



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية



قسم الإدارة و التسيير الرياضي

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

تخصص إدارة و تسيير المنشآت الرياضية

بعنوان:

دور الاتصال الداخلي في تحقيق الفعالية في الادارة بالمنظمات الرياضية

دراسة ميدانية على مستوى مديرية الشباب والرياضة بسكرة

إشراف الأستاذ :

بلوني عبد الحليم

إعداد الطالب:

عماري طارق ❖

السنة الجامعية: 2017/2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر

قال تعالى: ﴿ أَقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ﴿۱﴾ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ﴿۲﴾ أَقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ ﴿۳﴾
الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ﴿۴﴾ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ﴿۵﴾

سورة العلق، آية: 1-5.

قال الرسول صلى الله عليه وسلم:

" تَعَلَّمُوا الْعِلْمَ، فَإِنَّ تَعَلُّمَهُ لِلَّهِ خَشْيَةٌ، وَطَلَبُهُ عِبَادَةٌ، وَمُذَاكَرَتُهُ تَسْبِيحٌ "

رواه البخاري.

أولاً و قبل كل شيء اشكر الله عز و جل على إعانته لي
كما أتقدم بالشكر الجزيل لأستاذي المشرف بلوني عبد الحلیم
الذي ساعدني كثيرا لإتمام هذا العمل ولكل أساتذة المعهد ، كما أشكر كل
من أمدني بيد العون من قريب أو بعيد.

فشكرا للجميع



أشكر الله سبحانه وتعالى الذي كان عوناً لي وأنعم علي بنعمة العقل والصبر وشعلة الأمل

أهدي ثمرة جهدي

إلى من أناراً طريقي وأزلاً عقبات دربي، إلى من لا تكفي كل عبارات الحب والتقدير

في إعطائه حقه، إلى أعز ما أملك في هذا الوجود أبي ... "

إلى التي سهرت الليالي الطويلة ترتقب خطواتي وتحيطني بحنانها، إلى من أسقطت دموعها لنجاحي، إلى

من ربنتي ورعنتي أُمي العزيزة الغالية. "

إلى كل من حمل لي في قلبه حبا إلى ورود البيت

إخوتي الأعزاء .

كما لا ننسى أصدقائي:

وأخص بالذكر :

معتز بالله ، سماحي محمد، فريد ، أسامة

إلى كل الذين لم يخطهم قلمي ولم ينسأهم قلبي ، إلى أصدقائي وزملائي في معهد التربية البدنية و

الرياضية ببيسكرة .

قائمة المحتويات

شكر وعرهان

إهداء

قائمة المحتويات

مقدمة أ-ب

الجانب التمهيدي: الإطار العام للدراسة

.....3	1-الإشكالية:
.....5	2- فرضيات الدراسة :
.....5	3-أهداف الدراسة:
.....5	4-أسباب اختيار الموضوع:
.....6	5-أهمية الدراسة:
.....6	6-تحديد المفاهيم والمصطلحات:
.....10	7-الدراسات السابقة مشابهة:
.....13	8- التعليق على الدراسات السابقة :

الجانب النظري

الفصل الأول : الإدارة الرياضية

.....15	تمهيد:
.....16	1- مفهوم الإدارة:
.....16	2-الإدارة الرياضية:
.....19	3-أهمية الإدارة الرياضية:
.....20	4- مكونات الإدارة الرياضية:
.....21	5- القائد الإداري:
.....22	6- المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية:

24.....	7- وظائف الإدارة الرياضية:
30.....	8- مفهوم التنظيم:
32.....	9- أهمية التنظيم:
33.....	10- خطوات التنظيم:
34.....	11- أنواع التنظيم:
37.....	12- مبادئ و أسس التنظيم:
39.....	خلاصة:

الفصل الثاني : الإتصال الداخلي

41.....	تمهيد :
42.....	1- تعريف الاتصال الداخلي :
43.....	2- أهداف الاتصال الداخلي :
44.....	3- أنواع الاتصال الداخلي :
47.....	5- مفهوم الخطة الإستراتيجية للاتصال وأهميتها.
49.....	6- مراحل إعداد إستراتيجية الاتصال:
52.....	7- تنفيذ إستراتيجية الاتصال وتقييمها
53.....	8- وسائل الاتصال :
57.....	خلاصة:

الفصل الثالث : الفعالية التنظيمية

59.....	تمهيد:
60.....	1- تعريف الكفاءة ...
62.....	2- مقاربات و أنواع الكفاءات
65.....	3- مؤشرات قياس الكفاءة
67.....	4- الفعالية التنظيمية
67.....	5- ماهية الفعالية

70.....	6- عناصر و مؤشرات الحكم على فعالية التنظيم :
74.....	7-مداخل دراسة الفعالية
80.....	8- أخلاقيات المؤسسة
82.....	9- مصادر الأخلاقيات في المنظمة:
84.....	10- اثر أخلاقيات المنظمة
86.....	خلاصة :

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

89.....	تمهيد:
90.....	1-الدراسة الاستطلاعية:
90.....	2-المجال الزمني والمكاني....
91.....	3-منهج الدراسة..
91.....	4-أدوات الدراسة و إجراءات بناءها:
92.....	5-متغيرات الدراسة.....
93.....	6-مجتمع الدراسة..
93.....	8-الوسائل الإحصائية المستخدمة في الدراسة

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

96.....	1-عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة
96.....	1-1. تحليل نتائج البيانات الشخصية :
102.....	2-1. تحليل نتائج المحور الأول :
125.....	3-1. تحليل نتائج المحور الثاني :
143.....	4-1. عرض وتحليل نتائج المحور الثالث :
161.....	2-مناقشة فرضيات الدراسة :.....
167.....	3-الاستنتاجات ..:

.....169.....

.....170.....

.....173.....

.....175.....

4- الاستنتاج العام ...

5- التوصيات و الاقتراحات :

الخاتمة :

قائمة المراجع :

الملاحق

مقدمة

مقدمة

إن اختلاف التنظيمات وتعددتها وانتشارها الهائل في المجتمع الحديث، استدعى علماء الاجتماع إلى الاهتمام بهذه الظاهرة، فقاموا بدراساتها و تشخيصها وتتبع أثارها ونتائجها على مختلف المستويات نظرا لأن الإنسان لا يستطيع أن يعيش ويعمل منعزلا عن الآخرين، فهو يتبادل معهم الأفكار والمشاعر حيث يؤثر فيهم ويتأثر بهم، وهذا يعني تنسيق العمل وضبط الجهد، هذه ببساطة عملية تنظيم النشاط والأدوار والوظائف، كما يجمع التنظيم بين الاتصال والرقابة وفقا لخطة هادفة يخطط لها التنظيم لكي ينفذ ويحقق مختلف أدواره، ومن هنا نادى الأخصائيون بوجوب الاهتمام بالاتصال في عملية تنمية المجتمع حيث أن الاهتمام بالاتصال ليس من خلال التفريط أو المبالغة فيه أو اعتبار الاتصال غاية في حد ذاته، وإنما يتوقف ذلك على نوعية الاتصال السائد وكيفية المحافظة عليه و تنميته باستمرار.

و المنظمة باعتبارها مصدر لمجتمع أكبر فهي تقوم على جماعات بشرية تربطهم علاقات إنسانية وتجمعهم أهداف وأغراض مشتركة، وتحكمهم نظم وقوانين مشتركة أيضا، فالأفراد والجماعات يتحركون داخل المؤسسة بغية تحقيق الأهداف والغايات وإشباع حاجاتهم، وهم يتبادلون المعلومات والمشاعر والأحاسيس، ولا يمكن تصور أي منظمة دون توفر تلك العملية التي يتفاعل من خلالها الأفراد والجماعات تفاعلات تحكمها أشكال وأساليب معينة للفعالية التنظيمية.

وبناء على هذا يمكن القول أن الاتصال الجيد يساعد على أداء الأعمال بطريقة أفضل، فلولا الاتصال لما استطاع الإنسان بناء أنظمة رياضية واجتماعية، وتظهر أهمية الاتصال بشكل حيوي في المجال الإداري وبالخصوص في المنظمات الرياضية بحكم طبيعتها ودورها في المجتمع، ولولا أهميته ما تطورت شبكات الاتصال في مختلف المنظمات واتسعت واستنادا إلى هذا، فإن المنظمة بناء صوري ورسمي، والإدارة هي العنصر الديناميكي والحي فيها، ويتوقف نجاح الإدارة إلى حد كبير على قدرة المدير ومساعديه على تحقيق الفعالية التنظيمية داخل الإدارة.

وليس من المبالغة في شيء إذا قلنا أن الاتصال هو الوسيلة أو أحد الركائز الرئيسية والضرورية التي يرتكز على البناء التنظيمي في المنظمة الرياضية، كما أنه يشكل أرضية هامة يتم بواسطته توحيد النشاط التعاوني بين جميع الوحدات داخل المنظمة، حيث يتحقق من خلاله التكامل والانسجام القائم على علاقات اجتماعية وإنسانية إيجابية بين الوحدات الإنتاجية من جهة، وبين الإدارة من جهة أخرى. فنقل المعلومات من الضروريات الجوهرية التي بواسطتها يمكن تعديل السلوكات وإحداث التغييرات وتحقيق الأهداف، ومن هنا ينبغي على العامل أن ينظر للاتصال على أنه حق أساسي يمكنه من طرح مشاكله على مسؤوليه وتقديم مطالبه المشروعة، سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة حتى تتكون فردية أو جماعية وسواء باستعمال وسائل الاتصال المباشرة وهذا ينعكس إيجابا على المنظمة التي ينتمي لديه نظرة إيجابية عن عمله ومن ثم يبدعه إليها. كما أن الاتصال في المنظمة الرياضية يجنب الكثير من المشاكل التي تكون نتيجة سوء الفهم والنقص وعدم الإدراك بدوافع واهتمامات الآخرين.

فالدور التي تقوم به أو تلعبه الاتصالات لا يقتصر فقط على إيصال المعلومات والبيانات إلى الأفراد بحيث يتفهموها، ويعملون بطريقة صحيحة على ضوئها، بل يمتد أيضا إلى إتاحة الفرصة للأفراد للتعبير عن كل ما يجول في فكرهم، حتى تكون الإدارة على علم بالآراء والاتجاهات وردود الأفعال...
ولما كانت المنظمات لا تقوم على التسانيد والتكامل وإنما على الصراع الإيجابي والسلوك الإنتاجي الواضح، فإن هذا يؤدي إلى وجود خلل في العلاقات الداخلية للمنظمة، مما يضعف درجة الانتماء إلى مجموعات العمل، فتظهر السلبية وعدم الالتزام بأهداف المنظمة، مما يؤثر على فعالية التنظيمية بين الإدارة والعمال.
وعملية الاتصال في المنظمات الرياضية ليست بالعملية السهلة، وذلك لعدة أسباب وعوامل تتدخل فيها كالفهم، الوسائل، الوقت، المكان، الوضوح، السهولة، الأسلوب... ولا يمكن أن نعرف مثل هذه العوامل وغيرها إلا من خلال دراسة ميدانية تهتم بدراسة الاتصال بين الإدارة والعمال في المنظمة الرياضية، حيث يتناول الباحث بالدراسة موضوع الاتصال و أثره بالفعالية التنظيمية (وما إذا كانت المؤسسة محل الدراسة تهتم فعلا بتحقيق الفعالية التنظيمية في وجود اتصال الذي تعمل به) والوقوف على أهم المشاكل والمعوقات التي تحول دون توفر أو تحقيق الفعالية التنظيمية بين عمال الإداريين للمنظمة الرياضية (مديرية الشباب والرياضة بسكرة).

الجانب التمهيدي :
الإطار العام للدراسة

1-الإشكالية:

لقد عرفت المجتمعات البشرية ، أشكالا مختلفة من التنظيم ، حيث أدرك الإنسان أهمية التنظيم في حياته وفي تسيير شؤونه المختلفة ، ولعل من أبرز سمات العصر الحديث غلبة الطابع التنظيمي عليه ، فأصبح التنظيم من أهم سمات المجتمعات الحديثة ، حيث نجد أن ماكس فيبر " يصف مطلع القرن العشرين ، بأنه عصر التنظيمات بلا منازع ، و الدليل على ذلك أن كل مكونات الوجود الاجتماعي للإنسان الحديث سواء كانت سياسة ، أو تقنية (اقتصادية ، فهي مرتبطة بصورة وثيقة بتنظيم ما ¹.

و من ثم أصبحت دراسة التنظيمات ، أحد الدراسات السوسولوجية المتميزة خاصة البحث في التغيرات المتجددة داخل التنظيمات الحديثة ، و كذا خارجها ، و تقصي الأسباب التي تشكل بناءها ، و عملها و فاعليتها ، و هذا بغية الوصول إلى أقصى فعالية ممكنة ، في أداء المنظمات ، و التي تعتبر وحدة اجتماعية ، تقام من اجل تحقيق أهداف محددة ، حيث تعرفها مادلين قرافيتس "على أنها تجمع بشري ، منظم بطريقة عقلانية لتحقيق هدف معين ، تتميز بتقسيم العمل ، و توزيع السلطات ، و المسؤوليات كما تتميز بوجود شبكة اتصالية.

إن الدراسات الأولى لفريدريك تايلور ، و التي نشرت في كتابه ، مبادئ الإدارة العلمية سنة 1911 ، ترى أن تحقيق الفعالية اللازمة في رفع الإنتاج ، لن تتحقق إلا من خلال دراسة الحركات اللازمة ، لأداء الأعمال الصناعية، و تسجيل الزمن الذي تستغرقه كل حركة منها ، ثم تقدير الزمن الكلي ، اللازم لأداء الحركات المتتالية التي يتألف منها العمل إن أعمال تايلور ، قد ارتكزت في تحقيق الفعالية التنظيمية ، في مكان العمل ، أي الورشة حيث فسّر الفعالية ، بزيادة الإنتاج وتحسين النوعية.

، أما هنري فايول فقد توصل من خلال أبحاثه الميدانية ، في كتابه الإدارة العامة الصناعية الذي نشر عام 1916 أن المنظمة بالرغم من توفرها على موارد مادية وبشرية ، إلا أنها غير فعالة . وهذا راجع إلى غياب الوظيفة السادسة ، وهي الإدارة التي تعمل على الجمع والتنسيق بين مختلف الوظائف الخمسة الأخرى. أما إلتون مايو ، يرى أن الفعالية ، لا يمكن تحقيقها إلا عن طريق تحسين العلاقات الإنسانية ، وفتح قنوات (الاتصال بين الإدارة وعمالها.

إن هذه الدراسات الأولى، قد ارتكزت على تفسير الفعالية التنظيمية، من خلال زيادة الإنتاج، أي قدرة التنظيم على البقاء والذي كان يعتبر مؤشرا كافيا على فعالية التنظيم.

لكن في الواقع الكثير من التنظيمات ، تصارع من اجل البقاء ، حتى و إن لم تكن فعالة ، بل الواقع يؤكد في الكثير من الأحيان ، أن المنظمات الفاشلة ، هي الأقدر و الأقوى على البقاء ، لان مصالح العديد من الناس مرتبطة بها ، انطلاقا من فكرة الخدمة الاجتماعية.

¹ أحمد محمد موسى: مدخل الاتصال الجماهيري، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، المنصورة ص 82

ولعل المعاناة والتخبط الذي مرت به ، ولا تزال تمر به المؤسسات الرياضية الجزائرية ، إلا دليل على ذلك حيث عرفت المؤسسات الرياضية الجزائرية خلال الأربعة عقود السابقة ، مراحل مختلفة في تطورها ، وما الأسماء التي اتخذتها ، إلا تعبيراً عن الأشكال التنظيمية المعتمدة ، التي عرفت فمّن التسيير الذاتي ، إلى التسيير الاشتراكي

للمؤسسات الرياضية الجزائرية ، وتوزيع الأرباح الوهمية ، بالرغم من عجزها على تحقيق الهدف المرجو منها. فمّن خلال التجربة التي مرت بها الجزائر والمؤسسات الرياضية الجزائرية ، يتضح أن مؤشر البقاء ليس معياراً للفعالية التنظيمية ، حيث أصبح التركيز الآن ، على معايير أقل جزئية ، للدلالة على الفعالية التنظيمية ، مثل طبيعة الاتصالات ، ونظم المعلومات في المنظمة ، والتي تعدّ تجمعا بشريا منظما ومهيكلًا يضمن التعاون ، والتناسق بين أعضائه ، من أجل تحقيق هدف معين " إن تحقيق الفعالية التنظيمية ، يتأثر كثيرا بطبيعة الاتصالات الداخلية فيها . في هذا السياق يؤكد. بنوارديس بقوله: "أن المؤسسة لا وجود لها إلا بالاتصال² هذا وتزايد أهمية الاتصال ، كوظيفة من الوظائف الرئيسية في المؤسسة ، خاصة مع تعقد التكنولوجيا المستعملة في الإنتاج ، أو أي نشاط آخر للمؤسسة ، إذ أصبحت الأوامر والتوجيهات في شكل معادلات ورموز ومعاني تقنية ، وذات جانب علمي أكثر تعقيدا وهذا ما يؤثر مباشرة على نتائج أنشطة المؤسسة الرياضية، حيث تحدد هذه النتائج الدور الذي يلعبه الاتصال ومدى الاهتمام به داخل المنظمة وما تجدر الإشارة إليه التنويه إلى نوعية الاتصال المقصود في الدراسة وهي ثلاثة أنواع(الاتصال الداخلي الصاعد والاتصال الداخلي النازل وأخيرا الاتصال الداخلي الأفقي)والدور الذي يلعبه في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الرياضية للوصول بها إلى تحقيق الأهداف المسطرة مسبقا.

أمام هذا الدور الكبير الذي يلعبه الاتصال الداخلي، في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسات الرياضية، نتساءل من خلال هذه الدراسة عن :

ما هو دور الاتصال الداخلي في تحقيق الفعالية التنظيمية، في الإدارة بالمنظمات الرياضية ؟.

و من أجل الإلمام بجوانب الموضوع، وتحري وضوح ودقة أكبر، نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1-هل للاتصال الداخلي الصاعد دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في الإدارة بالمنظمات الرياضية ؟
- 2-هل للاتصال الداخلي الأفقي دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في الإدارة بالمنظمات الرياضية ؟.
- 3-هل للاتصال الداخلي النازل دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في الإدارة بالمنظمات الرياضية ؟

وكإجابة مؤقتة لما ورد ذكره يمكن طرح الفرضيات التالية:

² محمد سيد فهمي، الاتصال في خدمة الاجتماعية، دار الوفاء لندية الطباعة و النشر مصر الاسكندرية، 2006، ص12

2- فرضيات الدراسة :

2-1. الفرضية العامة:

الاتصال الداخلي له دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في الإدارة بالمنظمة الرياضية.

