

معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي في الإدارة الرياضية

حمزه بن خالد

dali brahim - hmzbenkhaled@gmail.com 3

تاريخ الإيداع: 2019/12/30 تاريخ المراجعة: 2019/12/30 تاريخ القبول: 2020/06/12

ملخص

جاءت هذه الدراسة للتعرف على أهم معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على الأداء الوظيفي للعاملين بالإدارة الرياضية، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث: أهم المعوقات الإدارية التي تؤثر على الأداء هي تأخر وصول الأوامر والتعليمات من القيادة العليا إلى المرؤوسين، 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: اتصال إداري، معوقات الاتصال الإداري، أداء وظيفي، إدارة رياضية.

Obstacles of Administrative Communication Affecting the Efficiency of Job Performance in the Sports Administration

Abstract

This study came to identify the most important obstacles of administrative communication affecting the job performance of sports administration staff. The most important findings of the researcher are that the main administrative and personal obstacles affecting performance are the delay in the arrival of orders and instructions from senior officials to subordinates. The cultural level and perception of employees, as for the most important means used by the administration to overcome these obstacles, are to bring the employees of the Directorate to training courses.

Keywords: Administrative communication, administrative communication obstacles, job performance, sports administration.

Les obstacles de la communication administrative affectant l'efficacité de travail dans l'administration sportive

Résumé:

Cette étude nous permet d'identifier les obstacles de la communication administrative affectant les performances du personnel de l'administration sportive. Les résultats les plus importants atteints par le chercheur ont démontré que les principaux obstacles administratifs et personnels affectant la performance sont le retard dans l'arrivée des ordres et des instructions des hauts responsables aux subordonnés. Le niveau culturel et la perception des employés, quant au moyen le plus important utilisé par l'administration pour surmonter ces obstacles, consistent à motiver les employés de la Direction à prendre des cours de formation.

Mots-clés: Communication administrative, obstacles de la communication administrative, performance professionnelle, administration sportive.

في خضم تعدد المناهج الحديثة في سبيل تحقيق الإدارة الناجحة للمؤسسات المجتمعية بما فيها المؤسسات الرياضية، اتخذت المؤسسات لنفسها الأسلوب المناسب الذي تستطيع من خلاله أن تحقق أهدافها المنشودة، وقد اتخذت الاتصالات الفعالة النهج الأبرز والأنجح 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، فالاتصال الإداري يعتبر ركيزة أساسية داخل المؤسسة، حيث يعمل على تسهيل التسيير والانسجام والتعاون بين أفرادها.

ومن هنا نرى أن الاتصال وسيلة ضرورية لتفعيل الأداء الوظيفي للعامل ذلك لأنه به يدرك هذا الأخير ما الذي عليه فعله وكيف يمكن تحقيق الفعل ولماذا يفعل، ومن خلال الاتصال يمرر المدير رسالة الشكر والتحفيز وبعث رسالة التقويم والتوجيه ورسالة التكوين المستمر والتزويد بكل مستجد في العملية الإنتاجية⁽¹⁾.

إن الآثار الإيجابية للاتصال الفعال تتجلى في توفير وقت وجهد العاملين في المؤسسات الرياضية، من خلال تلافي عيوب عمليات التشغيل اليدوي والعمليات الروتينية، ليعاد توظيفه في أنشطة الإبداع والأداء الذهني والأنشطة الفكرية، حيث يسرت الاتصالات تبادل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات والتعبير عن المعاناة والتظلمات، مما ينعكس إيجاباً على مستويات إنجاز العمل بصفة خاصة ومستويات الأداء بصفة عامة⁽²⁾.

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 السلبات 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 جواً 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، وقد جاءت هذه الدراسة من أجل تسليط الضوء على المعوقات الإدارية والشخصية التي تؤثر على جودة أداء العاملين، وتعرقل سير العمل، بالإضافة إلى أهم الآليات الكفيلة بمواجهة هذه المعوقات من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة الرياضية قيد الدراسة (مديرية الشباب والرياضة لولاية بجاية)، وذلك بالإجابة على التساؤل الآتي: ما هي معوقات الاتصال الإداري الأكثر تأثيراً على مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية بجاية؟ ومن خلال إشكالية البحث الرئيسية ارتأينا صياغة التساؤلات الفرعية كما يلي:

- ما هي معوقات الاتصال الإداري التنظيمية الأكثر تأثيراً على مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية بجاية؟

