال من العمليات الهامة والحيوية بين الجماعة، فهي وسيلة وليست غاية في حد ذاتها، وينبغي معرفة أن الاتصال السليم هو نتيجة التفاهم بين أفراد المجموعة، فعن طريقه يمكن تنظيم النشاط مهما كان نوعه، لأن الاتصال الفعال يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية وأداء الأعمال بطريقة سليمة، ولكن هناك من المعوقات ما يحول دون فاعلية الاتصالات في تحقيق الغاية منها، وهذا ما توصلنا إليه في دراستنا المتواضعة هذه، حيث أن هناك العديد من المعوقات التنظيمية والبشرية تؤثر على فاعلية الاتصال الإداري وكفاءة الأداء الوظيفي لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية بجاية، والتي من أهمها تأخر وصول الأوامر والتعليمات من القيادة العليا إلى المرؤوسين، وتباين المستوى الثقافي والإدراكي للعاملين بمديرية الشباب والرياضة واختلافهم في فهم الأوامر والتعليمات، الأمر الذي يستدعي من الإدارة أخذ التدابير اللازمة من أجل الحد من هذه المعوقات من أجل الوصول إلى اتصالات فعالة تحقق الغاية منها من تحقيق للأهداف وتنفيذ للخطط وأداء للمهام على أحسن وجه دون تشويه أو تحريف في المعلومات والبيانات التي تتداول بين أفراد العمل.

وفي ضوء الإطار النظري والتطبيقي للدراسة، والنتائج التي أسفرت عنها، يتقدم الباحث بالتوصيات التالية:

❖ إلقاء العاملين في المؤسسات الرياضية بدورات تدريبية متقدمة لتبصيرهم بكيفية الاستفادة من الاتصالات الإدارية لرفع مستوى أدائهم وحسن إنجاز العمل بفاعلية وكفاءة، واستخدام الوقت المناسب للاتصال.

❖ الحرص على تطبيق نظام اتصال فعال في المؤسسات الرياضية لكي يسمح بتدفق المعلومات بطريقة تضمن سهولة الحصول عليها، وبالتالي زيادة التنسيق والتعاون والقدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتبادل الخبرات بين الرؤساء والمرؤوسين.

❖ اعتماد خرائط تنظيمية إدارية واضحة لإنجاز الأعمال، وذلك من خلال تحديد المهام المطلوب إنجازها، والوقت المخصص لذلك وكذا الوقت الإضافي إن استلزم الأمر ذلك.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

- 1- الصغير فهد بن عثمان. (2002). المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية. رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- 2- الطاهر أجيم. (2006). واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية، جامعتا منتوري وباجي مختار نموذجاً. رسالة دكتوراه الدولة غير منشورة في علم اجتماع التنمية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
- 3- حسن الشهري. (2005). الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- 4- رماش صيرينة. (2004). معوقات الاتصال بين إدارة الموارد البشرية والعامل في المؤسسة العمومية الجزائرية. رسالة ماجستير غير منشورة في علم الاجتماع، فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.

- 5- سليمان الحميدي. (2010). فاعلية الاتصالات في إدارة الأزمات الأمنية بأجهزة وزارة الداخلية. رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- 6- صواش عيسى. (2019). مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالإدارة الرياضية. مجلة الإبداع الرياضي، جامعة المسيلة، رقم المجلد 10، العدد (4)، ص ص 474-489.
- 7- طلحة حسام الدين وعدلة عيسى مطر. (1997). المقدمة في الإدارة الرياضية. القاهرة، مصر: مركز الكتاب للنشر.
- 8- عاشور أحمد صقر. (2005). السلوك الإنساني في المنظمات. الإسكندرية، مصر: دار المعرفة الجامعية.
- 9- عامر سعيد يسن. (1986). الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها. الرياض، السعودية: دار المريخ للنشر.
- 10- عبد الحكيم لعصايدى ومروان عصايدى. (2019). دور تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحسين عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة. جامعة المسيلة، رقم المجلد 10، العدد (4)، ص ص 66-85.
- 11- عبد العزيز الجديع. (2002). واقع الاتصالات الإدارية وفعاليتها في تحقيق أهداف المديرية العامة للجوازات. رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- 12- عبد المجيد محمد آل الشيخ. (2001). معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- 13- عليش محمد ماهر. (1993). الاتصالات: دراسة تحليلية. الاسكندرية: دار الطالب الجامعي.
- 14- عمان عبد الغني و لطيفة عبد الله. (2010). الإدارة الرياضية. البحرين: وزارة الثقافة والإعلام للطباعة والنشر.
- 15- ماكولم باترسون. (2000). تأثير بعض عوامل العلاقات الإنسانية على الأداء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب كارولينا. : جامعة جنوب كارولينا. كارولينا، الولايات المتحدة الأمريكية.
- 16- مروان عبد المجيد إبراهيم. (2002). إدارة البطولات والمنافسات الرياضية. عمان، الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- 17- مفتي إبراهيم حماد. (1999). تطبيقات الإدارة الرياضية (الإصدار 1). القاهرة، مصر: مركز الكتاب للنشر.
- 18- هلال محمد عبد الغني حسن. (1999). مهارات إدارة الأداء (الإصدار 2). القاهرة، مصر: مركز تطوير الأداء والتنمية.