2-2. الفرضيات الجزئية:

1- الاتصال الداخلي يساعد له دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في الإدارة بالمنظمات الرياضية.

2-الاتصال الداخلي الأفقي له دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في الإدارة بالمنظمات الرياضية.

3-الاتصال الداخلي النازل له دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في الإدارة بالمنظمات الرياضية.

3-أهداف الدراسة:

-تحسين طرق الاتصال الذي تتبعه المنظمات الرياضية في لإيصال المهام و المعلومات.

-محاولة معرفة مساهمة العملية الاتصالية في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المنظمات الرياضية.

-معرفة كيفية بناء علاقة عمل داخل المنظمات الرياضية.

-تحسين الواقع الإدارة الرياضية في الجزائر.

-إرشاد العمال المنظمات الرياضية إلى كيفية استغلال الوسائل رغم نقص الكفاءة لتحقيق الفعالية التنظيمية

مهم كانت الظروف.

-مساعدة المسيرين و المشرفين ، في المنظمة الرياضية في التفكير حول سبل تحقيق الفعالية التنظيمية ، من خلال

عرض الإطار النظري لها ، و اقتراح نموذج يسمح بتحقيق الفعالية التنظيمية ، يتلاءم مع خصوصيات هذه المنظمة الرياضية.

4-أسباب اختيار الموضوع:

- ويرجع سبب اختيارنا لهذا الموضوع ، لما للاتصال الداخلي في المنظمات الرياضية من أهمية بارزة في أي تنظيم

مهما كان حجمه ، أو طبيعة نشاطه ، وكذا رغبتنا في التخصص أكثر في مجال التنظيمات ، بحكم تخصصنا في

مجال الإدارة والتنظيم في الرياضة من جهة ، ومن جهة أخرى توافرنا على قاعدة خصبة حول موضوع الاتصال

الداخلي ، الذي تناولته عديد الدراسات السابقة.

- رغبة معرفة نقائص الاتصال و مستوى تحقيقه داخل المنظمة الرياضية .

- اكتشاف واقع الاتصال و أنواعه داخل المنظمات الرياضية.

- رغبتنا في استطلاع واقع المنظمات الرياضية و في تحديد أساليب الاتصال الناجعة في تحقيق الفعالية

التنظيمية.

5-أهمية الدراسة:

أما أهمية الدراسة الموضوع فتظهر في النقاط التالية:

- تقدم المبادئ و الأسس التي تقوم عليها النظريات التنظيمية السابقة ، و التي تقوم على وصف و تحليل الظاهرة التنظيمية ، دون الوقوف عند قياس مدى فعالية التنظيم.
- زيادة درجة الوعي ، لدى العنصر البشري داخل المنظمات ، باعتباره فاعل أساسي في المعادلة الاتصالية التنظيمية ، و مكانته في الهيكل التنظيمي لتحقيق مستوى عال من الفعالية التنظيمية.
- توضيح بعض خصوصيات التنظيمية للمؤسسة الرياضية ، و ثقافة تنظيمية خاصة بها ، في شكل قيم ومعايير تضبط أداء الأفراد ، و تعكس مستوى معين من الفعالية الاتصالية التنظيمية.
- أصبحت القدرات الإبداعية ، التي تملكها المؤسسة الرياضية، تمثل الاحتياطي الإستراتيجي و هامش الأمان ، لمواجهة ظروف البيئية الرياضية غير المستقرة . و يلعب المناخ التنظيمي السائد ، دورا أساسيا في الكشف عن هذه الطاقات الكامنة ، و التي تعبر في نفس الوقت عن درجة فعالية معينة.

6-تحديد المفاهيم والمصطلحات:

1-تعريف المنظمات:

المنظمات " هي وحدات اجتماعية، هادفة منسقة أنشطتها بوعي، ويتفاعل فيها الأفراد ضمن حدود معينة واضحة نسبيا من أجل تحقيق أهداف مشتركة، ومهما اختلفت المنظمات الاجتماعية في أحجامها أو نشاطاتها أو عائلاتها أو فترات حياتها فإنها ليست سوى أداة يستخدمها الأفراد لتحقيق أفعالهم من أجل الحصول على شيء يرغبونه."

وقد عرف " دافت " المنظمات باعتبارها " هي وحدات اجتماعية موجهة نحو تحقيق أهداف محددة من خلال ممارسة أنشطة مقننة وفي إطار حدود معينة"³

وتعرف المنظمة " هي نظام متكامل هادف ومتفاعل من العلاقات المترابطة مع بعضها، تؤثر بالبيئة التي تعمل بها في إطار مختلف متغيراتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية... إلخ " التعريف إجرائي للمنظمات هي مجموعة متكاملة من أشخاص تربطهم علاقات التعاون والتفاعل للوصول لأهداف مشتركة من خلل ممارسة أنشطة مقننة و في إطار حدود معينة.

³ حمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط 1، عمان .الأردن 2002..ص 8

2- الإدارة:

إدارة (يدير): تعني يخطط وينظم نشاطات أو أعمال الناس الذين تجمعهم مهمة معينة فين أو عليم توجيهه وتسيير وإدارة عميل الآخرين بقصد تحقيق أهداف محددة وقد تبارى المتخصصون في وضع التعريفات الجامعة والشاملة لمعنى الإدارة نسوق منها :

أبو الفكر الإداري " تايلور : " أن فين الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله ، ثم (رؤيتك إياهم يعملونه بأحسن طريقة وأرخصها⁴ .

ويعرفها الإداري الأمريكي " جونسون " بأنها الحقل الذي يهتم بمجموع الأفراد الذين يتحملون المسؤولية في إدارة وقيادة الانسجام في توحيد جهود هذه الأفراد سواء كان ذلك من خلال الإنجازات الفعالة والكافية لتحقيق أبسط (الاحتمالات في النجاح مروان عبد المجيد إبراهيم، 2002 ، ص18)

3- تعريف الاتصال لغة واصطلاحا:

أ- لغة : اصل كلمة اتصال COMMUNICATION يرجع إلى الكلمة اللاتينية COMMUNIS ومعناها COMMON بمعنى عام أو مشترك لتبين أن الاتصال كعملية يتضمن المشاركة أو التفاهم حول شيء COMMON ومعناها أو فكرة أو اتجاه أو أسلوب أو معنى ما (محمد احمد موسى، 2008 ، ص 82) وقد جاء في لسان العرب لبن منظور: الاتصال والوصلة ما اتصل بشيء ، قال الليث كل شيء اتصل بشيء فيما بينهما وصلة، أي اتصال وذريعة، ووصلت الشيء وصلا وصلة والوصل ضد المجران والوصل خلاف الفصل التوصل والذريعة إلى الشيء.

ب - اصطلاحا:

1- عند العلماء الغربيين : عرف العالم الاجتماعي " تشارلز كولي - 1909 " - الاتصال على أنه: " ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان، وهي تتضمن تعبيرات الوجه والإيماءات والإشارات ونغمات الصوت والكلمات والطباعة والخطوط الحديدية... وكل تلك التداوير التي تعمل بسرعة وكفاءة على قهر بعدي الزمان والمكان... " ⁵

فالاتصال حسب كولي هو الآلية التي توجد فيها العلاقات الإنسانية وتنمو عن طريق استعمال الرموز ووسائل نقلها وحفظها. أما " كارل هوفلاند " فيعرف الاتصال بأنه: " العملية التي ينقل بمقتضاها الفرد أو القائم بالاتصال منبهات وعادة ما تكون رموزا لغوية لكي يعدل سلوك الأفراد الآخرين أي مستقبل للرسالة.

وتعرفه الجمعية القومية لدراسة الاتصال بأنه: " تبادل مشترك للحقائق أو الأفكار أو الآراء مما يتطلب عرضا واستقبالا يؤدي إلى التفاهم بين كافة العناصر بغض النظر عن وجود أو عدم وجود انسجام ضمني

⁴ محمد صبحي حسانين : القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية " ، دار الفكر العربي ، ط 1 ، القاهرة ص55

⁵ محمد فريد عزت "إدارة المؤسسات الإعلامية" ، العربي للنشر و التوزيع القاهرة. 1994. ص18

2- عند العلماء العرب : يعرف إبراهيم إمام الاتصال بأنه:" حاصل العملية الاجتماعية والوسيلة التي يستخدمها الإنسان لتنظيم واستقرار وتغيير حياته الاجتماعية ونقل أشكالها ومعناها عن طريق التسجيل والتعبير التعليمي).⁶ أما سمير حسين فيعرف الاتصال على أنه " :النشاط الذي يستهدف تحقيق العمومية أو الذبوع أو الانتشار أو المؤلفوة لفكرة أو موضوع أو قضية عن طريق انتقال المعلومات والأفكار والآراء أو الاتجاهات من شخص أو جماعة إلى شخص أو جماعة أخرى باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم بنفس الدرجة لدى كل من الطرفين..."

التعريف الإجرائي: هو تلك العمليات من الرموز والإيماءات و الإيحاءات التي بما يتواصل أفراد المنظمة في المنشأة الرياضية.

4- الاتصال الداخلي :

يعرف الاتصال الداخلي ، حسب ماري الين و ستغالي على انه : " مجموعة من الأفعال ، والعمليات الاتصالية ، الموجهة إلى موظفي المؤسسة أو منظمة ما " فهو إذن أداة للتأثير ، في السلوك التنظيمي والوظيفي للعمال ، وتوجيه جهودهم ، ومن خلاله أيضا يرتبط الأفراد ببعضهم البعض كجماعة عمل .
فبالإضافة إلى انه يسمح بنقل المعلومات ، بين مختلف المستويات التنظيمية ، فهو أيضا يخلق لغة مشتركة وثقافة داخل المنظمة ، لأنه من خلال العملية الاتصالية ، تتكون مجموعة من القيم والمعايير ، و السلوكات كما يقول الكس موكيلبي أن : " الاتصال الداخلي ، ليس نقل المعلومات فقط ، ولكن أيضا فن قيادة التبادلات ، من اجل الوصول إلى تقرب وجهات نظر الفاعلين الاجتماعيين ، وبالتالي تسهيل فهمهم للقرارات التسييرية " ويعتمد أساسا على التبادل ، والحوار و المشاركة ، وبالتالي تحقيق التكامل بين الفاعلين رغم اختلافهم.⁷
تعريف الإجرائي:

هو مجموعة من الأفعال ، والعمليات الاتصالية اللفظية ، و الغير اللفظية ، وكذا الكتابية ، التي توجه نحو موظفي ، وعمال المؤسسة ، وتم بين المشرف والعامل أو العامل وزميله في نفس المستوى.

5- الفعالية التنظيمية :

أ:التنظيم: يعرف التنظيم على انه مرحلة التصميم ، أساسها تقسيم العمل ، وتحديد السلطات والمسؤوليات و العلاقات ، بغرض تمكين الأشخاص ، من العمل سويا في سبيل تحقيق الأهداف .
إن إهمال التعريفات السابقة للأفراد ، الذين يركز عليهم الهيكل التنظيمي خاصة في المنظمات الرياضية أدى إلى ظهور تعريفات موضوعية للتنظيم ، تختلف عن التعريفات الشكلية السابقة ، حيث يعرف إمتاي إتزيوني التنظيم

⁶ عاطف عدلي العبد"مدخل الاتصال و الرأي العام ، دار الفكر العربي القاهرة، 1993.ص18

⁷ جيهان رشتي أحمد، الأسس العلمية لنظريات الإعلام ، دار الفكر العربي ، القاهرة.1975.ص11

على انه: وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها ، من اجل تحقيق هدف معين.⁸
وبالتالي يمكن تحديد التعريف الإجرائي للتنظيم ، على أساس ما قدمته مادلين قرايش بالتنظيم إذن هو عبارة عن " تجمعات بشرية منظمة بطريقة عقلانية ، لتحقيق أهداف معينة تتميز بتقسيم العمل ، وتوزيع السلطات والمسؤوليات ، كما تتميز بوجود شبكة اتصالية مخطط لها.

ب:الفعالية التنظيمية:

يعتبر تعريف الفعالية التنظيمية ، أمر في غاية الأهمية ، لأنه معيار مهم ، في تحديد نجاح التنظيم أو فشله وبقدر أهمية تحديد هذا المفهوم ، بقدر ما هناك صعوبة ، في الاتفاق على مفهوم واضح ومقبول به وتختلف تعاريف هذا المفهوم ، باختلاف عدد الباحثين ، حيث يعطي كل واحد منهم تعريف خاص به، فقد عرف إمثاي إتزيوني الفعالية على أنها " قدرة المنظمة ، على تحقيق أهدافها ، وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها ، على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات ، وغالبا ما يستخدم هذا المتغير كمتغير تابع لمتغيرات مستقلة أخرى. من خلال هذا التعريف ، نلاحظ الربط بين الفعالية والاتصال ، مما يزيد من التنسيق وبالتالي تحقيق الأهداف.

وتعني الفعالية حسب سعيد محمد المصري "درجة أو مستوى التميز ، في تحقيق الأهداف ، على مدى حياة المنظمة ، وتميز الفعالية عن النجاح ، ذلك أن مستوى الفعالية المتميز يجب أن يتخطى نسبة 100 % في (تحقيق الأهداف المسطرة مسبقا مع الأخذ بعين الاعتبار عنصرَي الزمان والمكان⁹

كما يجدر التفريق ، بين الفعالية باعتبارها الدرجة التي تحقق بها الأهداف المسطرة سلفا ، وبين الكفاءة التي تشير إلى : الطريقة الاقتصادية ، التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف ، فقد تكون المنظمة كفأه ولكن غير فعالة ، كما في حالة قيام المنظمة أو المؤسسة الرياضية بإنتاج برنامج رياضي كما قد تكون المنظمة فعالة ، ولكن غير كفأه ، كما في حالة تحقيق المنظمة لأهدافها ، بغض النظر عن التكاليف التي تتحملها في سبيل ذلك.

وكتعريف إجرائي للفعالية التنظيمية ، يمكن القول أنها : قدرة المنظمة على الاستمرار في تحقيق أهدافها المحددة سلفا ، بأفضل الطرق والوسائل المشروعة ، حيث لا يكون هناك استغلال أي طرف للأخر ، وفي مدى تحقيق الانسجام بين مختلف الوظائف والأقسام ، وهذا عن طريق شبكة اتصالية جيدة تسمح بتحقيق هذه الأهداف.

4-المؤسسة الرياضية:هي جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من عدة أشخاص طبيعيين أو اعتباريين ويكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب وإتاحة الظروف القومية والاجتماعية المناسبة لتنمية قدراتهم في إطار السياسة العامة للدولة.

وكتعريف إجرائي تعتبر المؤسسة الرياضية هيئة تخضع لإدارة وحدة وتنظيم ونشاط بين مختلف ال وحدات في أكثر من محافظة التي يديرها الاتحاد وتكون لها الشخصية الاعتبارية وفقا لإسناد إنشائها.

⁸ محمد فريد عزة مرجع سابق، ص88

⁹ عاطف عدلي العبد مرجع سابق، ص52

7-الدراسات السابقة مشابهة:

إن موضوع الاتصال ورغم أهميته داخل المؤسسات خاصة الرياضية لم ينل حقه من الدراسات الميدانية خاصة المرتبطة بفاعلية الأداء في المنظمات سواء كانت رياضية أو غيرها وهذا بالرغم من ظهور دراسات حديثة إلا أنها لازالت تشكو من نقص الإطار النظري الموحد لهذا الموضوع. وقد ركزا لباحثون الذين تناولوا هذا الموضوع على دراسة اتجاه الاتصالات داخل المؤسسة الرياضية وأهملوا محاور رئيسية كطبيعة الاتصال داخل المؤسسة الرياضية وأثره في تحقيق الفعالية داخل المؤسسة، وفيما يلي إشارة لأهم البحوث والدراسات التي تناولت وصف وتشخيص طبيعة الاتصال داخل المؤسسة الرياضية ودوره في تحقيق فاعلية التنظيم.

7-1. الدراسة الأولى:

قام بالدراسة الباحث بوعطيط جلال الدين والتي كان عنوانها(الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابه) أما ما يخص الهدف العام من الدراسة فكان كالتالي: معرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز أما تساؤلات الدراسة فجاءت كما يلي: هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟
-التساؤلات الجزئية:

-مانوع الاتصال السائد في مؤسسة البحث؟

-هل توجد علاقة بين نمط الاتصال السائد والأداء الوظيفي؟

أما المنهج المتبع في الدراسة فكان (المنهج الوصفي)أما عينة الدراسة وطريقة اختيارها فكانت (130)فرد من المجتمع الأصلي تم اختيارهم بطريقة عشوائية إما الأدوات المستخدمة في الدراسة فاعتمد الباحث على استمارة استبيانيه أما أهم النتائج المتوصل إليها فكانت: وجود اتصال تنظيمي داخل المؤسسة وأهميته في تحقيق السيورة التنظيمية للمؤسسة.

-علاقة ارتباطيه موجبة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.

- كذلك وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة.

-أهم الاقتراحات:

-منح حرية أكبر العاملين وإيصال انشغالاتهم وضرورة إشراكهم في اتخاذ القرار.

-التكوين والتدريب في مجال الاتصالات وفهم المعلومات المتلقات الذي له تأثير على أدائهم.

-توعية الهيئة العليا والعمال المنفذين نحو طبيعة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالأداء.