- ما هي معوقات الاتصال الإداري البشرية الأكثر تأثيراً على مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية بجاية؟

- ما هي أهم الآليات الكفيلة بمواجهة معوقات الاتصال الإداري من وجهة نظر العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية بجاية؟

وتتمثل فرضية هذه الدراسة فيما يلي: "عدم وجود هيكل تنظيمي واضح بالمديرية، وتباين المستوى الثقافي والإدراكي للعاملين، من أهم المعوقات التي تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي"، والتي من خلالها ارتأينا صياغة الفرضيات الجزئية كما يلي:

- عدم وجود هيكل تنظيمي واضح يعتبر من أهم المعوقات التنظيمية التي تؤثر على الأداء الوظيفي لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية بجاية.

- تباين المستوى الثقافي والإدراكي للعاملين واختلافهم في فهم الأوامر والتعليمات من أهم المعوقات البشرية التي تؤثر على الأداء الوظيفي لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية بجاية.

- 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.

1- الخلفية النظرية:

1-1- مفهوم الاتصال الإداري:

أصبح الاتصال محل اهتمام الكثير من العلماء والدارسين في مختلف فروع المعرفة الإنسانية، الذين أسهموا بقدر أو بآخر في إجلاء مفهوم الاتصال وتعريفه على نحو واضح يعمق 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 إن الفشل في الاتصال قد تترتب عليه عواقب وخيمة وأثار بعيدة، يتحدد مداها بالغرض من الاتصال والمستوى الذي فيه موضوع الاتصال.

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

وربط "عليش" بين مفهوم الاتصال وأنواعه والهدف منه ودوره داخل المنظمات الإدارية فعرّفه 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⁽⁴⁾.

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 الشخصية:** وهي المعوقات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثرا عكسيا، وذلك نظرا إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له، وكذلك فقدان الثقة بين الأفراد مما يؤدي على عدم تعاونهم وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض، مما يعقد عملية الاتصالات ويحد من فاعليتها.

➤ **المعوقات التنظيمية:** أي منظمة من المنظمات لا بد وأن يكون لديها هيكل تنظيمي يوضح فيه المستويات الإدارية، والسلطة والمسؤولية لكل مستوى بل لكل وظيفة من الوظائف والعلاقات فيما بينها لأن كل إدارة داخل المنظمة تعتمد في عملها على الإدارات الأخرى ومن ثم أي عائق بهذا الخصوص سيجعل عملية الاتصال غير فعالة.

➤ **المعوقات الثقافية والاجتماعية:** وهي 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 فهمه هو ما يعنيه المرسل، مما يؤدي إلى سوء فهم بين الطرفين قد تنتج عنه ردة فعل غير متوقعة⁽⁵⁾.

1-3- مفهوم الأداء الوظيفي:

لقد كان الأداء الوظيفي ومازال 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:

عرفه "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، ونوعية الجهد، ونمط الأداء⁽⁶⁾.

وتناول "الصغير" الأداء من حيث الجهد المبذول في العمل فعرّفه بأنه: الجهد الذي يبذله الموظف داخل المنظمة من أجل تحقيق هدف معين⁽⁷⁾.

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 الموضوعية 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، وتعد الإدارة الرياضية في الأساس عملية اجتماعية وفنية في ذات الوقت، فهي عملية اجتماعية لكونها تتعامل مع الكائن البشري وفق مجموعة من المتغيرات، وفنية كونها ترتبط ارتباطا وثيقا بطبيعة النشاط الممارس وما يرمي إليه من أهداف، ويستخدم الإدارة الرياضية عناصر الإدارة

ونظرياتها، كما يستفيد من التطور الفكري الإداري كي يحقق أفضل عائد اجتماعي، وتربوي، وثقافي واقتصادي للمجتمع.

فالمجال الرياضي يعتبر من أهم مجالات الاستثمار الحقيقي للثروة البشرية، حيث يحوي العديد من العمليات التربوية ذات الاتجاهات والجوانب المتشعبة، والتي تهدف إلى تربية الأجيال وتهيئتهم لخدمة مختلف مجالات الحياة، ويتميز المجال الرياضي على سائر المجالات الأخرى، أنه مجال التفاعل والممارسة الذي يسعى إلى تعديل سلوك الكائن البشري في الاتجاه المرغوب، وخلق المواطن الصالح من خلال تهيئة المناخ الملائم لذلك وتكوين اتجاهات إيجابية لديه متماشية مع المجتمع الذي يعيش فيه⁽⁸⁾.