قائمة المراجع الأجنبية

1- Alex Muchielli. (2001). Les sciences de l'information et de la communication. Paris: Edition Hachette.

إستمارة الإستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد

يتشرف الباحث بأن يضع بين أيديكم استبانة بعنوان: "معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي في الإدارة الرياضية - دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية بجاية أمودجا -"، لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه الطور الثالث في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص: الإدارة والتسيير الرياضي. ولتحقيق الهدف من الدراسة صممت الاستبانة حسب الفرضيات، حيث تشمل على ثلاثة محاور رئيسية وهي:

* المحور الأول: أهم معوقات الاتصال الإدارية التي تؤثر على الأداء الوظيفي.

* المحور الثاني: أهم معوقات الاتصال الشخصية التي تؤثر على الأداء الوظيفي.

* المحور الثالث: أهم الآليات الكفيلة بمواجهة معوقات الاتصال الإداري.

أمل التكرم بقراءة كل محور وعباراته، ثم الإجابة بوضع علامة (X) أمام كل عبارة في الحقل الذي تراه مناسباً، مع العلم أن مساهمتك في تعبئة الاستبانة بدقة وموضوعية سيكون لها أكبر الأثر في الحصول على نتائج دقيقة وموثوق بها، وأن البيانات التي ستدلون بها ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وشكراً لكم على حسن تعاونكم.

1- المحور الأول: " أهم معوقات الاتصال الإدارية (التنظيمية) التي تؤثر على الأداء الوظيفي "

فيما يلي مجموعة من العبارات حول أهم معوقات الاتصال الإدارية (التنظيمية) التي تؤثر على الأداء الوظيفي، والمرجو منكم اختيار الإجابة المناسبة وذلك بوضع علامة (X) أمام الإجابة التي تناسب اختياركم:

الرقم	العبارة	الاستجابة				
		أوافق تماماً	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق مطلقاً	لا أوافق مطلقاً
01	عدم توضيح الهيكل التنظيمي لخطوط السلطة والإشراف.					
02	تأخر وصول الأوامر والتعليمات من القيادة العليا إلى المرؤوسين.					
03	عدم توافق التخصص مع طبيعة العمل.					
04	المركزية الشديدة في العمل وإبعاد العمال التنفيذيين عن مراكز اتخاذ القرارات.					

					الإفراط في عملية الاتصال.	05
					تعدد المهام في المنصب الواحد (ضغط العمل).	06

2- المحور الثاني: " أهم معوقات الاتصال البشرية (الشخصية) التي تؤثر على الأداء الوظيفي "

فيما يلي مجموعة من العبارات حول أهم معوقات الاتصال البشرية (الشخصية) التي تؤثر على الأداء الوظيفي، والمرجو

منكم اختيار الإجابة المناسبة وذلك بوضع علامة (X) أمام الإجابة التي تناسب اختياركم:

الرقم	العبارة	الاستجابة				
		أوافق تماما	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق مطلقا	لا أوافق مطلقا
01	تباين المستوى الثقافي والإدراكي للعاملين بمديرية الشباب والرياضة واختلافهم في فهم الأوامر والتعليمات.					
02	صعوبة التحدث بطلاقة عند مناقشة جوانب العمل.					
03	ضعف الكفاءة اللغوية عند سرد المعلومات كتابيا.					
04	انعدام الثقة بين الرئيس والمرؤوسين.					
05	عدم الرغبة في الاتصال بالآخرين.					

3- المحور الثالث: " أهم الآليات الكفيلة بمواجهة معوقات الاتصال الإداري "

فيما يلي مجموعة من العبارات حول أهم الآليات الكفيلة بمواجهة معوقات الاتصال الإداري، والمرجو منكم اختيار

الإجابة المناسبة وذلك بوضع علامة (X) أمام الإجابة التي تناسب اختياركم:

الرقم	العبارة	الاستجابة				
		أوافق تماما	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق مطلقا	لا أوافق مطلقا
01	إحاق العاملين بدورات تدريبية.					
02	تطوير هيكل تنظيمي يحدد مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية.					

					03	تأسيس نظام اتصال متطور بين مختلف الوحدات والأقسام الإدارية بالمديرية لتسهيل تدفق المعلومات.
					04	مد جسور التواصل والثقة بين الإدارة التنظيمية العليا للمديرية والعاملين بها.
					05	تعزيز روح الفريق الجماعي في العمل، وبناء الثقة وتدعيمها بين العاملين.
					06	احتواء الرسالة على حوافز تشجع العاملين على أداء مهامهم على الوجه المطلوب.