2-الدراسة الثانية:

-صاحب الدراسة الباحث شريط الشريف محمد(مذكرة لنيل شهادة ماجستير علم النفس العمل والتنظيم)أما

الجانب التمهيدي **الإطار العام للدراسة**

عنوان الدراسة فحاء كالتالي علاقة الاتصال التنظيمي بالولاء في المؤسسات العمومية أما ما يخص الهدف العام من الدراسة فكان التعرف على طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة حسب الإطارات الوسطى أما تساؤلات الدراسة فحاءت كما يلي هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء بالمؤسسة؟ أما ما يخص التساؤلات الجزئية فكانت:

- ما نوع الاتصال السائد في مؤسسة البحث؟
- ما ا وقع الولاء التنظيمي السائد في مؤسسة البحث؟
- أما المنهج المتبع فاعتمد الباحث المنهج: الوصفي التحليلي من خلال التعرض لطبيعة الاتصال السائد في المؤسسة. أما الأدوات المستخدمة في الدراسة: فتم تصميم استمارة استبائية مقسمة جزئيين الجزء الأول/ طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة الجزء الثاني/ يقيس الولاء التنظيمي أما أهم النتائج المتوصل إليها فحاءت على النحو التالي: قلة استخدام الاتصالات الشفوية ماعدا الاتصالات التي تكون في نفس المستوى.
- اعتماد المؤسسة وبصفة كبيرة على الاتصالات الكتابية كونها تستطيع العودة إليها كمرجع.
- وجود علاقة موجبة متوسطة بين بعد الاتصال الكتابي والولاء التنظيمي.
- أهم الاقتراحات المتوصل إليها:
- تشجيع الاتصال الداخلي والعلاقات داخل المؤسسة.
- المشاركة الجماعية في عملية الاتصال داخل المؤسسة.

- استخدام التكنولوجيا الحديثة في عملية الاتصال داخل المؤسسة.
- القيام بدورات تكوينية قصد الرفع من مستوى كفاءة العاملين عن طريق عملية الاتصال.

4- الدراسة الرابعة:

- صاحب الدراسة الباحث طبيش ميلود فكان عنوان دراسته: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير) علم اجتماع الاتصال في المؤسسات أما الهدف العام من الدراسة فحاء كما يلي: التعرف على مكانة الاتصال داخل المؤسسة ودوره في تطوير اتجاه العاملين نحو مراكز القيادة، أما تساؤلات الدراسة فطردت كما يلي: هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والتفاعل بين العاملين بالمؤسسة.

الأسئلة الجزئية:

- ما علاقة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة بتنمية العلاقة بين العاملين؟
- هل الاتصال التنظيمي يعمل على تنمية المهارات للعاملين بالمؤسسة؟
- أما المنهج المتبع الذي اعتمد عليه الباحث في الدراسة فكان المنهج الوصفي لملائته لموضوع الدراسة أما عينة الدراسة: تم القيام بدراسة مسحية نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة أما الأدوات المستخدمة في الدراسة فاعتمد

- الباحث على الأساليب الإحصائية الوصفية التكرارات، النسب المئوية، الانحرافات المعيارية.
- أهم النتائج المتوصل إليها: الاتصالات بين الزملاء تشجع على تكثيف اللقاءات بينهم وهي نسبة معتبرة تدل على حميمية العلاقات بينهم دليل على قوة الاتصال بينهم.
- الاتصال عموماً يعمل على تمتين الروابط المهنية داخل المؤسسة.
- أهم الاقتراحات المتوصل إليها: تطوير وتحديث الاتصالات في المؤسسة.
- ممارسة أسلوب اتصالي مناسب (المشاركة الجماعية).
- الرفع من مستوى أداء العاملين من خلال إشراكهم في لمهارات الاتصالية.
- تطبيق الاتصال الداخلي عن طريق تطوير الوسائل التكنولوجية.

5-الدراسات الأجنبية:

1-دراسات وتجارب هاوثرن (1927): هي سلسلة من الدراسات والتجارب في المصنع الخاص به بولاية شيكاغو الأمريكية أولى هذه الدراسات قامت بالتأثير على أداء العاملين عن طريق الزيادة في عملية الاتصالات في مكان العمل.

وقام فريق من الباحثين أيضاً يقودهم إلتون مايو باختبار لذلك الافتراض وقد فوجئوا الباحثون بأن أداء العاملين داخل المصنع لم ينخفض ومن ثمة استخلصوا عديد النتائج كما يلي:
-بروز أهمية روح الجماعة وما يترتب عليها من رفع لأداء العاملين.

-إن الفاعلية في الأداء لا تتوقف على التحفيز المادي فقط بل تظهر أهمية الاتصال باعتباره الوسيلة التي ترصد مختلف تطلعات العاملين وما يسمح برفع الأداء إلى أعلى مستوياته.

-كما توصلت الأبحاث إلى إن العامل في المؤسسة أو المنشأة لها عاداتها وتقاليدها وهذا يعني ضمناً وجود اتصال غير رسمي مرغوب فيه بين الأفراد المنضمين لها.

2-دراسة كانز كوبي وموريس (1950) بعنوان دور الاتصال التنظيمي في رفع الإنتاجية وخلاصة هذه الدراسة هو إن الشركة التي تم فيها البحث استطاعت من خلال الاتصال الفعال إن تقنع العاملين بضرورة إحضار وجباتهم (لمكان العمل). (ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر، 3991، ص21

3-مسح معهد غالوب (1998) تناولت هذه الدراسة دور الثقافة التنظيمية في نجاح العمل ولقد توصل في تموز 1998 في الولايات المتحدة الأمريكية ما يزيد عن مائة ألف مستخدم في مئات الوحدات المختلفة عبر 12 شركة كبرى ممن تزيد أعمارهم على 11 سنة فالنتيجة المتوصل إليها من خلال هذا المسح إن ما يهم في -302(الاتصال حقيقة) بوب غارث اثنا عشرة مقدره تنظيمية تعريب هشام الدجاني ، 1002 ، ص301 هو العلاقات ما بين المدراء ومجموعة العمل التابعة لهم. والجواب الواضح هو تشجيع العاملين على استخدام طاقاتهم العاطفية في التعلم من خلال العمل والاتصال.

8- التعليق على الدراسات السابقة :

إن الدراسات السابقة لها علاقة كبيرة بالدراسة الحالية حتى يتسنى لنا تحصيل أكبر فائدة لذا تنوعت أهداف هذه الدراسات وفقا للهدف العام لكل دراسة.

-وقد اتفقت اغلب هذه الدراسات من حيث المنهج (المنهج الوصفي) كما اختلفت عينات الدراسة وطرق اختيارها تبعاً لتنوع واختلاف مجتمع الدراسة.

- كما نجد إن هذه الدراسات قد اعتمدت على استمارة الاستبيان والمقاييس كأداة لجمع البيانات في حين سنعتمد دراستنا على استمارة استبيانيه أيضا.

و الاستفادة من الدراسات السابقة تتجلى في:

- كيفية صياغة فرضيات الدراسة الحالية خاصة المتعلقة بنوعية وأنماط الاتصال والأداء الفعال في المنظمات الرياضية.

- كما تم الاستفادة من الدراسات السابقة في كيفية صياغة المحتوى العلمي للإطار النظري لهذه الدراسة.

-إيضاح النقاط الأساسية المحددة لمشكلة الدراسة.

-تحديد المنهج المستخدم في الدراسة.

الجانب النظري

الفصل الأول :

إدارة المنظمات الرياضية

نحاول في هذا الفصل التعرض لإدارة المنظمات الرياضية والتركيز على أحد عناصرها ألا وهو التنظيم ، وتبيان مكوناتها. فكرة التنظيم يحتاج إليها كل إنسان يطمح إلى حياة طبيعية، ويعمل على صنع الحضارة والتطور بمشاركة الآخرين في شتى مجالات الحياة أو في أي مجال داخل المجتمع الذي ينتمي إليه، وهذا ما أخذ به الفكر الإداري الرياضي الذي اعتبر التنظيم أساس تنسيق الجهود الفردية والجماعية داخل المؤسسات والهيئات الرياضية سعياً إلى تحقيق غايات مرجوة، ولقد تطور التنظيم بتطور الإدارة إلى أن أصبح عنصراً أساسياً وفعالاً من عناصرها لا يمكن أن تقوم الإدارة بدونه.

1- مفهوم الإدارة:

هناك عدة تعريفات لكلمة الإدارة سردها كثير من الباحثين والكتاب، وقد تبارى المتخصصون في وضع التعاريف الجامعة والشاملة لمعنى الإدارة والتي نسوق منها :

يعرفها الإداري الأمريكي " (Jenson) بأنها الحقل الذي يهتم بمجموع الأفراد الذين يتحملون المسؤولية في إدارة وقيادة الانسجام في توحيد جهود هؤلاء الأفراد سواء أكان ذلك من خلال الإنجازات الفعالة والكافية لتحقيق أبسط الاحتمالات في النجاح".¹

أما ماري باركر M Parker فيعرفها على أنها " فن إنجاز الأعمال بواسطة الناس ".²

ويتناولها (Water) فيقول أنها استخدام العلم في عمليات الاختيار والتنظيم والسيطرة على النشاطات الآتية: الإجراءات، الأفراد، الآلات، المواد، التحويل، التسويق، عمل ما يجعل ذلك العلم أكثر إنسانية وأعظم ربحاً. "كما يعرفها حسن شلتوت وحسن معوض بأنها فن تطبيق السياسة الإدارية الموضوعة في الإطار التنظيمي العام على أن يراعى هذا التطبيق مقتضيات الزمان والمكان".³

وقد عرفها إدوارد بريك بأنها مسؤولية اجتماعية تتضمن التخطيط والتنظيم الفاعلين لعمليات المنشأة، وإقرار الإدارة اللازمة لضمان سير الأعمال مع الخطة المرسومة وتوجيه ومراقبة الأفراد في المنشأة. ومن هذه التعاريف يمكن استخلاص مفهوم شامل للإدارة، والتي هي فن تنظيم وتدريب السلوك الإنساني وهي مسؤولة عن استخدام العناصر المادية والبشرية بكفاءة عالية لتحقيق النتائج المسطرة.

2- الإدارة الرياضية:

إن الرياضة وأهميتها كبقية شؤون الحياة الأخرى تحتاج إلى إدارة و تنظيم جيدين وان الاختصاصين في شؤون الإدارة الرياضة قاموا بعرض مواضيع و عمليات نظرية عامة يمكن أن تنسجم مع الجوانب التطبيقية العلمية و بهذا فان

¹ - مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، الدار العلمية للنشر، ط1، عمان، 2002، ص52.

² - عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، 2001، ص27.

³ - إبراهيم عبد المقصود: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الشروق، القاهرة، 1981، ص101.

مهمتهم هذه تحدد في عمليات تحليل و تخطيط و تقرير و مراقبة المسائل الأساسية اليومية المتعلقة باتجاهات تطور حقل التربية البدنية و الرياضية على ضوء الخبرة المجتمعة و التي تتجمع نتيجة للعمل الإداري .

إن كل المساعي و الجهود في العمل التي تبذل داخل هذا الحقل تسعى في الحقيقة إلى الوصول إلى هدفين رئيسيين متداخلين مع بعضيهما:

✓ تحقيق إنجازات رياضية عالية.

✓ محاولة جذب و احتواء الشباب لممارسة الأنشطة الرياضية بشكل متواصل و منظم.

مما لا شك فيه أن الإنجازات في المستويات الرياضية العالية تحقق من قبل الرياضيين أنفسهم إلا أن هناك جهودا أخرى تضاف إلى كل الجهود المبذولة من قبل الرياضيين من اجل الحصول على النتائج الرياضية المتقدمة.

لقد توضح و منذ سنوات طويلة بان النتائج الرياضية المتقدمة هي ثمرة الجهود المبذولة في العمل الجماعي المشترك و هذا لا يتمثل بمهمات المدرب مع الرياضي أو الفريق فحسب بل يمتد أكثر ليشمل الناحية الإدارية ، و قد فهمت الدول المتقدمة في عالم الرياضة أهمية هذا الدور ، و عملت على تشريع القوانين الخاصة بذلك لأجل تطوير و حماية مفهوم العمل الجماعي في هذا الحقل ، و ذلك بمساهمة اللاعبين و المدربين و الإداريين ، إن هذا يقودنا إلى وضع الفكرة الأولى من هدف الموضوع الذي نحن يصده وهو ليس بالا مكان تحقيق أي تطور ملموس في أي حقل من حقول التربية البدنية و الرياضية إذا لم يصاحب ذلك عملا إداريا جيدا و الذي يستند إلى مبادئ الإدارة العلمية الحديثة و بهذا فان العمل الإداري هو احد عوامل التطور الأساسية في حقل التربية البدنية و الرياضية بشكل عام و هذا يقودنا إلى القول : أن الإدارة العلمية الحديثة تحقق بالاستخدام العلمي للعمل الإداري و بهذا فان الفعالية العلمية في هذا الحقل تستند و ببساطة على الخبرة المجتمعة في العمل الذي أساسه العلم و الذي يستخدم المعارف الحديثة للعلوم الرياضية و الإدارة.

أن التطور الذي طرق للتربية البدنية و الرياضية مؤخرا جعلها تستعين بالأسلوب العلمي لمعالجة أمورها و حل مشاكلها فكان لزاما عليها أن تلجأ إلى التنظيم المبرمج و الإدارة الجيدة كفن و علم لتنظيم مختلف أنشطتها ، و هي فن و عمل و هذا الفن حسن التخطيط و التنظيم .

تعتبر الإدارة الرياضية من أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث، لأنها الإدارة الفاعلة في زيادة الإنجاز الرياضي و تطويره كما و نوعا و هي تخطيط و تنفيذ و متابعة و تقويم لكل الأنشطة الرياضية.

الفصل الأول إدارة المنظمات الرياضية

و الإدارة الرياضية لأي لعبة من الألعاب الرياضية تعتبر عنصراً أساسياً من العناصر التي تسعى لتقدم و ازدهار هذه اللعبة ، فهي تقود التقدم و تعمل جاهدة على تنشيط حوافز التغيير و تنمية عوامله و تحريك متطلباته ، و بهذا فإنها مطالبة بان تعد نفسها ، و تهيء أدواتها و وسائلها لتكون أكثر تجاوباً مع ظروف المجتمع و البيئة.¹

و الإدارة في المجال الرياضي عرفها عدلة عيسى مطر ، طلحة حسام الدين « بأنها عملية تخطيط وقيادة و رقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية ، و استخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المرجوة».

و عرفها ثابت إدريس ، جمال الدين موسى « بان الإدارة تنطوي على مهام رئيسية من صياغة مهمة المؤسسة و إظهار قدرتها و مواردها الداخلية و تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة و اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل و العمل على تحقيقها » .

و يؤكد سعيد المصري بان التعريف الحديث للإدارة هي منظومة من الأنشطة الذهنية المتكاملة و التي تهدف إلى :

- تهيئة بيئة داخلية محفزة للأفراد و الجماعات لتعمل بإرادتها في تحقيق أهداف المؤسسة و ذلك لاقتناعهم بان تحقيق أهداف المؤسسة سيؤدي إلى تحقيق أهدافهم الذاتية في النهاية .
 - التفاعل المستمر مع البيئة الخارجية و مع المتغيرات المستمرة التي تطرأ عليها و الأعداد للتكيف معها بما يحقق أهداف المؤسسة في الأجلين القصير و الطويل.²
- و يعرفها مفتي إبراهيم في كتابه تطبيقات الإدارة الرياضية بأنها « فن تنسيق عناصر العمل و المنتج الرياضي في الهيئات الرياضية ، و إخراجها بصورة منظمة من اجل تحقيق أهداف هذه الهيئات ».
- كما تعرف أيضاً بأنها « توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها »

و مما سبق يتضح أن الوظيفة الإدارية في الهيئة الرياضية أياً كان مستواها ما هي إلا أسلوب أو طريقة لتحقيق مهام معينة بأحسن درجة ممكنة من الكفاية.

¹ - مروان عبد المجيد إبراهيم، مرجع سابق، ص58، 57.

² - عمر نصر الله قشطله: التخطيط الاستراتيجي للاتحادات الرياضية الفلسطينية، دار الوفاء، لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ص24، 23 .

يلاحظ أن تحقيق المهام الوظيفية بأحسن درجة من الكفاية يتم من خلال أحداث تغيير في سلوك الإداريين داخل الهيئة الرياضية و تحسين كفاءتهم و مهاراتهم و قدراتهم في إطار من عناصر الإدارة أو وظائفها أو عملياتها بهدف تحقيق المصلحة العليا للهيئة.

3- أهمية الإدارة الرياضية:

تعمل الإدارة الرياضية باستقلال الموارد البشرية والمادية المتاحة وذلك عن طريق بعض الوظائف الأساسية للإدارة فالخطيط يشمل تحديد الأهداف ووضع السياسات وتصميم البرامج ورسم الخطوات والإجراءات والقواعد في إطار زمني ويبي معين أما التنظيم فيحدد الأعمال والأنشطة المطلوبة لبلوغ الأهداف وتقسيمها وتوصيف الوظائف وتوزيع المهام والتنسيق بينها وقيادة العاملين وتوجيههم كفرق متكاملة منسجمة لتحقيق الأهداف والتأكد من أن القدرة الموضوعية قد نفذت والأهداف حققت .

"يمثل المجال الرياضي أهم مجالات الاستثمار الحقيقي للثروة البشرية حيث يحوى العديد من العمليات التربوية ذات الاتجاهات والجوانب المتشعبة، والتي تهدف إلى تربية الأجيال لإثراء كل مجالات الحياة النشاط يمثل محركا يحول الطاقة البشرية الكامنة لدى الفرد إلى طاقة منتجة ويتميز المجال الرياضي على سائر المجالات الأخرى انه مجال التفاعل والممارسة الذي يدور حول تعديل سلوك الكائن البشري في الاتجاه المرغوب وخلق المواطن الصالح عن طريق تهيئة المناخ الملائم وتكوين اتجاهات ايجابية لدى الأفراد نحو المجتمع الذين يعيشون فيه .

وعليه فمجال التربية البدنية والرياضية يعد من انجح مجالات التربية تأثيرا في الأفراد وترتبط أهدافه التربوية إلى حد كبير، حيث تترجم هذه الأهداف إلى ممارسات واقعية ملموسة تصبح عادات متأصلة لدى الفرد. ومن هنا يتضح أهمية هذا النوع من التربية في تحقيق النمو الشامل التكامل المتزن لدى الفرد وحتى تحقيق تربية البدنية والرياضية من تحقيق أهدافها المنشودة لابد إتباع الأسلوب العلمي في تنفيذ أنشطتها ويستلزم الأسلوب التخطيط والتنظيم والتوجيه والتابعة من خلال سياسات وقرارات وإجراءات موضوعية تحدد الإطار العام للعمل ويمكن العاملين بمقتضاها من التخطيط والتنظيم، وصولا لتحقيق الأهداف.