تعتبر الإدارة الرياضية من أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث، كونه الأداة الفعالة في زيادة الإنجاز الرياضي وتطوره كما ونوعا، كما يعتبر كذلك تخطيطا، وتنفيذا، ومتابعة وتقييم الأنشطة الرياضية المختلفة⁽⁹⁾. وتعرف الإدارة الرياضية على أنها عملية تخطيط، وقيادة ورقابة أفراد المؤسسة الرياضية باستخدام جميع الموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة⁽¹⁰⁾.

كما تعرف 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⁽¹¹⁾.

ويتضح مما سبق أن الوظيفة الإدارية في الهيئة الرياضية أيا كان مستواها هو تحقيق مهام معينة بأحسن درجة ممكنة من الكفاءة⁽¹²⁾.

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:

2-1- دراسة حسن الشهري بعنوان: "تقنية الاتصالات الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض" عام 2005⁽¹³⁾:

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 دورا مهما في إنجاز المهام الأمنية وتزويد المرؤوسين بالتعليمات المناسبة لمواجهة المشكلات الأمنية، كما أن الاتصالات الإدارية تسهم 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، وزيادة ضغوط العمل بالأمن الجنائي، إضافة إلى المركزية الشديدة وسوء العلاقات الإنسانية وانعدام التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين.

2-2- دراسة رماش صبرينة بعنوان: "معوقات الاتصال بين إدارة الموارد البشرية والعمال في المؤسسة العمومية الجزائرية" عام 2004⁽¹⁴⁾:

هدفت الدراسة إلى تشخيص المعوقات وتأكيد 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 المستوى التعليمي، وكذا الاختلافات في الجماعات المرجعية، كما أن أغلبية الإداريين يقرون بأن مضامين الرسائل التي تصلهم من العمال هي عبارة عن مشكلات تتطلب حلا، بالإضافة أن الإداريين يرون أن العامل يراعي عرض المعلومات وفق تسلسل منطقي، لكنه قد لا يراعي ترابط وتناسق أجزاء هذه المعلومات.

2-3- دراسة الماضي بعنوان: "معوقات الاتصال الإداري وانعكاساتها على الأداء الوظيفي". عام 1997⁽¹⁵⁾:

وقد هدفت الدراسة إلى تحديد أهم المعوقات والمشكلات التي تعترض عملية الاتصال في منطقة الرياض، وقد توصلت الدراسة إلى تميز جهاز إمارة منطقة الرياض بتعدد وتنوع وتشعب أعماله، مما يترتب عليه الاتصال بجهات متعددة، كما أن هناك بعض أوجه القصور في قنوات الاتصال الرسمية من حيث توفر المعلومات التي تساعد على القيام بأداء الأعمال على نحو جيد، مما يتطلب الاستعانة بقنوات اتصال غير رسمية لاستكمال الحلقات المفقودة في إدارة الأعمال، بالإضافة إلى أن التنظيم غير الرسمي يقوم بتقوية العلاقات بين الموظفين وامتصاص صور الشحناء الناتجة من ضغوط العمل أو سوء الفهم بين الإدارة والموظفين، فضلا عن توفيره بعض المعلومات التي يصعب توفيرها خلال الاتصال الرسمي.

3- الجانب التطبيقي:

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 التحليلي، 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، حيث بلغ عدد أفرادها 37 عاملا في مختلف مستوياتهم الوظيفية من بين مجتمع يبلغ عدده 48 عاملا أي بنسبة 77.08%، وقد استطلعت آراءهم 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"، ودعمت الدراسة بإجراء المقابلات الشخصية مع بعض العاملين.

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 (0.8=5/4)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس، وذلك لتحديد الحد الأدنى والحد الأعلى لخلايا المقياس.

3-5- عرض، تحليل ومناقشة النتائج:

3-5-1- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: تنص الفرضية الجزئية الأولى على ما يلي: " إن عدم وجود هيكل تنظيمي واضح يعتبر من أهم المعوقات التنظيمية التي تؤثر على الأداء الوظيفي لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية بجاية".