فلو تناولنا الحركة الرياضية، والتي يعمل بها قطاع ضخم من الباب ما في الأندية والاتحادات واللجان والوزارات فلضمان نجاح أي مجال من مجالاتها يستلزم إلمام العاملين بها بالأسس والوظائف التي تحكم العمل، كما

يتطلب ذلك دراية ووعي بالأهداف الموضوعية حتى يتسنى للعاملين بمختلف مستوياتهم الثقافي في تحقيق أهدافه فالمعلمون والموجهون والموظفون والمشرفون الرياضيون والمدربون والإداريون والمحكمون كل في مجال عمله يسعى لتحقيق أهداف إدارته .

فمعلم التربية البدنية والرياضية الذي يغفل أهداف المنهج لن يتمكن من التخطيط والتنظيم والتنفيذ من أجل تحقيق الأهداف فعلية التخطيط والتنظيم تجعل من السهل على المعلم التماس مدى تحقيق الهدف كما تساهم هذه العملية في تحديد مراحل تنفيذ العمل بسهولة والانتقال من مرحلة لأخرى دون ظهور المشكلات الغير متوقعة نتيجة عن غياب التخطيط والتنظيم فلا تعني وفرة الإمكانيات المادية في تحقيق المنشأة لأهدافها ما لم يتواجد الفرد الإداري القادر على تحديد أهداف المنظمة والأسلوب الأمثل في الوصول إليها وتوزيع الأفراد في العمل والتنسيق بين مختلف الجهود والاستغلال الجيد للإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة ضمانا لتحقيق الأهداف المرسومة.

يتضح ما سبق أهمية الإدارة في المجال الرياضي فمهما بلغت قوة وصلاحيات أنشطة التربية البدنية والرياضية فلن تتمكن من الوصول إلى تحقيق أهدافها ما لم يتوفر لها القدر الكافي من التخطيط والتنظيم والتنفيذ الجيد والتوجيه والمتابعة.¹

4- مكونات الإدارة الرياضية:

4-1- العامل البشري:

" يعد الفرد نواة المنظمة بحيث إن أي تنظيم أو منظمة تتكون من أعضاء، والفرد هو أساس السلوك التنظيمي، وعنصر لازم لأي موقف سلوكي سواء كان يستجيب لتوقعات الإدارة أو للمؤتمرات بيئية فيعمل أو يسلك بمفرده أو ضمن جماعة أو فريق عمل."²

¹ -طلحة حسام الدين ، عدله عيسى مطر: مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، ط1، مصر الجديدة، القاهرة، 1997، ص25.

² - أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، جامعة بنها، مصر، 2000، ص22.

4-2- العامل الجماعي:

المنظمة تشكل محيط عمل لمجموعة من الأفراد لهم أهداف واهتمامات مشتركة إذ أن فرداً أو بعض الأعضاء لا يستطيع تحقيق الهدف دون تفاعل جماعي مشترك يستطيعون تمييز أنفسهم - كأعضاء - عن غيرهم من غير الأعضاء بالجماعة، ولهم أدوار.

" فكل فرد يمارس دوراً أو أكثر تجاه غيره من الأعضاء لهم أحاسيس ومشاعر تجاه بعضهم البعض، ولهم قيم مشتركة، ولهم قواعد وأنماط يسلم كل فرد بجهد مع زملائه لتحقيق هدف مشترك."¹

4-3- المنظمة والتي تعمل الإدارة لأجلها:

يطلق لفظ المنظمة على الجهاز أو الهيكل الذي تمارس فيه أنشطة الإدارة. ويعد تعبير "المنظمة" أدق وأصدق من التعبيرات الأخرى الشائعة مثل: "المنشأة" أو "المشروع".

"ولفظ المنظمة مشتقاً من تعبير "التنظيم" الذي يشير لتنظيم يضم مجموعة تعمل وفق تخطيط وتنسيق معين لتحقيق هدف محدد يمثل توجه الإدارة."²

5- القائد الإداري:

إن نجاح أي منظمة متوقف على مدى فاعلية إدارتها هذه الأخيرة التي لا يمكنها تحقيق أهدافها بشكل وافي إلا بوجود قائد إداري فعال، "والذي يتميز بقدرة التأثير اعتماداً على سماته الشخصية حتى ينجح في تحفيز مرؤوسيه، وإرشادهم، وحثهم على الأداء المثمر تجاه تحقيق الأهداف المخططة."³

5-1- صفات القائد الإداري:

- الأمانة والعدل والإخلاص في العمل.
- صفات عقلية وفكرية، أي أن يكون على قدر من الذكاء.
- صفات جسمانية حتى يتحمل عبء العمل.

¹ - إبراهيم عبد المقصود، مرجع سابق، ص 229.

² - أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 15.

³ - إبراهيم عبد المقصود، مرجع سابق، ص 263، 264.

- صفات فنية أي أن يكون ملما بالتخصص الذي يعمل به.
- صفات ثقافية بحيث يكون معلقا على العلوم الأخرى.
- صفات إنسانية يستطيع من خلالها التعامل مع العنصر البشري.¹

6- المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية:

تطبق هذه المبادئ في إدارة جميع المؤسسات بما في ذلك الرياضة دون النظر لحجمها و طبيعتها على أساس أن جميع الأعمال تتشابه في أهدافها و عملياتها الرئيسية ، إلا أن المشكلة هي في اختيار المبادئ التي تتفق وخدمة الأهداف الخاصة بتلك الجهة و تلتخص هذه المبادئ التي تساعد في خلق الإدارة الناجحة يلي:

6-1- مبدأ التوازن:

يجب أن تكون المؤسسة الرياضية متوازنة لضمان النمو المناسب لها و تحقيق الكفاية في إدارتها. كذلك نجد أن من مهام الرئيس الإداري التأكد من أن التوازن يسود المؤسسة كلها كما يقع على عائق الرئيس الإداري أن يحفظ توازن مؤسسته.

6-2- مبدأ التوسيط:

يجب استبعاد جميع العناصر غير الضرورية للإدارة الناجحة و تحقيق العناصر الموجودة إلى أبسط شكل لها.

6-3- مبدأ التخصص:

يؤدي التخصص في الجهود إلى تكوين الخبراء في ميدان النشاط المعين بسبب أن تركيز الجهود يزيد من الخبرة العملية ، و يطبق مبدأ التخصص تطبيقاً عاماً و شاملاً في نواحي النشاط المختلفة.

¹ - إبراهيم عبد الهادي المليحي: الإدارة " أهميتها، مفاهيمها، أنواعها وعملياتها"، الإسكندرية ، المكتب العلمي للنشر والتوزيع ، 1998، ص44.

6-4- مبدأ التمييط:

يجب أن نحدد أحسن طريقة و نعبّر عنها بوحدات محدودة و أنماط ثم نستخدم كنموذج في العمليات و التخطيط و في الرقابة.

6-5- مبدأ الحوافز المادية:

يجب أن تناسب المكافأة مباشرة و قيمة العمل المنجز ، و يشترط أن توضع مستويات عادلة للأعمال المنجزة و أن يكفا الشخص على أساس من أنجزه من أعمال بالنسبة إلى المستويات الموضوعية .

6-6- مبدأ العلاقات الإنسانية:

تتطلب المعالجة السليمة للعلاقات الإنسانية و وضع سياسات عمل رشيدة بشرط أن يتمسك بها الإداريون و المراقبون لان الكلام الشفوي لا قيمة له في حل المشكلات .

6-7- مبدأ التخطيط:

يجب أن يكون هناك تخطيط سابق للتنفيذ لكي نصل إلى عمل شيء له أهميته بطريقة فعالة.¹

6-8- مبدأ الرقابة:

يصبح التخطيط قليل القيمة إلا حيث توجد الرقابة تتضمن تنفيذ الخطط.

6-9- مبدأ القيادة:

إن القيادة الحكيمة هي أهم عامل فردي في نجاح العمليات كافة و ينطبق مدلول هذا المبدأ على المؤسسة كوحدة قدر انطباقه على الإدارة الواحدة أو جماعة من الأشخاص .

6-10- مبدأ السلطة و المسؤولية:

إن الشخص الذي يمارس السلطة يجب أن يكون مسؤولاً عن تنفيذ كل الأعمال داخل نطاق سلطته و بالعكس فان الشخص لا يعتبر مسؤولاً عن تنفيذ عمل مادام ليست له سلطة عليه.

¹- مروان عبد المجيد إبراهيم، مرجع سابق، ص55.

6-11- مبدأ اتخاذ القرارات:

يجب اتخاذ القرارات عند أدنى مستوى تنظيمي ممكن لتسهيل القيام بالأعمال ، و يجب أن تتخذ القرارات بواسطة الإداريين و المراقبين المختصين بالنشاط المعين أو المشرفين على الأشخاص الذين يقومون بتنفيذ عمل ما.

6-12- مبدأ استخدام القدرة الإدارية:

تستخدم القدرة الإدارية كاملة للتخفيف عن كاهل الإداري بتحويل جميع المسائل التي يمكن أن تنفذ روتينياً.¹

7- وظائف الإدارة الرياضية:

7-1- التخطيط.

التخطيط عنصراً أساسياً من عناصر الإدارة، وله أولوية على جميع عناصر الإدارة الأخرى، إذ لا يمكن تنفيذ أعمال على أكمل وجه دون تخطيط لها، فحسب التخطيط ورسم الأهداف بطريقة مناسبة يكفل القيام بالأنشطة والأعمال خلال فترة قياسية وبأقل تكلفة، فالتخطيط مرحلة التفكير - التي تسبق أي عمل - ووضع الافتراضات لما ستكون عليه الأحوال في المستقبل، ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوبة الوصول إليها والعناصر الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف، وطريقة استخدام هذه العناصر، وهذا كله يتم خلال فترة زمنية معينة وهي سنة عادة، فالتخطيط سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل، اتخاذ هذه القرارات لما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم ومن يقوم به.

7-1-1- وظائف التخطيط:

ويتضمن التخطيط القيام بمجموعة من الوظائف يمكن حصرها في النقاط التالية:

- ★ تحديد وتوضيح الأهداف المطلوب تحقيقها.
- ★ جمع كل المعلومات التي يمكن الوصول إليها، والتي تتصل بالخطة والهدف.
- ★ تحديد العناصر (كما ونوعاً) الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف سواء أكانت هذه العناصر مادية (مواد، عتاد، آلات،...)، أم بشرية (موظفين، عمال فنيين..)، أم مالية.

¹ - مروان عبد المجيد إبراهيم، نفس المرجع، ص 56.

★ تحديد الأعمال الرئيسية للمشروع بترتيب أهميتها، ووضع البدائل المناسبة بما يتفق والظروف المحيطة ويتمشى مع السياسات المقررة ، ووضع البرامج الزمنية للعمل، وتحديد مراحل التنفيذ.¹

7-1-2- مبادئ التخطيط:

هناك عدد من المبادئ التي يجب أن يقوم عليها التخطيط الناجح نذكر منها:

- أ - يجب أن يقوم التخطيط على رعاية مصالح الأفراد بالمنطقة.
- ب - يجب أن يشترك جميع الأفراد في إعداد الخطة.
- ج - يجب أن يقوم التخطيط على أساس مبني على الحقائق الصحيحة والتفكير الموضوعي الواقعي.
- د - يجب أن يقوم التخطيط على أساس عدد من الأساليب بدلا من الاعتماد على أسلوب واحد (التعددية واختيار الأسلوب الأنسب).
- هـ - يتوقف نجاح التخطيط على عملية تسجيل البيانات والحقائق.
- و - نجاح التخطيط متوقف في الأساس على القدرة على التفكير قبل أداء العمل والتصرف على ضوء الحقائق لا على أساس التحقيق.²

7-1-3- أهمية التخطيط :

تبرز أهمية التخطيط الذي يعد من أهم وظائف الإدارة الرياضية في العناصر التالية:

- 1- يحدد الأهداف المطلوب التوصل إليها بالجهد الجماعي.
- 2- يرسم السياسات والقواعد التي تحكم تصرفات المرؤوسين في استخدامهم لعناصر المنشأة.
- 3- يحدد العناصر (كما و كيفا) الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف سواء كانت هذه العناصر مادية (مواد،آلات،أموال) أو بشرية (موظفين،عمال فنيين).
- 4- يقرر الخطوات والإجراءات التفصيلية التي تتبع في تنفيذ مختلف العمليات³، لذلك يجب أن تراعى:

¹ - حسن شلتوت، حسن معوض: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، ص16.

² - حسن شلتوت، حسن معوض، نفس المرجع، ص17.

³ - حسن أحمد الشافعي: التنظيم الدولي للعلاقات الرياضية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1998، ص90.

الفصل الأول إدارة المنظمات الرياضية

أ) أن تكون الأهداف واضحة وصريحة ومفهومة لجميع الأفراد، وأن تكون مرتبطة بأهداف الأفراد الشخصية، وذلك ضماناً لتعاونهم وقيامهم بالمجهودات المطلوبة.

ب) أن تكون السياسات التي تضعها الإدارة مفهومة ومعروفة من طرف جميع الأفراد، وأن تكون مرنة بحيث تسمح للأفراد بالتصرف في حالة حدوث تغيرات داخل المشروع (المنشأة) أو خارجه.

وأن تكون محددة الألفاظ والمفهوم حيث لا تقبل التأويل.

كما يجب أن يشترك جميع العاملين داخل المؤسسة في وضع سياساتها بطريقة منظمة حتى يشعر الأفراد أن هذه السياسات ليست مملات عليهم أو مفروضة عليهم وإنما هي سياساتهم التي اشتركوا في وضعها وتكوينها، وبذلك يتعاونون على تنفيذها بنجاح حسب الخطة الموضوعية .

ج) أن تراعى الاعتبارات السابقة عند وضع الميزانيات التقديرية لأنها تسهل عملية الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

د) أن يراعى عند وضع الإجراءات والبرامج الزمنية أن تكون واضحة وصريحة ومفهومة من طرف جميع العاملين. 1

7-1-4- مراحل التخطيط:

تتم عملية التخطيط في عدد من المراحل يمكن إجمالها فيما يلي:

- وضع الأهداف: تحديد الأهداف المستقبلية للمشروع أو العمل.
- تحليل وتقييم البيئة، تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف، وجمع كل الحقائق والمعلومات المتعلقة بطبيعة هذا العمل.
- تحديد البدائل، بناء قائمة من الاحتمالات والخطط البديلة لسير الأنشطة التي ستفوقك تجاه أهدافك.
- اختيار الحل الأمثل من خلال دراسة هذه الخطط كلها ثم اختيار ما يبدو الأنسب منها.

¹ - عصام بدوي، مرجع سابق، ص 60.

- تنفيذ الخطة، تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له وكيف ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير.
- مراقبة وتقييم النتائج، التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها، وإجراء التعديلات اللازمة في حالة وجود التغيرات، ولطالما أن عملية التخطيط تقوم على أساس من الحقائق والمعلومات بالإضافة إلى أنها تتعلق بالمستقبل، فإن هذه العملية لا يمكن أن يكون كاملة خالية من الأخطاء لأنه.

أولاً: الحقائق والمعلومات ليست متوفرة على الدوام.

ثانياً: من الصعب الإمام بجميع العوامل والاعتبارات التي تؤثر في موقف معين مستقبلاً، ومن ثم فمن اللازم أن ننظر إلى ما نضعه من تخطيط على أنه عملية مرنة قابلة للتعديل كلما توفرت لدينا معلومات جديدة.¹

7-2-2- التوجيه:

بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المؤسسة وبناء هيكلها التنظيمي، وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوط التالية في العملية الإدارية هي توجيه الموظفين باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية، في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم.

وظيفة التوجيه يشار إليها أحياناً على أنها التحفيز أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية، لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفي الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركز معظم العاملين في المؤسسة، وإذا أراد أي شخص أن يكون مشرفاً أو مديراً فعالاً عليه أن يكون قيادياً فعالاً فحسن توجيه العاملين تبرهن على مدى فعاليته.

7-2-1- منغيرات التوجيه:

أساس التوجيهات للمرؤوسين سيتركز حول نمط في قيادة (دكتاتوري، ديمقراطي، عدم التقييد)، وطريقة اتخاذ القرارات.

¹ - إبراهيم عبد الهادي المليحي، مرجع سابق، ص 49، 50.

هناك العديد من المتغيرات التي ستدخل في القرار حول كيفية توجيه المرؤوسين مثل: مدى خطورة الحالة، نمطك القيادي، تحفيز المرؤوسين بالإضافة إلى ذلك يكون على القائد الموجه:

▲ معرفة جميع الحقائق عن الحالة.

▲ التفكير في الأثر الناجم عن القرار على المهمة.

▲ الأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري عند اتخاذ القرار.

▲ التأكد من سلامة القرار الذي تم اتخاذه.

بالإضافة إلى ذلك يجب عليه:

▲ تفويض المهام الأولية لجميع العاملين.

▲ جعل الأوامر واضحة ومختصرة.

▲ متابعة كل شخص تم تفويضه، وإعطاء أوامر متعددة سواء كانت شفوية أو كتابية.¹

مقترحات حول العملية التوجيهية:

▲ عدم جعل التوجيه نزاع من أجل السلطة، ومحاولة تركيز اهتمام المدير - اهتمام الموظفين - على الأهداف الواجب تحقيقها.

▲ عدم اللجوء إلى الأساليب الخشنة، وذلك لأجل أن يأخذ الموظفين التعليمات بجدية.

▲ الانتباه للكلمات الصادرة، الكلمات قد تصبح مصدر غير موثوق فيه للأفكار، كما يجب أيضا مراقبة نبرة الصوت.

▲ عدم الافتراض أن الموظفين فهموا كل شيء، وإعطائهم فرصة لطرح الأسئلة ومناقشة الأهداف.

▲ التأكد من الحصول على " التغذية الراجعة " بالطريقة الصحيحة وإعطاء الموظفين الذين يريدون للاعتراض على المهام الفرصة لعمل ذلك في الوقت الذي يتم فيه تعريف المهام لهم.

¹ -www.mmsec.com/m3.files/idara.htm.11/01/2015.21:00h.

▲ عدم إعطاء الكثير من الأوامر، المعلومات الزائدة عن الحد الذي تعتبر فيه مثبطة للعاملين، وجعل التعليمات مختصرة ومباشرة.

▲ إعطاء التفاصيل المهمة فقط، بالنسبة للمساعدين القداماء، حيث لا يوجد أكثر مما يضجرهم أكثر من استماعهم للتفاصيل.