الجدول رقم (1): يوضح إجابة أفراد العينة حول معوقات الاتصال الإداري التنظيمية.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابة			الرقم	العبارة		
			لا أوافق مطلقا	لا أوافق	أوافق إلى حد ما				
01	1.13	4.11	02	03	00	16	16	ت	تأخر وصول الأوامر والتعليمات من القيادة العليا إلى المرؤوسين.
			05.4	08.1	00.0	43.2	43.2	%	
02	0.96	4.00	00	05	02	18	12	ت	عدم توضيح الهيكل التنظيمي لخطوط الإشراف.
			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.
			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.
			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.
			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).
			29.7	29.7	13.5	13.5	13.5	%	
		3.50	متوسط إجابة أفراد العينة حول معوقات الاتصال الإداري التنظيمية						

يظهر الجداول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدى موافقتهم على المعوقات التنظيمية للاتصال الإداري الأكثر تأثيرا 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 للاتصال التنظيمية

التي تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية الشباب والرياضية لولاية بجاية، أما فيما يخص ترتيب هذه المعوقات من حيث درجة التأثير على الأداء، فقد جاء على النحو التالي:

أ- تأخر وصول الأوامر والتعليمات من القيادة العليا إلى المرؤوسين: أفاد ما نسبته 86.4% 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 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- عدم توضيح الهيكل التنظيمي لخطوط الإشراف: أفاد ما نسبته 81.0% من أفراد العينة بالموافقة على أن عدم توضيح الهيكل التنظيمي لخطوط الإشراف من أكثر معوقات الاتصال التنظيمية تأثيراً على كفاءة الأداء الوظيفي، 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.

3-5-2- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: تنص الفرضية الجزئية الثانية على ما يلي: "تباين المستوى الثقافي والإدراكي للعاملين واختلافهم في فهم الأوامر والتعليمات من أهم المعوقات البشرية التي تؤثر على الأداء الوظيفي لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية بجاية".

الجدول رقم (2): يوضح إجابة أفراد العينة حول معوقات الاتصال الإداري البشرية.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابة					العبارة	الرقم
			لا أوافق مطلقاً	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق تماماً		
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 كتابياً.
			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 إجابة أفراد العينة حول معوقات الاتصال الإداري البشرية						

يظهر الجداول رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدى موافقتهم على المعوقات البشرية للاتصال الإداري الأكثر تأثيراً 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.

3-5-3- 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 رقم (3): يوضح إجابة أفراد العينة حول الآليات الكفيلة للتغلب على معوقات الاتصال الإداري.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابة					العبارة	الرقم
			لا أوافق مطلقا	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق تماما		
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	%	
05	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 إجابة أفراد العينة حول الآليات الكفيلة للتغلب على معوقات الاتصال الإداري						

يظهر الجداول رقم (3) 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 تماما، 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.

3-5-4 مناقشة النتائج:

أ. المحور الأول: اتضح من النتائج التي تم التوصل إليها، والتي تعكس وجهة نظر العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية بجاية حول المعوقات التنظيمية للاتصال الإداري، أن هناك معوقات مهمة إلى حد ما والتي يرون أن لها تأثيرا 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 كالاتي:

- 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)⁽¹⁶⁾، أي أنه من بين معوقات الاتصالات الإدارية التي تخفض من مستوى الأداء استغراق الاتصالات وقتا طويلا نسبيا.

- عدم توضيح الهيكل التنظيمي لخطوط الإشراف: إن عدم وضع الإدارة هيكلًا تنظيميًا واضحًا تبين من خلاله خطوط الإشراف والسلطة يترتب عليه تضارب في الاختصاصات والمهام، وعدم معرفة الأفراد ممن ينتقون المعلومات وينتقلون الأوامر والتعليمات، وإلى 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)⁽¹⁷⁾، 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.

- عدم توافق التخصص مع طبيعة العمل: وهنا تجدر الإشارة إلى مصطلح الموازنة 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 تأخر وصول الأوامر والتعليمات من القيادة العليا إلى المرؤوسين، وعدم توضيح الهيكل التنظيمي لخطوط الإشراف، وعدم توافق التخصص مع طبيعة العمل، وهذا ما يؤدي بنا إلى القول إن الفرضية الجزئية الأولى تحققت.

ب. المحور الثاني: اتضح من النتائج التي تم التوصل إليها، والتي تعكس وجهة نظر العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية بجاية حول المعوقات البشرية للاتصال الإداري، أن هناك معوقات مهمة إلى حد ما والتي يرون

أن لها تأثيراً 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 كالاتي:

- 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 عند يتم تبادل التعليمات والأوامر بين العاملين فإن كل منهم يصيغها ويفسرها على حسب مستواه الثقافي والإدراكي، وهنا يكمن 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)⁽¹⁸⁾، 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)⁽¹⁹⁾، أي أن أهم المعوقات التي تقف حائلاً دون إتمام فاعلية عملية الاتصال تكمن في ضعف 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 انقضاء الكلمات الدالة وذات المعنى الواحد وغير القابلة لتأويلات مختلفة أثناء العملية الاتصالية من أهم المهارات التي يجب على المتصل التمتع بها، بالإضافة إلى تمتعه برصيد لغوي كاف وغني من أجل صياغة رسالته على النحو الذي يكون معناها واضحاً وصريحاً 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، وصعوبة التحدث بطلاقة عند مناقشة جوانب العمل، وضعف الكفاءة اللغوية عند سرد المعلومات كتابياً، وهذا ما يؤدي بنا إلى القول إن الفرضية الجزئية الثانية تحققت.

ج. المحور الثالث: اتضح من 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، أن هناك آليات مهمة جداً 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 كالاتي:

- إلحاق العاملين بدورات تدريبية: تعتبر هذه الآلية من أهم الآليات التي يراها العاملون بمديرية الشباب والرياضة لولاية بجاية كقيلة 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)⁽²⁰⁾، أي أن أهم المقترحات لتفعيل دور الاتصالات في إدارة الأزمات الأمنية تتمثل في تدريب العاملين في مجال الاتصال الأمني على المستحدث 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)⁽²¹⁾، فوضوح الهيكل التنظيمي للإدارة الرياضية وتحديد خطوط السلطة يمنع 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 إلحاق العاملين بدورات تدريبية، وتطوير 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 إن الفرضية الجزئية الثانية 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 هذه الخطوة عبارة عن النقطة بسيطة لهذا الموضوع الحساس، وذلك من خلال النتائج المتوصل إليها، حيث حاولنا في 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 إن 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 إن 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، نقترح ما يلي:

- ❖ 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 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:

- 1- عامر سعيد يسن، 1986. الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ للنشر، الرياض، ص 87.
- 2- الكبيسي عامر، 1998. التصميم التنظيمي: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، ج3، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة، ص 72.
- 3- عامر سعيد يسن، مرجع سابق، ص 3.
- 4- عليش محمد ماهر، 1993. الاتصالات: دراسة تحليلية، دار الطالب الجامعي، الإسكندرية، ص 17.
- 5- الطاهر أجعيم، 2006. واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية، جامعتنا منتوري وياحي مختار نموذجاً، الجزء 1، رسالة دكتوراه الدولة في علم اجتماع التنمية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، ص ص 272-273.
- 6- عاشور أحمد صقر، 2005. السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ص ص 25-26.
- 7- الصغير فهد بن عثمان بن محمد، 2002. المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص 8.
- 8- زباني صبرينة، 2014. أهمية التمويل وانعكاساته في إدارة المنشآت الرياضية الجزائرية، مذكرة ماستر في الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة الجزائر 3، الجزائر، ص 68.
- 9- مروان عبد الجيد إبراهيم، 2002. إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ص 49.
- 10- طلحة حسام الدين، وعدلة عيسى مطر، 1997. المقدمة في الإدارة الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، ص 8.
- 11- مفتي إبراهيم حماد، 1999. تطبيقات الإدارة الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، ص 17.
- 12- عمان عبد الغني، ولطيفة عبد الله شرف الدين، 2010. الإدارة الرياضية، وزارة الثقافة والإعلام للطباعة والنشر، البحرين، ص ص 13-14.
- 13- حسن الشهري، 2005. الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- 14- رماش صبرينة، 2004. معوقات الاتصال بين إدارة الموارد البشرية والعامل في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
- 15- الماضي مساعد بن عبد الله السعد، 2004. معوقات الاتصال الإداري وانعكاساتها على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- 16- حسن الشهري، مرجع سابق.
- 17- عبد المجيد محمد آل الشيخ، 2001. معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

- 18- عبد المجيد محمد آل الشيخ، مرجع سابق.
- 19- سليمان الحميدي، 2010. فاعلية الاتصالات في إدارة الأزمات الأمنية بأجهزة وزارة الداخلية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- 20- سليمان الحميدي، مرجع سابق.
- 21- عبد العزيز الجديع، 2002. واقع الاتصالات الإدارية وفعاليتها في تحقيق أهداف المديرية العامة للجوازات، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.