▲ الانتباه للتعليمات المتضاربة، والتأكد من عدم القول للموظفين أمراً ما بينما المشركين في الإدارات المجاورة ويقولون لموظفيهم ما يعارض ذلك.

▲ عدم اختيار العامل المستعد للعمل فقط، والتأكد من عدم تحميل الشخص المستعد أكثر من طاقته، والتأكد أيضاً من إعطاء الأشخاص الصعب قيادتهم نصيبهم من العمل الصعب أيضاً.

▲ الأهم من جميع ذلك عدم لعب دور " القائد المتسلط "، المشرفين.¹

7-3- الرقابة:

التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم وفعاليتهم، لذلك فالرقابة آخر وظائف الإدارة، وهي المعنية بالفعل بمتابعة كل من هذه الوظائف لتقييم أداء المؤسسة تجاه تحقيق أهدافها، في الوظيفة الرقابية للإدارة، سوف تنشأ معايير الأداء التي سوف تستخدم لقياس التقدم نحو الأهداف، مقاييس الأداء هذه صممت لتحديد ما إذا كان الناس والأجزاء المتنوعة في المؤسسة على المسار الصحيح في طريقهم نحو الأهداف المراد تحقيقها.

وظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالتخطيط في الحقيقة، الغرض الأساسي من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط، هذه العملية يمكن أن تحضر في أربعة خطوات أساسية تطبق على أي شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها.

هذه الخطوات الأربعة الأساسية هي:

¹ - إبراهيم عبد الهادي المليحي، مرجع سابق، ص 55.

1 - إعداد معايير الأداء، المعيار أداة قياس، كمية أو نوعية، صممت لمساعدة مراتب أداء العاملين، والسلع أو العمليات. المعايير تقدم لتحديد، أو التأخر عن الأهداف، طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته أي كانت المعايير، ليكن تصنيفهم جميعا إلى أهدي هاتين المجموعتين، المعايير الإدارية، والمعايير التقنية.

أ - المعايير الإدارية، تتضمن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقنيات الأداء، ينبغي أن تركز جميعها على المساحات الأساسية ونوع الأداء والمطلوب لبلوغ الأهداف المحددة، تعبر المقاييس الإدارية نحن، من، متى، ولماذا تعمل؟

ب للمعايير التقنية، يحدد ماهية وكيفية العمل، وهي تطبق على طرق الإنتاج، والعمليات، والمواد، والآلات، ومعدات السلامة، والموردين، يمكن أن تأتي المعايير من مصادر داخلية وخارجية.

2 - متابعة الأداء الفعلي - هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائي.

3 - مقياس الأداء، في هذه الخطوة تقيس المديرين الأداء، ويحددون إن كان يتناسب مع المعايير المحددة، كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة - خلال الحدود المفترضة - فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء، أما إذا كانت النتائج بعيدة عما هو متوقع أو غير مقبولة فيجب اتخاذ الإجراء اللازم.

4 - تصحيح الانحرافات عن المعايير، تحدد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد على ثلاث أشياء - المعيار، دقة القياسات التي بينت وجود الانحراف، وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف ضع في الاعتبار أن تلك المعايير قد تكون مرخية جدا، أو صارمة جدا، القياسات قد تكون غير دقيقة بسبب رداءة استخدام آلات القياس أو بسبب وجود عيوب في الآلات نفسها، وأخيرا من الممكن أن تصدر عن الناس أحكاما رديئة عند تحديد الإجراءات التقويمية الواجب اتخاذاها.¹

8- مفهوم التنظيم:

إن الاهتمام المتزايد الذي لقيه موضوع التنظيم جعله من أكثر المصطلحات عرضة للتضارب والاختلاف في تحديده وشرح مضامينه ورسم خطواته، لكن هذا لا يمنع من أن يكون للتنظيم لدى الكثير من الفقهاء معنى واحد أو معانٍ متقاربة، بل زيادة على ذلك فإن ذلك التضارب يساهم في تحديد فكرة التنظيم بشكلٍ أوسع.

¹ - حسن شلتوت، حسن معوض، مرجع سابق، ص 49، 50.

في ظل وجود الكثير من التعريفات ارتأى الباحث أن يذكر أكثر من تعريف حتى يسهل فهم عملية التنظيم كعنصر هام من عناصر الإدارة، ومن بين هذه التعريفات نجد:

- هنري فايول: "التنظيم هو إمداد المشروع بكل ما يساعد على تأدية وظائفه من المواد الأولية والعتاد ورأس المال والموارد البشرية . وتقتضي وظيفة التنظيم من المدراء إقامة العلاقات بين العاملين بعضهم ببعض، وبين الأشياء ببعضها البعض."¹

- سيد الهواري: "التنظيم هو وضع نظمٍ للعلاقات منسقٍ إدارياً لتحقيق هدفٍ مشترك، فالتنظيم بهذا المعنى عبارة عن نظام أو منظومة تتكون من مجموعة أجزاء منسقة مع بعضها البعض وتكمل بعضها البعض، وأي خللٍ في أي جزءٍ منها يحدث خللاً في النتيجة الكلية."²

- كمال أبو الخير: "هو العمل على إيجاد حالة توازنٍ في المشروع وذلك عن طريق تحديد أهدافه، وتوضيح وسائل تحقيقها بتناسقٍ كاملٍ وانسجام تام، وتحليل مختلف الوظائف اللازمة لتحقيق هذه الأهداف مع بيان السلطات المخولة لها ومسؤولياتها وتوضيح ما بينها من علاقات، مع إيجاد وسائل فعّالة للرقابة تمكن من التعرف على الانحرافات في حينها والمبادرة إلى تقويمها ."

- أحمد ماهر: "التنظيم هو بمثابة الكيان الذي يمثل أطراف المنشأة بغرض تحقيق أهداف محددة، ويتكون هذا الكيان من هياكل الوظائف والأعمال والتكنولوجيا والعلماء والموردين والأسواق وأساليب وإجراءات العمل وغيرها من الأشياء، كل هذه المكونات يجب أن تتغير من حين إلى آخر حتى تنجح عملية التنظيم، فيكون هنا كتوازن بينها وبين أفراد وجماعات العمل."³

- كمال محمد علي: "التنظيم الذي يتقرر من الإدارة العليا ويقصد به العلاقة التي ترسمها الإدارة بين العاملين بموجب الخرائط التنظيمية وغيرها، كالعلاقة الرسمية بين مديري الإدارات المختلفة ببعضهم البعض، أو بين مدير الإدارة والعاملين ."

- عادل حسن: "هو أسلوب لتحقيق أكبر تعاونٍ ممكن بين الأفراد داخل الإدارة أو المنشأة لتحقيقها بأكثر كفاءة في أقل وقتٍ ممكنٍ وبأقل تكاليفٍ ممكنة، وبهذا المعنى لا يعتبر التنظيم أيضاً غايةً في حد ذاته بل وسيلة

¹ - قيس محمد العبيد: التنظيم المفهوم النظريات المبادئ، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1997، ص25.

² - عبد الحميد شرف: التنظيم في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 1997، ص15.

³ - أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، ط2، 2000، ص458.

لتحقيق غاية¹. "

ما يمكن ملاحظته من خلال كل هذه التعاريف أن التنظيم هو عملية أساسية ووظيفة هامة لا يمكن الاستغناء عنها بأي حالٍ من الأحوال في أي إدارة بغض النظر عن نشاطها، أو بطريقة أخرى لا يمكن أن تنجح وتستمر أي إدارة ما لم تعتمد على تنظيمٍ جيدٍ ومحكمٍ وسليمٍ، ذلك أن التنظيم يعمل على تقسيم الوظائف والمهام وتحديد المسؤوليات وطريقة التنسيق فيما بينها بالإضافة إلى رسم كل العلاقات داخل المنشأة وتوضيح نطاق الإشراف، وهذا ما لا يمكن أن تقوم المنشأة بدونه .

9- أهمية التنظيم:

يظهر من خلال التعريفات السابقة أن للتنظيم أهمية قصوى يمكن أن نوجزها في النقاط التالية:²

9-1- التنظيم هو هيكل العلاقات والسلطات:

يحدّد التنظيم العلاقات والسلطات وبذلك يعرف كل فردٍ عاملٍ على وجه التحديد الواجبات المفروض عليه القيام بها بحكم كونه عضواً داخل المنشأة ويعرف أيضاً واجبات الآخرين كما يعرف سلطاته التي لا يجوز له تجاوزها وكذلك سلطات الآخرين، كل هذا من شأنه تحقيق التنسيق بين مختلف الجهود الفردية والجماعية وهو أمر إيجابي .

9-2- التنظيم هو هيكل الاتصالات والمعلومات:

يساعد التنظيم وبشكلٍ كبيرٍ في تسهيل عملية الاتصال داخل المنشأة سواءً بين مستويات الإدارة ، أو بين العاملين داخل أحد هذه المستويات، ذلك أن التنظيم يحدد الجهات التي تصدر منها المعلومة وأسلوب إرسالها ووجهة استقبالها.

9-3- التنظيم هو وسيلة لتنمية القدرات:

يعتبر التنظيم وسيلة فعالة لتنمية المهارات لدى أفراد المؤسسة وتحسين أدائهم وسلوكهم فيما يخص الوظائف المنوطة بهم، إذ أن كل الأفراد على اختلاف مستوياتهم يكتسبون الخبرة مع مرور الزمن، الأمر الذي يجعل التنظيم ضرورياً لاستغلال تلك الخبرة بشكلٍ إيجابي يعود بالنفع على المنشأة.

¹- عادل حسن: الإدارة والمدير، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1982، ص102.

²- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص458، 459.

9-4- التنظيم هو هيكل الوظائف الإدارية:

عن طريق التنظيم الجيد يتم تقسيم الأعمال وتوزيع المهام وفق تخصصات الأفراد، أي بوضع العامل المناسب في المكان المناسب، وهذا من شأنه القضاء على التضارب في المهام والتداخل في الصلاحيات.

10- خطوات التنظيم:

يتباين التنظيم في طريقة بنائه باختلاف حجم المنشآت أو المؤسسات والأبعاد التي ترمي إليها وطبيعة أهدافها التي يسعى إليها التنظيم. فالمؤسسات باختلاف أحجامها تتطلب تنظيمًا بالضرورة سواءً كانت الوظائف بسيطة أو معقدة إلا أن الاختلافات في تنظيمها يختلف حسب حجم المؤسسة، ويجب لوضع هذا التنظيم إتباع خطوات محددة:¹

10-1- تحديد واجبات الإدارة:

على المدير أن يحدد المهام ويوضح الوظائف التي تتطلبها الوحدة الإدارية التي يشغلها، وأن يعي النشاطات التي يتعين عليه القيام بها لتحقيق نجاح مؤسسته، كما ينبغي عليه أن يوزع المهام على مرؤوسيه ويوضح لهم الأهداف المراد تحقيقها .

10-2- تقسيم النشاطات:

يجب على المدير كخطوة ثانية أن يقوم بتقسيم النشاطات إلى أقسام أو وحدات إدارية يختص كل قسم فيها بنشاطٍ معينٍ يحدده المدير، ثم يقوم بتوزيع الوظائف على العمال كل حسب تخصصه .

10-3- وضع طريقة للتنسيق:

تحتاج خطوة تقسيم المهام والنشاطات إلى وضع طريقة للتنسيق فيما بينها (أي بين الوظائف المختلفة) لكي تتمكن من العمل في شكلٍ موحد .

¹ - قيس محمد العبيد، مرجع سابق، ص59.

10-4- وضع نظام الرقابة:

تعد الرقابة أمراً ضرورياً، وتكون من المدير على المرؤوسين لمعرفة مدى سير العمل داخل المؤسسة وإدراك النقائص أو المشاكل التي قد تحدث.

10-5- تحديد السلطة اللازمة:

والمقصود بها تحديد سلطات بعض المرؤوسين التي يفوضها لهم المدير من أجل السرعة والإتقان في العمل لتحقيق الأهداف، لكن هذا التفويض يجب أن يبقى في حدوده، فلا يتجاوز إلى وظائف أخرى وذلك لنجاح التنظيم.

10-6- رسم الهيكل التنظيمي:

حيث يتم وضع الهيكل التنظيمي للمنشأة في شكل خريطة، وتشمل توزيع الوظائف إلى وحدات وأقسام حسب درجة الأهمية لتلك الوظائف عن طريق وضع اسم لكل قسم وتوضيح الوظائف المنوطة به، وتكون عملية التوزيع من أعلى سلطة في المنشأة والتي تمثل قمة الهيكل التنظيمي، ثم تنزل بصفة تدريجية حسب درجة أهمية كل وظيفة إلى أدنى مستوى منه، وهذه الأخيرة تمثل قاعدة هذا الهيكل التنظيمي.

11- أنواع التنظيم:

يتفق معظم الباحثين في مجال التنظيم والإدارة على تقسيم التنظيم إلى نوعين رئيسيين هما :

11-1- التنظيم الرسمي:

حتى يمكن فهم التنظيم الرسمي بشكل جيد فقد رأى الباحث أن يذكر أكثر من تعريف له: " هو الذي يهتم بهيكل المنشأة وتحديد العلاقات بين الأفراد فيها وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد السلطات والمسؤوليات في المنشأة وبالتالي تبين دور كل فرد فيها، ويشمل القواعد واللوائح والأوضاع التي تطبقها الإدارة والتي يعبر عن الصلات الرسمية بين كل فرد وبين الأفراد الآخرين بهدف تنفيذ سياسات العمل في المنشأة."

" - يقصد به كافة العلاقات التي تربط الأعمال والنشاطات مع بعضها بخطوط السلطة الرسمية والتي تظهر في إطار منسق على شكل وحدات أو تشكيلات تنظيمية متدرجة من الأعلى إلى الأسفل وتحدد داخل الإطار الرسمي الأدوار التنظيمية المتوقعة من مختلف الأفراد للقيام بتنفيذ تلك النشاطات وكذلك الطرق والأساليب المرغوبة

لتعامل الأفراد بعضهم البعض."

" - هو الذي يهتم بتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الإختصاصات ويقتضي هذا التنظيم أن يكون على شكل هرم ذي قاعدة عريضة تضمن الوحدات التي تعمل على المستوى التنفيذي، وتمثل فيه شبكة الإتصالات الموجودة في الإدارة، بمعنى القنوات الرسمية التي تمر خلالها المعلومات.¹"
يتضح لنا من خلال هذه التعريفات أن التنظيم الرسمي هو عملية تحديد للوظائف والأعمال والمسؤوليات وتنظيمها في إدارات وأقسام ووضع أو ربط العلاقات فيما بينها بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة من إدارة المنشأة.

و يقوم التنظيم الرسمي على مجموعة من النقاط والتي من خلالها تظهر خصائصها التي تميزه عن التنظيم غير الرسمي ، وتمثل هذه النقاط فيما يلي²:

1-1-11- إرتباط التنظيم الرسمي بتحقيق الأهداف التنظيمية:

يتوجب من خلال هذا الإبتعاد عن كل ما من شأنه أن يعيق التنظيم في تحقيق أهدافه وذلك بعزل كل العواطف والعلاقات الشخصية عن النشاطات الرسمية، فتحديد الأدوار وأيضاً تحديد الأفراد التي تناط إليهم يجب أن يرتبط إرتباطاً وثيقاً بالأهداف المحددة.

1-1-11- تجسيد التنظيم الرسمي على شكل خرائط تنظيمية:

هذا الإفتراض من شأنه أن يساعد على توضيح الصورة الشاملة لكل النشاطات والأدوار والأهداف الواجب القيام بها وتحقيقها من طرف الأفراد كل حسب تخصصه .

1-1-11- إرتباط الأغراض الشخصية للأفراد بالأهداف المراد تحقيقها:

إن تحقيق الأفراد للأهداف التي سطرها المنشأة التي يعملون تحت لوائها يؤدي في أغلب الأحيان إلى تحقيق أغراضهم الشخصية.

1-1-11- تحديد التنظيم الرسمي لنطاق العمل:

تحدد من خلال التنظيم الرسمي واجبات الأفراد وحقوقهم وعلاقاتهم مع بعضهم بشكل يساهم في توضيح حركة الأفراد داخل المنشأة ومعرفة مواقعهم.

¹-طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر، مرجع سابق ، ص64.

²- محمد قيس العبيدي، مرجع سابق، ص229.

11-2- التنظيم غير الرسمي:

يعرفه البعض بأنه " مجموعة العلاقات التي تتم بين أفراد المنظمة والتي تأخذ أشكالاً وأنماطاً مختلفة، وتتحدد نتيجة إلى رغباتهم ودوافعهم وسلوكياتهم والتي لا تخضع لمسارات واتجاهات التنظيم الرسمي في الكثير من الأحيان."

كما يعرف على أنه " تلك العلاقات الشخصية والاجتماعية المتنوعة التي ينشئها العمال ويستمررون في إقامتها وهي علاقات لا تخططها الإدارة أو تقيّمها بصفة مباشرة، ولكنها تنشأ وتستمر بسبب العمل وبسبب وجود العمال في أمكنة واحدة ومتقاربة."¹

وقد ظهر التنظيم غير الرسمي نتيجة أسباب عديدة من بينها:

- عدم قدرة التنظيم الرسمي على تلبية كل حاجيات الأفراد داخل المنشأة.

- كبر حجم التنظيم الرسمي يساعد على تكوين مجموعات غير رسمية نظراً للعزلة التي تحدث لهم من جراء ذلك.

- تواجد أفراد المؤسسة مع بعضهم في مكان واحد يؤدي إلى ظهور علاقات بينهم بصفة غير رسمية.

إن وجود التنظيم غير الرسمي داخل المؤسسة يحقق إيجابية كبيرة ذلك أنه يساعد التنظيم الرسمي في تحقيق أهدافه إذا تحققت درجة عالية من التوافق والانسجام بين التنظيمين، كما يساهم في تحقيق إشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد داخل التنظيم الرسمي مما يوجد لدى هذا الفرد نوعاً من الأمن والاستقرار ويرفع من روحه المعنوية ويزيد من إنتاجيته، إضافة إلى ذلك فإن التنظيم غير الرسمي يعتبر متنفساً للأفراد مما يواجهونه من قلق وتوتر في حياتهم بحيث ينعكس ذلك على أدائهم.

مما سبق نستنتج أن كلا من التنظيم الرسمي وغير الرسمي أصبحت ضرورة حتمية تتطلبها عملية التوازن بين أهداف التنظيم وأهداف العاملين به ، ومن غير المعقول النظر إلى التنظيم غير الرسمي على أنه يعيق التنظيم الرسمي، بل

نجد أن الإدارة الرشيدة هي التي تستطيع التوفيق بينهما، وأكثر من ذلك فإن الأخذ بكل من التنظيم الرسمي وغير الرسمي يؤدي حتماً إلى نجاح أهم عملية إدارية داخل المنشأة وهي عملية التنظيم.²

إن إعادة تنظيم الجهاز الإداري كانت ولا تزال من أول وأبرز محاولات التطوير الإداري، ذلك أن المؤسسات عموماً تنمو وتتطور الأمر الذي يتطلب إعادة النظر في التنظيم الذي تنتهجه هذه المؤسسات، و عليه فإن إعادة

¹ - محمد قيس العبيدي ، نفس المرجع، ص238.

² - حسن احمد الشافعي، عبد اللطيف إبراهيم بخاري: المداخل المعاصرة في إدارة الأفراد والتطوير التنظيمي في التربية البدنية والرياضة ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2007، ص42.

التنظيم لا تعني بالضرورة عدم نجاعة التنظيم السابق.

ويرى البعض أن الحاجة إلى إعادة التنظيم تظهر في الحالات التالية:

- 1- عندما يظهر أن التنظيم الأصلي أصبح غير فعال لوجود خطأ في تصميمه.
 - 2- عندما يتصرف الأفراد داخل المنشأة على غير ما سطرته الإدارة .
 - 3- عند حدوث تغيرات في القيادة الإدارية بحيث تختلف الجديدة عن القديمة في فلسفتها.
 - 4- عندما تضعف كفاءة التنظيم خاصة في حالة بناء وتسطير أهداف جديدة أكثر طموحا .
- ومما لاشك فيه أن عملية إعادة التنظيم ليست أمرا سهلا حيث تواجهها بعض المشاكل سواء أثناء وضع التصورات التمهيديّة للعملية أو أثناء التطبيق الفعلي لها، ومن بين تلك المشاكل نجح:
- صعوبة رضا العمال وتقبلهم للتغيير.
 - وجوب وجود مهارات لإرساء قواعد جيدة لعملية إعادة التنظيم تنفادى من خلالهما لم ينجح التنظيم في تطبيقه.
 - عملية إعادة التنظيم تحتاج إلى معلومات ومعطيات جديدة وجيدة تساعد في إنجازها.¹

12- مبادئ و أسس التنظيم:

يتفق معظم علماء الإدارة على وجود عدد من مبادئ للتنظيم تستعمل كمعايير لقياس التنظيم، إذ بتوافرها داخل

الإدارة يكون التنظيم جيدا وسليما:

12-1- مبدأ ضرورة التنظيم:

حين يصبح عدد الأشخاص داخل الإدارة أكثر من شخص واحد فإن ذلك يستلزم تقسيم الواجبات بينهم وتحديد المسؤوليات، وعندها يكون لكل شخص عمله الخاص به في إطار منظم.

12-2- مبدأ تحديد الهدف:

إن تحديد أهداف المنظمة هي أساس إنجاز أي وظيفة، ذلك أن تحديد الهدف ضرورة يفرضها ليس فقط واقع الممارسة السليمة للوظائف الإدارية بل أيضا توحيد كافة الجهود وتجميع الموارد البشرية وغيرها من الموارد الأخرى لتحقيق تلك الأهداف، إضافة إلى ذلك فإن التنظيم في حد ذاته كعنصر من عناصر الإدارة وضع لتحقيق

¹-أمين الساعات: أصول علم الإدارة العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1997، ص140.

أهدافها، فبدون أهداف تصبوا الإدارة إلى تحقيقها فلا أهمية ولا حاجة للتنظيم فيها .

12-3- مبدأ الوظائف:

وهو أن تقوم الإدارة على أساس الوظائف وليس على أساس الأشخاص لأن أهداف الإدارة إذا بنيت على أساس الأشخاص فإنها ستصبح مرتبطة بهم، وفي هذه الحالة سيكون عدم استمرارية الفرد في الإدارة لأي سبب كان (وفاة، استقالة، تقاعد ...) معناه عدم استمرارية تلك الإدارة، وعلى عكس ذلك فإن بناء المنشأة على أساس الوظيفة معناه البحث عن الفرد الذي تتلاءم قدراته مع تلك الوظيفة وحتى في حالة عدم استمراريته فإننا لوظيفة ستبقى مستقرة، ولن يتطلب ذلك إلا شخصاً بديلاً.

12-4- مبدأ تفويض السلطة:

ويعني إعطاء الحق في التصرف واتخاذ القرارات لبعض الأفراد العاملين داخل المنشأة في نطاق محدد وذلك عن طريق منح المدير أو المسؤول بعضاً من اختصاصات هؤلاء الأفراد، حيث تساعد عملية التفويض في تخفيف أعباء العمل على المدير، والكشف على قدرات العاملين وتحقيق الديمقراطية والمساعدة على اتخاذ القرارات بطريقة سريعة، لكن يشترط في عملية التفويض تحديد نطاق العمل المفوض فيه، مع إيجاد رقابة من المفوض على المفوض إليه.

12-5- مبدأ التوازن بين المركزية واللامركزية:

يقصد بذلك أن يكون هناك توازن في سلطة اتخاذ القرارات، فيصّل القرار إلى المركزية في الأمور التي تستدعي ذلك مثل القرارات المصيرية والهامة التي تخص المؤسسة، و من جانب آخر تعتمد اللامركزية عن طريق نقل وتفويض السلطة لمستويات إدارية أقل مع وجود الرقابة عليها كما سبق وأن ذكرنا.

12-6- مبدأ تقسيم العمل:

لكي تكون هناك جودة في العمل وتحسين في الأداء وسرعة في التنفيذ يجب أن يتم تقسيم العمل وتوزيع المهام داخل المنشأة ووضعها على شكل فروع أو مجموعات، وتصبح بذلك الأهداف أكثر تحقيقاً.¹

¹ - علي محمد منصور: مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية، مصر، ص152.

تعتبر الإدارة الرياضية أحد سبل نجاح المنظمة الرياضية، هذا ما يولي ضرورة الاهتمام بهذه الإدارة لذلك فإن الجهات المسؤولة عن الإدارة في المؤسسات الرياضية مطالبة بتدارك النقص، ومسايرة المستجدات في الميادين المتعلقة بتحسين عمل الإدارة الرياضية وخاصة المتعلقة بوظيفة التنظيم الذي يعد من أهم عناصر الإدارة وذلك من خلال إتباع أحدث الطرق والأساليب الأكثر سهولة في الاستعمال، خاصة والأبقى أثرا.

الفصل الثاني :

الإتصال الداخلي

تعد مقارنة موضوع الاتصال إشكالا معرفيا ابستمولوجيا، ذلك لكون هذا الموضوع تتنازعه تيارات معرفية كبرى، كما أنه موضوع يدخل ضمن الحقول المعرفية التي لم تشبع دراسة ونقدا في الزمن الحالي، رغم اختلاف وسائل الدراسة، ومقتربات المعالجة، وقد أثار موضوع الاتصال كعملية اهتماما كبيرا من لدى علماء الإدارة والسياسة والتنظيم والأساليب والاستشارات الإدارية، إذ أصبحت بهذا الصدد تعقد دورات مختصة تنمي ما أضحى يسمى، بمهارات الاتصالات.

1 تعريف الاتصال الداخلي :

الاتصال الداخلي هو الاتصال الموجه إلى الإجراء، وهي عبارة عن اتصالات مهيكلة داخل المنظمة ولذلك تناولنا في هذا الفصل:

-تعريف الاتصال الداخلي.

-إعداد الخطة الإستراتيجية للاتصال.

-الوسائل الاتصالية المستخدمة

هذا النوع من الاتصالات يتمثل في الاتصالات المهيكلة أو الرسمية داخل المنظمة، والتي تعود بشكل مباشر إلى تحقيق أهداف عمل المنظمة والمقصود بالاتصالات المهيكلة هي تلك (الاتصالات التي يتم بنائها في أو ضمن خطة عمل المنظمة)¹

وتعرف أيضا على أنها تعامل الإدارة أو المدراء مع كافة المجموعات المتعاملة معها داخل نطاق المنشأة، وفي داخل أنشطتها التنظيمية، ويمثل العاملون معها الجزء الأكبر منها، متى كانت المنشأة كبيرة الحجم؟ حيث من الممكن التعبير عنها بأنها الاتصالات التنظيمية التي ، تتم رأسيا وأفقيا داخل المنشأة²

الاتصالات الداخلية هي التي تتم بين العاملين في المنشأة وداخل نطاقها سواء كان ذلك بين أقسامها أو فروعها المختلفة أو العاملين في جميع مستوياتهم³

إن الاتصال القائم بين الإدارة والعمال هو نموذج للاتصال في المؤسسة لأن الدراسات تشير إلى أن المشرفين يمضون وقت مطولا في تشكيل شكل من أشكال الاتصال، والاتصال يعتبر عملية ضرورية للمدير للقيام بعمله.

إذن الاتصال هو أساس نجاح كل تنظيم، ويرى البعض أن الوظيفة الأولى هي تطوير نظام الاتصال.

¹ علي صباح حميد، الاتصالات الإدارية: أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال، دار الحامد، عمان، 2007 ، ص 22

² أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 129

³ محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، درا أسامة للنشر، عمان، 2009ص58

2- أهداف الاتصال الداخلي :

يقول الجيوشي، إن الهدف الرئيس للاتصال هو تبادل المعلومات بين الأفراد والعمل على تحريك وتعديل سلوك الأفراد ويعني به الأداء الجيد.¹

ومهما يكن فبواسطة الاتصال يمكن تحقيق الأهداف المختلفة، وفيما يلي عرض لأهداف الاتصال على الصعيد الوظيفي الإداري:

1. تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: يقوم الاتصال بالتنسيق بين تصرفات العمال وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة، فبدون اتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض، وبالتالي تتم الأهداف الشخصية على حساب الأهداف العامة.

2. المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم، وتساعد هذه المعلومات بدورها على:

- توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف.

- توجيه الأفراد لأداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.

- تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.

3. اتخاذ القرارات: يلعب الاتصال دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرارات فلاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم نتائجها.

4. التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الاتصال الموظفين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم، أحزانهم، خوفهم وثقتهم بالأخرين، حيث يستطيع الموظف إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف، كما يمثل الاتصال جزء هام من عمل المدير، فهو يساعده على الاتصال بالموظفين في جميع المستويات الإدارية.

يمكن إدراج هدف آخر للاتصال الفعال الذي لا يقل أهمية على سابقته والمتمثل في :

5. التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي:

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002، ص 496 .

الفصل الثاني الاتصال الداخلي

فالإشاعة عند انتشارها بشكل كبير يصبح مفعولها كارثيا بالنسبة للمنظمة ككل ولتفادي ذلك يستحى مراعاة التوجيهات التالية:

- توفى الصدق والإخلاص عند مزاوله عملية الاتصال.
- مراعاة الأمانة في استلام وتسليم ونقل المعلومات دون زيادة أو نقصان.
- تشجيع الآراء البناءة.
- تنمية مهارات الإصغاء ومهارات الحديث.
- ديمقراطية الاتصال من حيث إعطاء الآخرين حق النقد والنقد البناء.
- عدالة توزيع المعلومات دون محاباة.

3- أنواع الاتصال الداخلي :

إن تبادل الأفكار المفاهيم أو المهارات داخل المنظمة من خلال الاتصال يتخذ ثلاث أشكال:

- اتصال نازل.

- اتصال صاعد.

- اتصال أفقي

أولا : الاتصال النازل¹ :

يتم هذا الاتصال من الأعلى إلى الأسفل، أي من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات التنفيذية السفلى، وتكون الاتصالات في هذا النوع على شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات وقرارات تتعلق بشرح الأهداف والسياسات، وتنفيذ الخطط والبرامج، وتحديد الاختصاصات والأعمال.

ومن معوقاته نجد:

¹ أمين ساعتي، مرجع سبق ذكره، ص 242

- كثرة عدد المستويات الإدارية التي تمر بها الرسالة.
- البعد الجغرافي بين المرسل والمستقبل أحيانا.
- الفروق في الدافعية بين المرسل (الرئيس) والمستقبل (المرؤوس).

ثانيا : الاتصال الصاعد

يكون اتجاه هذا الاتصال من الأسفل إلى الأعلى أي من المرؤوسين إلى الرؤساء أو من المستوى إداري أدنى إلى مستوى إداري أعلى في الهيكل التنظيمي، ويكون الاتصال الصاعد عادة في شكل تقارير وشكاوي واقتراحات، وملاحظات وتغذية راجعة مرفوعة إلى القيادة أو الإدارة العليا.

ويواجه هذا النوع عدة عقبات منها:

- بعد المسافة بين الإدارة العليا والمستويات التنظيمية الدنيا.

- تحريف المعلومات أو تشويهها أثناء نقلها إلى الأعلى.

- اتجاهات وقيم الرؤساء والمشرفين نحو المسؤولين.

- انتشار ظاهرة الخوف لدى المرؤوسين.

- عزلة الرؤساء.¹

ومن بين الأساليب التي تسهم في تحسين الاتصال الصاعد سياسة الباب المفتوح، واشتراك الإدارة العليا في الأندية والجمعيات المهنية التي تسهم في كسر الحواجز بينهم وبين المرؤوسين، وصندوق الاقتراحات.

¹ راجع عليان، مرجع سبق ذكره، ص ص 268

ثالثا : الاتصال الأفقي

ويكون هذا النوع من الاتصال بين المستويات الإدارية أو الاجتماعية أو السياسية، أو الاقتصادية التي تقع في نفس المستوى، فالالاتصال بين الوزراء هو اتصال أفقي، والاتصال بين رؤساء الجامعات، وبين مدراء المدارس، وبين المعلمين، وبين عامة الناس هو اتصال أفقي.

ويهدف الاتصال الأفقي إلى التعاون والتنسيق وحل المشكلات وتبادل الأخبار والأفكار والمشاعر ووجهات النظر والمعلومات، والخبرات بين أفراد أو زملاء من نفس المستوى الإداري أو الوظيفي أو المهني، وغالبا ما يكون الاتصال الأفقي شفوي وبطريقة مباشرة وبدون أية تعقيدات إدارية.¹

رابعا: صفات الاتصال في المنظمة

نميز صفتين، الأولى رسمية والثانية غير رسمية

1-الرسمية :

يقصد به الاتصال الذي يتم في ايطار القواعد التي تحكم المنظمة، وتتم من خلال القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي، أي أنها تخضع فيه الاتصالات لقواعد وإجراءات محددة رسميا ومثبتة بصورة مكتوبة.

وتنصف الاتصالات الرسمية عادة بأنها²

- قانونية.

- مكتوبة.

- تتعلق بالعمل مباشرة.

- تتم داخل التنظيم وتعلق به.

- ملزمة للأطراف ذات العلاقة.

¹ نفس المرجع السابق، ص ص 269-270

² أمين ساعاتي، مرجع سبق ذكره، ص 242

يحدث هذا الاتصال خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصال في المنظمة ولكن لا يمكن إغفاله من طرف الإدارة، إذ يحقق أهدافا لا تتفق وأهداف الاتصالات الرسمية، بل وقد يعمل على تعطيل الاتصالات الرسمية، فقد تنشأ نتيجة لسعي العاملين أو تعرضهم لمشاكل مشتركة، لتحقيق أهداف مشتركة أو إشباع حاجات مشتركة، ويعتبر أكثر مرونة بالنسبة للاتصال الرسمي، كما أنه يمكن للإدارة أن تستفيد منه لتحقيق أهدافها مثلا:¹

نجد أنه يسمح إلى استكمال المعلومات والبيانات التي يتعذر أحيانا الوصول إليها من خلال الاتصال الرسمي، ويساعد على تسيير عملية النقابات العمالية.²

4- الخطة الإستراتيجية للاتصال :

نظرا لأهمية الاتصال في المنظمة وكفاءته في الإستراتيجية العامة للمنظمة أصبح من الضروري التحكم فيه وجعله فعال بدرجة عالية، وهذا لأن الاتصال العشوائي قد يؤدي إلى إعاقة المنظمة في تحقيق نشاطها، وبهذا أتى التخطيط لوضع إستراتيجية له، والتي تتنوع حسب السياسة التي تنتهجها المؤسسة.

5- مفهوم الخطة الإستراتيجية للاتصال وأهميتها.

أولا: مفهوم الخطة الإستراتيجية للاتصال

هناك عدة تعاريف متعلقة بإستراتيجية الاتصال أو العملية التي توظف هذه الإستراتيجية

(وهو التخطيط الاستراتيجي للاتصال، ومن بينها ما يلي:³

- تعتبر إستراتيجية الاتصال في المؤسسة من بين العوامل الهامة المساعدة في عملية تحديد الطرق والوسائل المساهمة في تطبيق وأداء الإستراتيجية العامة للمؤسسة فهي عامل دعم لها.

¹ راجع عليان، مرجع سابق ذكره، ص 267

² أمين ساعاتي، مرجع سبق ذكره، ص ص 247-248

³ ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص ص 71

الفصل الثاني الاتصال الداخلي

- كما يمكن تعريفها على أنها: "إستراتيجية المنظمة تجاه الجمهور الذي تتعامل معه أي التكتيك أو الأسلوب الواجب إتباعه في مواجهة موقف معين، وهي ترتبط بالسياسة التي تتبعها المنظمة في الاتصال بالجمهور الداخلي والخارجي في كسب ثقته وتنمية هذه الثقة باستمرار¹.

- كما يمكن أن تعرف أيضا بأنها: "عملية مكونة من القرارات التي تظهر المبادئ وتحدد نظام الاتصالات وعناصره، من مرسل أو مصدر المعلومات والموصل أو خط مرور الرسائل والمستقبل، وبذلك تحدد وسيلة لتوجيه واختيار وبرمجة الأعمال الاتصالية في .(المنظمة، وهي تسمح بوضع وسائل المتابعة وتقييم الأعمال الاتصالية"² وعرفها "بيتر دركر": "عملية لجعل قرارات المؤسسة منتظمة مع أفضل معرفة ممكنة بالمستقبل، وتنظيم للجهود المطلوبة لتحمل مسؤولية هذه القرارات وقياس نتائجها، والمقارنة .(بالتوقعات، وذلك من خلال رجوع الصدى المنظم والمنتظم"³

- ونجد في تعريف آخر أن التخطيط الاستراتيجي للاتصال: هو عملية تحديد الأهداف، ومدى تحقيق هذه الأهداف أو دراسة مدى تأثير الآراء والاتجاهات وردود الفعل لدى الجماهير على أهداف المنظمة، أو وضع خطة طويلة الأجل وتقسيمها إلى مجموعة من الخطط الجزئية ورسم البرامج التنفيذية بهدف تحقيق كل الأهداف المرجوة من الاتصال، والتي وضعتها الإدارة منذ البداية⁴

- ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص التعريف التالي:

إستراتيجية الاتصال هي: الأسلوب الواجب إتباعه من أجل تلبية الأهداف ذات المصلحة العامة للمنظمة والجمهور الذي تتعامل معه وهذا من خلال القرارات والبرامج التي تظهر المبادئ التي تحدد نظام الاتصالات وعناصره.

¹ أحمد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص 171

² ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 74

³ سعاد راغب الخطيب، المدخل إلى المعلومات العامة والإعلام، المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2000. ص99

⁴ عبد الرحمن توفيق، منهج العلاقات العامة والإعلام بين النظرية والتطبيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، .(2003 ، ص 25

ثانيا: أهمية إستراتيجية الاتصال في المنظمة

يظهر من خلال التعاريف السابقة لإستراتيجية الاتصال بان للاتصال أهمية بالغة في : (المؤسسة، ويظهر ذلك فيما يلي¹ .

1. تنفيذ برامج متكاملة توجه من خلالها جميع الجهود المتابعة لإنجاز أهداف محددة.

2. تضمن للمنظمة الوصول إلى الأهداف العامة لها، ولهذا في حال كان التخطيط الاتصالي ذو كفاءة.

3. كسب تأييد الإدارة لهذه الأنشطة وزيادة مشاركتها فيها.

4. تساهم في حسن اختيار الموضوعات والأوقات الملائمة، بالإضافة إلى اختيار الأساليب

الأكثر فاعلية في التنفيذ.

5. تحقيق امثل استخدام لوسائل الاتصال المتاحة للوصول إلى الجماهير المستهدفة وهذا من

أجل تحقيق الأهداف المرجوة من هذا الاتصال.

6. إمكانية التنبؤ بالمشكلات التي يتوقع حدوثها ورسم السياسات والبرامج التي تؤدي إلى

مواجهة هذه المشاكل وتلاشيها، أو العمل على إزالة أسباب حدوثها.

6- مراحل إعداد إستراتيجية الاتصال:

من أجل الوصول إلى اتصال فعال، وذا كفاءة في تحقيق الأهداف الموجودة منه، يجب المرور بالتخطيط، وهذا

لوضع إستراتيجية خاصة به، فإستراتيجية الاتصال مثلها مثل الخطط الأخرى، فهي تمر على أكثر من مرحلة

لإعدادها، تبدأ هذه المراحل قبل وضع الخطة ثم عند وضعها، وتستمر إلى غاية تنفيذها، وهذه المراحل يمكن

استخلاصها من نموذج لاسويل بالشكل التالي:

¹ Jean, mark decoudin : la communication marketing concept es, théorique, stratégie, 2ème Ed, paris, 1999, p40.

تساعد كل من دراسة محيط المنظمة وتحديد الأهداف في إستراتيجية الاتصال، ويتم توضيح ذلك وفق العناصر التالية:

- دراسة بيئة المنظمة¹

أول خطوة أو نقطة هي توضيح وفهم الوضع الحالي، ويتم ذلك عن طريق توفير البيانات والمعلومات حول ما يحيط بالمؤسسة، إذ تقوم المؤسسة بمراعاة عدم مخالفة موضوع الاتصال للقيم والمبادئ والمعايير الاجتماعية والثقافية، وكذلك الظروف الطبيعية والاجتماعية والنفسية، كما يقضي اختيار الوقت المناسب للاتصال، فلا يتم الاتصال في آخر دقيقة ساعات العمل أو الوقت الذي يبلغ فيه الإجهاد والتعب أقصاه، وغيرها ولهذا فعلى الباحث القيام بدراسة الأحداث الماضية والاتجاهات السابقة وتحليلها بهدف التعرف على الظروف التي تعيشها المنظمة والجمهور الذي يحيط بها في وقت محدد، وهذا حتى يمكن تفادي الوقوع في الأخطاء والثغرات. وتتم هذه الدراسة بجمع انطباعات وآراء وأبحاث عن المنشأة وسياساتها وأهدافها العامة ومنتجاتها... الخ، ومن أجل تحديد هذه الدراسة لا بد من القيام بدراسة حول اتجاهات الجماهير وآراءهم عن طريق الملاحظة أو عن طريق دراسة المعلومات الإحصائية المتوفرة والمسجلة أفضلًا أو عن طريق استطلاع الرأي العام. وبهذا تكون الجهة المكلفة بالتخطيط للاتصال صورة عن بيئة المنشأة وكذا كافة الظروف المحيطة بها، سواء كانت داخلية أو خارجية، وهذا ما يجعله قادراً على تحديد خريطة قنوات الاتصال، وهذا بعد تحديد الأهداف من الاتصال.

ثانياً: تحديد الأهداف²:

يتم تحديد أهداف إستراتيجية الاتصال التي تنتج بشكل مباشر من الإستراتيجية العامة للمؤسسة وترجم النظرية الإستراتيجية للمسير، وفي الحالات العامة فإن أهداف الاتصال تجمع . منال طلعت محمود، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، (

¹ منال طلعت محمود، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2002. ، ص ص 249-250

² ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص ص 78-79

الفصل الثاني الاتصال الداخلي

في ثلاث مجموعات وهي التجميع والالتفاف حول المؤسسة وبرامجها وأهدافها وتحقيق أمثل وأكثر حركية بها وكذلك تحضير ظروف وشروط التغيير فيها، طبقاً للتطورات والأحداث التي تدور حولها وفيها.

وعموماً يجب أن ترتبط أهداف الاتصال بأهداف المنشأة ككل، لذا أهداف الاتصال في الواقع هي وسيلة أساسية لتحقيق أهداف المنشأة، خاصة فيما يتعلق بتكوين السمعة الطيبة والصورة الذهنية المتميزة للمنشأة لدى الجماهير.

- تحديد المستهدفين¹

يعتبر الجمهور المستهدف مجموعة من الأفراد والهيئات التي توجه إليهم الاتصالات من قبل المنظمة، فبعد تحديد الأهداف فإن على القائم بالاتصال الإجابة على السؤال التالي من هي الجماهير المستهدفة؟ لأن تحديد نوع الجمهور الذي يمكن أن تلجأ إليه لتحقيق الأهداف الاتصالية له قيمته، فالجمهور يختلف حسب الموضوع المحدد، كما انه كلما اتسع نطاق الأهداف، زاد عدد الجمهور الموجه إليه الاتصال، والعكس صحيح.

تعتبر هذه المرحلة مهمة جداً في إستراتيجية الاتصال لأنها توفر الكثير من النفقات، وتتركز على الجماهير التي تتعلق بتلك الأهداف، فهي لا توجه رسائلها الاتصالية إلى كافة الجماهير، وبهذا فتحدد الجمهور يساهم في خفض التكاليف وزيادة فعالية وسائل الاتصال، ومن هنا أصبح من الضروري توفير بيانات عن خصائص هذه الجماهير من حيث الحجم، السن، التوزيع الجغرافي المستوى الثقافي والتعليمي والاجتماعي والمهني...

- تحديد وسائل الاتصال وتخصيص الميزانية²

تمثل وسائل الاتصال مكانة هامة بين عناصر عملية الاتصال، باعتبارها القناة التي بواسطتها يتم تبليغ الرسالة المراد إيصالها للجمهور، ولهذا فإن التعرف على الوسيلة ومعرفة إمكاناتها وخصائصها، واستخدامتها يعد أحد الجوانب الإستراتيجية التي تهم المسؤول في عملية الاتصال، ومن جهة أخرى نجد أن المصلحة المختصة تقوم بدراسة الاختيار أنسب هذه الوسائل التي تضمن وصول الرسائل الاتصالية للجمهور المستهدف.

¹ منال طلعت، مرجع سبق ذكره، ص 251

² ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 80

الفصل الثاني الاتصال الداخلي

نحدد الميزانية على أساس الوسائل الواجبة لتحقيق الأهداف، كما تحتاج الإدارة لتنفيذ برامجها إلى موارد مالية، بشرية وفنية، كما يجب على القائم بعملية التخطيط الاتصالي أن يكون لديه تصور تقريبي لحجم الأنشطة التي ستنفذ، الأمر الذي يعتبر أساسيا للإعداد الجيد للميزانية¹

7- تنفيذ إستراتيجية الاتصال وتقييمها

أولا: تنفيذ إستراتيجية الاتصال ومتابعتها :

تعمل الإدارة قبل تنفيذ خططها على اختيار الموضوعات والبرامج التي تساعد على التنفيذ، ويتم الاختيار في ضوء المعلومات السابقة عن الأهداف الموضوعية والجمهور المستهدفة والإمكانات المتاحة.

فجاح التنفيذ يعتمد على البرنامج الموضوع إذ ينبغي في عملية التنفيذ ضرورة تطبيق البرنامج، أي وفق ما هو مرسوم، سواء من ناحية المضمون الاتصالي أو توقيت أو استخدام وسائل الاتصال المقترحة، وكذا من حيث التقيد بالميزانية المخصصة لها وعدم تجاوزها.

وترافق عملية تنفيذ إستراتيجية الاتصال عملية المتابعة، وتعتبر هذه عملية مهمة ضرورية، هذا لأن المخطط قد يحتاج إلى تعديل بعض البنود، وإعادة تخصيص الموارد أو إعادة تحويل ، الأولويات، من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف الموضوعية بشكل أفضل²

ثانيا: تقييم وتقويم التنفيذ³

بعد عملية التنفيذ والمتابعة للبرامج المسطرة، يجد الخبير سهولة في تقييم نتائج الاتصالات، إذ يسهل عليه تقييم الجهد الذي بذل في كامل عمليات التخطيط الاستراتيجي للاتصال، وهذا التقييم يؤدي إلى اكتشاف الأخطاء التي يمكن تحاشيها مستقبلا في مجال الاتصال.

والنتائج التي يتحصل عليها المخطط من خلال عملية التقييم يستخدمها من أجل القيام بعملية أخرى، وهي تقويم النتائج ونقصد من هذه الأخيرة قياس كفاءة الخطة التي وضعت وكفاءة أساليب تنفيذها، وما إذا كانت هناك بدائل أفضل لتحقيقها.

¹ سعاد راغب الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 113

² محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره ص 211 212

³ منال طلعت محمود، مرجع سابق الذكر، ص ص- 253-254

الفصل الثاني الاتصال الداخلي

نستنتج أن عملية التقييم و التقويم تساهم في إعطاء معلومات وبيانات للخبير الاتصالي، مما يسهل عملية التخطيط المستقبلي، وتفادي الأخطاء التي تم الوقوع فيها حاليا ومحاولة وضع تحسينات وسد الثغرات التي دثت.

8- وسائل الاتصال :

توجد عدة وسائل اتصالية، كل منها لها خصائص، مزايا وعيوب يجب إدراكها، لذلك من الضروري اختيار أنسب الوسائل التي تكون لها قوة تأثير عالية على الأفراد، وكذلك تتميز بالسرعة في الانتشار أي تضمن وصول الرسائل الاتصالية ومن هنا نميز عدة وسائل اتصالية وهي:

1. وسائل إعلامية.

2. وسائل سمعية بصرية.

3. وسائل مباشرة.

8-1. وسائل الإعلامية الكتابية¹

هذه الوسائل تنقل إلى العاملين معلومات عن سياسات المنظمة وإنجازاتها وما تقدمها لهم من خدمات، وما يهمهم معرفته من أخبار عن المنظمة، وعن زملائهم من العاملين، وعن المجتمع المحلي، إلى جانب معلومات عن مخرجات المنظمة من سلع وخدمات ومن هذه الوسائل نجد:

- النشرات الداخلية.

- المجلات الخاصة التي تصدرها المنظمة.

- الكتيبات.

- لوحة لإعلانات، الملصقات المطبوعة.

- الرسائل الشخصية.

ويعتبر هذا النوع أكثر وسائل الاتصال استخداما في المنظمات الإدارية، وهي اتصالات تتم

¹ فوج شعبان، مرجع سبق ذكره، ص 150

بشكل مكتوب، وهي تساهم في توثيق عملية الاتصال وتساهم في الأرشفة لمدة طويلة، وهي

(أقل الأساليب عرضة للتغير¹

2-8. وسائل سمعية بصرية²

تستعمل الوسائل السمعية البصرية لأغراض معينة مثل توجيه وتدريب الموظفين الجدد وشرح معايير وقواعد الأمن والسلامة وأهمية التزام العاملين بهذه القواعد مثل: ارتداء ملابس خاصة والالتزام بالطرق السليمة لمناولة المواد الخطرة وغير ذلك، وشرح تقدم أنشطة وإنجازات المنظمة، وتعريف العاملين بالهيئة الإدارية وبالمهيكل التنظيمي، وشرح التقرير السنوي والحسابات والنتائج المالية.

وكذلك تستخدم النشرات التعليمية أو التوجيه للعاملين الجدد لتعريفهم بأهداف وأنشطة المنظمة وسياساتها وواجباتهم وحقوقهم، وسياسات الأجور والمميزات الإضافية والإجازات وغيرها.

ومن بين هذه الوسائل نجد:

1. الاستماع والاتصال.

2. الإذاعة.

3. التلفزيون.

4. التسجيلات.

5. مكبرات الصوت.

6. الأفلام التسجيلية.

7. الشرائح المصورة.

¹ يوحنية قوي، مرجع سبق ذكره، ص 49

² فوج شعبان، مرجع سبق ذكره، ص 150

تعتبر الوسائل المباشرة أكثر الوسائل فاعلية و تأثيرا في الجمهور، لان الاتصال بين المرسل و المستقبل يكون عادة مباشرة، أي وجها لوجه، بمعنى ما يريد أن يقول و ما يريد أن يعطيه المرسل من انطباع يتحقق في لحظات أو دقائق معدودة و بسرعة. كما إن الوسائل المباشرة للاتصال تحتاج إلى مهارات خاصة و قدرات من القائمين بالاتصال المباشر، حتى يكسبوا تقدير و احترام من يتم الاتصال بهم. هذه الوسائل تأخذ الأشكال التالية:

- تنظيم الحفلات و الدعوات الخاصة.
- الاشتراك في المسابقات العامة.
- المشاركة في الحياة العامة.
- خدمة المجتمع المحلي.
- رعاية العاملين بالمنشأة.
- مخاطبة الجمهور و التأثير النفسي عليه.
- المقابلات الشخصية.
- الزيارات في مواقع العمل.
- وضع صناديق خاصة في أماكن معينة و يدعي العاملين لوضع مقترحاتهم و آرائهم، و تعليقاتهم و أفكارهم و كذلك شكواهم و تظلماتهم في هذه الصناديق.
- نماذج الاستقصاء أو الاستبيان أو تطبيق الإدارة سياسة الباب المفتوح، و التي هي شكل من أشكال انفتاح الإدارة على العاملين حيث تعاون هذه السياسة في كسر الحاجز الاصطناعي بين الإدارة و العاملين.
- و قد يتم اتصال رجال الإدارة بالعاملين بصفة شخصية عن طريق المحادثات المباشرة وجها لوجه، و ذلك لشرح خطط المنظمة و سياساتها و يفسرون لهم قرارات و تصرفات إدارية معينة و يوضحون لهم أسباب صدورها، حيث

¹ محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص 38-40

الفصل الثاني الاتصال الداخلي

تكون هناك فرص أمام العاملين لطرق الأسئلة و الاستفسارات و التعبير عن وجهات نظرهم و آرائهم، و تسهم هذه المحادثات في تحقيق الفهم المتبادل بين الطرفين.

تسهم مختلف وسائل الاتصال المشار إليها في تحقيق الهدف المنشود و هو إعطاء العاملين الشعور بالثقة في قدرات و كفاءة الإدارة و الاطمئنان إلى إن المنظمة تتعامل بعدالة و بروح المنطق مع العاملين أيا كانت الظروف و المواقف.

يساهم الاتصال الداخلي بأنواعه وأشكاله و وسائله المستخدمة في تحقيق الأهداف الاتصالية للمنظمة، و توضيح وسائل و برامج تنفيذها ، هذا سواء على المدى الطويل و المتعلق بخلق ثقافة المنظمة، و تدعيم جو العمل داخلها، و نشر صورة جيدة للمنظمة لدى عمالها أو المتعاملين معها من الخارج، أو التخطيط القصير من اجل توفير و إعلام الأفراد بكل ما يحتاجونه من معلومات لأداء عملهم و تهيئتهم لتفهم و تقبل التغييرات التنظيمية التي تجري في المنظمة، و مساعدتهم على التأقلم معها ، كما يساهم الاتصال الداخلي في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

الفصل الثالث :

الفعالية التنظيمية

لا يمكننا الحديث عن منظمة نامية و متطورة و مستمرة دون أن نحدد بدقة درجة فعالية الأسس التي بنيت عليها و كذا مدى كفاءتها و قدرتها على تحقيق الأهداف المسطرة لها و هذا طبعا بالاعتماد على كافة الأطراف المعنية من ادره و ملاك و عمال و ما يحكمهم من سلوكيات و أخلاقيات مهنية حيث يتحدد نجاح منظمات الأعمال على أساس قدرتها على التنافس و ضمان وجودها و استمرارها و هذا لا يتحقق الا من خلال امتلاكها للكفاءة و الفعالية بالإضافة إلى التمسك بأخلاقيات مهنية عالية حيث تمثل هذه التوليفة دعامة ارتكاز بالنسبة للمؤسسة كما تغذي وضعها التنافسي باعتبارها مزايا تنافسية صلبة تصعب محاكاتها من طرف المنشآت المنافسة .

و لذلك سنحاول من خلال هذا الموضوع تسليط الضوء على الكفاءة و الفعالية و أخلاقيات المؤسسة من وجهة نظر أصحاب المصلحة , فماذا نقصد بالكفاءة و ما هي مختلف أنواعها ؟ و ما هي الفعالية , و ما هي مختلف مداخل دراستها ؟ و كيف تنشأ أخلاقيات المؤسسة و ما أهميتها ؟

1 تعريف الكفاءة :

لقد وردت العديد من التعارف بهذا الصدد وذلك باختلاف الباحثين والدارسين لهذا المجال فمن أقدمها نذكر تعريف عالم اللسانيات "شومسكى" بان الدراية هي أساس الكفاءة حيث تمثل مزجا تطوريا من التجارب ,القيم ,المعلومات والخبرات التي تشكل بدورها إطار لتقييم و إدماج تجارب ومعلومات جديدة. إذن الدراية هي القاعدة المرجعية لتشكيل المعرفة, هذه الأخيرة تدخل كعنصر جوهري في الكفاءة.

وأما من وجهة نظر إستراتيجية فيمكن تعريف الكفاءات بأنها "مجموع المعارف العملية التي تضمن تميزا تنافسيا في السوق, فالكفاءات الأساسية تعزز الوضع التنافسي للمؤسسة

. وبالتالي فالمنشأة التي تتوفر على كفاءات يعني أن لها ميزة تنافسية تمثل إحدى نقاط القوة

. ويمكن تعريف الكفاءة حسب الزاوية التي ينظر إليها

● فالكفاءة من وجهة نظر العمال:

"هي القدرة التي يظهرها الفرد في وضع معارفه حيز التنفيذ "

كما تعرف الكفاءة علي أنها هي " القدرات علي انجاز مجموعة من المهام المحددة والواضحة والقابلة للقياس في إطار النشاط "⁽¹⁾

كما يمكن تعريفها علي أنها " الرشد في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلي مردودية وذلك بإشباع حاجات و رغبات الأفراد العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم ليعزز رغبتهم و اندفاعهم للعمل ".

وعليه فالمنظمات التي لا تستطيع خلق درجات الرضا الوظيفي لدي أفرادها ضمن الاطارالمعنوي, وتسعي إلي استثمار طاقاتها المادية فقط, فان هذا يؤدي إلي تعطيل طاقات المنظمة وخفض كفاءتها في استثمار الجهود البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية بشكل أمثل⁽²⁾

(1) الملتيقي الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات , كلية العلوم الاقتصادية والتسيير , جامعة محمد خيضر , بسكرة , نوفمبر 2005

(2) خليل محمد محسن الشماع , خيضر كاظم حمود- نظرية المنظمة, دار المسيرة عمان, 2000, ص331

كما يمكن القول إن الكفاءة تعنى بالنسبة للفرد أو العامل أن يوفر له العمل المرضى والمناسب و يمنحه القدر الملائم من السلطة مع التحديد الواضح للاختصاصات و إن يشارك في حل مشاكله وخلق فرص الترقية أمامه وتوفير الأجر المناسب.⁽¹⁾

• أما الكفاءة من وجهة نظر الإدارة :

" فهي النظام القادر علي تخفيض تكاليف الموارد الأزمة لانجاز الأهداف المحددة والمرغوبة دون التضحية بمخرجات النظام "

بمعني أنها القدرة علي أداء الأشياء بطريقة صحيحة , ومن ثمة فهي تعتمد علي مفهوم المدخلات والمخرجات فالنظام الكفاء هو الذي يتمكن من تحقيق مخرجات تفوق المدخلات المستخدمة⁽²⁾

- كما يعرف « C . Sauret » و « D.thierry » إدارة الكفاءات على أنها: تصميم (وضع),

تنفيذ ومتابعة خطط عمل متجانسة بهدف تقليص الفروق بين الاحتياجات وموارد المؤسسة⁽³⁾

- كما تعرف الكفاءة الإدارية على أنها : انجاز المهام الإدارية بكفاءة

- فالإدارة الجيدة هي التي تملك مستوى جيد من الخبرات العامة في مجالات التخطيط والتنظيم و التوجيه والرقابة.⁽⁴⁾

• أما مفهوم الكفاءة بالنسبة للمالكين :

فهي تعنى معيار الرشد في استخدام الموارد المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية المتاحة , حيث أن المنظمة الهادفة للنمو والتطور لا بد أن تؤمن إمكانية استمرار التدفق البشري والمادي والمالي و المعلوماتي لكي تعمل بشكل فعال ومستمر خاصة وأن واقع البيئة المعاصرة يتسم بمحدودية الموارد المتاحة , مما جعل مالكي المنظمة يعانون باستمرار من صعوبة الحصول على الموارد المذكورة بالكميات و النوعيات اللازمة لأداء أنشطتها , لذلك لا بد ان يقوم

(1) عبد الغفار حنفي , أساسيات إدارة منظمات الأعمال , الدار الجامعية الإسكندرية, 2006 , ص 224

(2) ثابت عبد الرحمان إدريس , كفاءة وجود الخدمات اللوجيستية , الدار الجامعية الإسكندرية, 2002 ص 145

(3) الملتنقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات , جامعة محمد خيضر ,بسكرة , مرجع سابق

(4) محمد عبد الحسين آل فرج الطائي ,نظام المعلومات الإدارية المتقدمة , دار وائل للنشر والتوزيع , 2004, ص 224

الفصل الثالث الفعالية التنظيمية

مالكي المنظمة بالاعتماد على الأسلوب الراشد في التوجيه نحو تحقيق الأمثلية في استخدام الموارد المتوفرة , وكذلك محاولين التوفيق بين الأهداف المتوخاة وما يتوافر لديهم من موارد بشرية و مادية و مالية ومعلوماتية . فالمبالغة في إمكانية تحقيق الأهداف , مع عدم كفاية الموارد المتوفرة يجعل مالكي المنظمة يعانون من إحفاقات حادة في مجمل أنشطتهم .

- و قد أكد كارزو و يانوزاس على أن مالكي المنظمة تصحح لديهم كفاءة عالية حينما يقومون باستثمار مواردهم المتاحة في المجالات التي تعطى أكبر الموارد .

- بمعنى أن المالك الكفاء هو الذي يستثمر في الميادين التي تولد أعلى المردودات و الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة .⁽¹⁾

2- مقاربات و أنواع الكفاءات

I. مقاربات الكفاءة:

1- المقاربة التسييرية للكفاءات:

تتمثل وجهة نظر المقاربة التسييرية " l'approche gestionnaire " في مجمل المعارف و الخبرات الفردية و الجماعية المتراكبة عبر الزمن و على قدرة استغلال تلك المعارف و الخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، فمن هذا المنطق تصبح الكفاءات متكونة من رأس المال و من المعرفة " le savoir " و من المهارات " le savoir faire " و حسن التصرف " le savoir être "

- إن المقاربة التسييرية تفترض أن تكون جاهزية كفاءات للتعبئة و الاستغلال عالية أمام اي وضعية و طيفية محتملة، و بالتالي فان الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة و ملازمة للوضيعات المهنية للعامل أثناء أداءه لمهامه.

(1) خليل محمد الشماع - خطير كاظم حمود - مرجع سابق - ص 330 .

- و إن الكفاءة كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية " افراد و مجموعات " بسبب امتلاكها للمعرفة و الخبرة و الادارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة و المنظومة التحفيزية.

2- المقاربة العملية:

من منظور المقاربة العملية " l'approche opérationnelle " تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي و السيورة التنظيمية و التكنولوجيا، و قدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الايجابي بينها و ان الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن ان تتحقق الا بتفاعل دائم و مستمر بين تلك المكونات.

- فالقدرة حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية، و ليست مطلقة بل نسبية و متغيرة مثل قدرة المجموعة على السيطرة و التحكم في التكنولوجيا المتاحة و كذا القدرة على التأقلم و التفاعل.¹

3- المقاربة الإستراتيجية:

وفق المقاربة الاستراتيجية " l'approche stratégique " تحقق الكفاءات للمؤسسة ميزة تنافسية من خلال انجاز مشاريع و تحقيق الاهداف الإستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية، و العملية ، و التنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين او تعويضها بنمط تكنولوجي جديد او تعويضها بابتكار طرق تنظيمية حديثة او كفاءات اخرى متشابهة.

II- أنواع الكفاءات:

تصنف الكفاءات الى:

1- الكفاءات الفردية و الجماعية: مهما كان مستوى الافراد في الهيكل التنظيمي فان المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لاداء مهامهم بصورة تحقق معها اهداف المؤسسة و فيمايلي عرض الكفاءات التي ينبغي توفرها في الافراد.

¹ سملاي محضيه , اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية, أطروحة دكتوراه , 2003 2004 , ص ص 129 .128

- المثابرة و القدرة على العمل و التأقلم مع الظروف المتغيرة و الغامضة

- القدرة على التعلم السريع و التحكم في التقنيات التكنولوجية

- توظيف المواهب، التعامل الايجابي مع المرؤوسين

كما يمكن للمؤسسة ان تتوفر على كفاءة فردية باعتماد معايير و اسس موضوعية في عملية التوظيف، بالاضافة الى عملية التكوين التي تمنحها اياهم بشكل يتماشى مع الوظائف التي يشغلونها.

بينما نعتبر الكفاءات الجماعية احد مجالات اهتمام المتزايد للمؤسسات، فهي تنشأ من خلال تآزر و تعاون الكفاءات الفردية، و يتم ذلك من خلال عملية الاتصال بينهم و تبادل المعلومات و التعاون و معالجة الصراعات.

2- الكفاءات الاستراتيجية: اذ يجب تحديد الكفاءات و القدرات التي يتمتع بها العاملون و مقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

و الكفاءات الاستراتيجية للمؤسسة لا ترتبط فقط بالموارد البشرية لان كفاءة الفرد تتكون من خلال مجموع الصفات الفردية " المعرفة، المهارة، السلوك" في حين الكفاءات كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد و انما تقوم على اليات التعاون ضمن اقامة علاقات التأثير المتبادل.

- و بعبارة اخرى فان الكفاءة الاستراتيجية تاتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية و اليات تنسيق معينة.

و يمكن تنمية الكفاءات الاستراتيجية من ثلاث انواع للموارد فهي:

- الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيا، المباني...الخ.

- الموارد البشرية (القدرات، المهارات، و المعرفة،...الخ)

- الموارد التنظيمية (الهيكل، و الرقابة،...الخ)

3- **الكفاءات التنظيمية:** ترتبط كفاءات التنظيمية للمؤسسة بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، و ان تحولات البيئة التنافسية و درجة تعقدها و عدم استقرارها تفرض على المؤسسات الاقتصادية مرونة عالية في تسير مواردها البشرية قصد اعطائها حرية الابداع و تطوير كفاءاتها الفردية او الجماعية لان المؤسسات التي تتصف بالمرونة هي تنظيمات غالبا ما تكون ذات كفاءة في تخصيص مواردها المادية و البشرية.¹

3- مؤشرات قياس الكفاءة

قياس الكفاءة: لغرض قياس الكفاءة هناك العديد من المؤشرات و المعايير المستعملة في هذا الخصوص منها :

1- مؤشرات " معايير " مباشرة:

تتضمن هذه المعايير قياس عمليات المنظمة من خلال مقارنة المخرجات " السلع و الخدمات " بالمدخلات " الموارد المستخدمة" خلال مدة زمنية معينة و تشمل ما يلي:

- المقاييس الكلية للكفاءة مثل (الربح الصافي قياسا بمجموع الموجودات او حق الملكية)
- المقاييس الجزئية للكفاءة مثل (المبيعات المحففة قياسا بعدد العاملين في قسم المبيعات)
- المقاييس النوعية للكفاءة مثل (الارتفاع بمستوى جودة المنتج باستخدام الموارد ذاتها)
- و قد تعجز مثل هذه المؤشرات عن توفير المقاييس الدقيقة خصوصا في بعض الانشطة الخدمية التي يتعذر فيها استخدام مثل هذه المقاييس.

2- مؤشرات " معايير " غير مباشرة:

تعاني المعايير المباشرة من القصور في قياس الكفاءة في بعض المنظمات للاسباب الاتية:

1 عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات و المخرجات بالمقارنة مع متطلبات تحقيق سبل القياس المطلوبة للكفاءة.

¹ سملاي يحضيه - أطروحة دكتوراه - 2003 - 2004 مرجع سابق , ص 127

2 عدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة، وكذلك صعوبة إجرائها بين الوحدات و الأقسام المختلفة للمنظمة.

لذلك فان القياسات غير المباشرة تعد في بعض المجالات طريقا أفضل في قياس الكفاءة، و ذلك عن طريق قياس الرغبة في العمل، و التعرف على درجات رضا الافراد العاملين، و الروح المعنوية، هذا إضافة إلى دراسة و تحليل إمكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية و المادية و المالية و المعلومات المتاحة.¹

- و يتضح لنا مما سبق ان الكفاءة العالية تعني الاستخدام الامثل لموارد التنظيم " المدخلات " مع تعظيم المخرجات. " السلع و الخدمات "

- و تقاس الكفاءة عن طريق النسبة بين المخرجات و المدخلات.²

المخرجات

أي الكفاءة =

المدخلات

- و عليه تقاس الكفاءة عموما بنسبة إنتاج النظام " المخرجات " الى الموارد " المدخلات " المستخدمة في تحقيق هذه المخرجات أو الناتج.

- و انطلاقا من ذلك فانه يمكن زيادة الكفاءة عن طريق أي بديل من البدائل التالية:

- زيادة كمية المخرجات مع بقاء كمية المدخلات ثابتة

- زيادة كمية المخرجات بنسبة اعلى من نسبة زيادة كمية المدخلات

- انخفاض كمية المدخلات مع بقاء كمية المخرجات ثابتة³

¹ تحليل محمد محسن الشماع , نظير كاظم محمود , مرجع سابق , ص ص 332,331

² عبد الغفار حنفي , مرجع سابق , ص 24

³ ثابت عبد الرحمن إدريس , مرجع سابق , 2002, ص 146

- انخفاض كمية المدخلات بنسبة أعلى من نسبة انخفاض كمية المخرجات

4- الفعالية التنظيمية

بما أن الفعالية امر هام في حياة المنظمات نتيجة التطور الكبير و المنافسة الشديدة من اجل البقاء و الاستمرار , فقد سعى عدد من الباحثين و المهتمين الى ايجاد نظرية تعتمد على المنظمات لكي تكون فعالة , و لكن موضوع الفعالية هو موضوع معقد بتعدد المنظمات نفسها و هذا ما أدى الى كثرة الاختلافات حول تحديد مفهومها و ضبط مؤشراتها و قياسها و ربما يعود ذلك الى صعوبة تحديد الظواهر التي تحيط بفعالية التنظيمات .

5- ماهية الفعالية

a. تعريف الفعالية:

على الرغم من أهمية الفعالية في حياة المنظمات الا انه لم يحقق اجماع حول تعريف المنظمة الفعالة , يرى البعض ان فعالية المنظمات تتحدد بمدى قدرتها على تحقيق اهدافها , فهناك من يعرف فعالية المنظمة بأنها : " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها و تعتمد هذه القدرة و المعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات " ¹

و قد عرفها برنارد على انها : " الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق اهدافها " . كما اشار الفار alvar الى ان الفعالية تعني : " قدرة المنظمة على البقاء و التكيف و النمو بغض النظر عن الاهداف التي تحققها " وهذا المفهوم يركز على البيئة , فبقدر تكيف المنظمة وظروفها الداخلية والخارجية بقدر ما تبقى منظمة فعالة.

كما تعرف الفعالية بأنها: القدرة على تحقيق الاهداف مهما كانت الامكانيات المستخدمة في ذلك. فهي تمثل

العلاقة بين الاهداف المحققة والأهداف المحددة وتعطى العلاقة كالتالي = الأهداف المحققة

الأهداف المحددة

¹ صالح بن نوار , فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية , قسنطينة . مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة , 2006 , ص 84

الفصل الثالث الفعالية التنظيمية

فالمنظمة الناجحة قادرة على تركيز مصادرها على الانشطة التي تعود عليها بالنتائج (الفعالية). لذا فهي تتبنى قيمة عمل الاشياء الصحيحة¹. إن الفعالية تتحدد من خلال إجراء مقارنة بين المنظر المتشابه. فقد عرف بول موت (pol mott) المنظمات الفعالة بأنها : تلك المنظمات التي تنتج أكثر وبنوعية اجود. وتتكيف بفعالية اكثر مع المشكلات البيئية اذا قورنت بالمنظمات الأخرى المماثلة , هذا التعريف لا يركز على جانب تنظيمي معين ويكتفي بالمقارنة بين المنظمات المتشابهة النشاط.

و اهتم بعض الباحثين في تعريفهم للفعالية بقدرة المنظمة على توفير الموارد المختلفة (افراد , مواد , معدات (...). فقد عرفها كل من يوشتمان و سيشور Yuchtman& seashore بأنها " قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة في بيئتها في سبيل اقتناء الموارد النادرة التي تمكنها من اداء وظائفها ".
مما سبق تتضح صعوبة الاتفاق على تعريف محدد للفعالية فليس لكل ابعاد الفعالية نفس الاهمية في قياس فعالية المنظمة.

باختصار يمكن تعريف الفعالية التنظيمية بأنها " قدرة التنظيم على تحقيق الاهداف طويلة و قصيرة المدى و التي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير و مصالح الجهات المعنية بالتقييم و مرحلة النمو أو التطور التي يمر بها التنظيم "²

b. الفرق بين الكفاءة و الفعالية :

إن إظهار الفرق بين الكفاءة و الفعالية يكون من خلال إبراز المعنى الذي تأخذه كلاهما , " فالفعالية عادة ما ينظر إليها من زاوية النتائج التي يصل إليها المسيرون , و من ثم يوصف التسيير بأنه فعال إذا حقق الأهداف المسطرة و بأنه اقل فعالية إذا لم يستطع تحقيقها" , و انطلاقا من هذا المفهوم يمكننا التفريق بين الفعالية و الكفاءة فنقول أن الفعالية هي استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة أي أنها تختص ببلوغ النتائج بينما الكفاءة هي الوسيلة أو الطريقة التي اتبعت في الوصول إلى النتائج أو تحقيق الأهداف .

¹ نجاة قرشي , القيم التنظيمية و علاقتها بفعالية التنظيم , مذكرة ماجستير غير منشورة , جامعة بسكرة , قسم علم الاجتماع , 2006 , ص 49.

² محمد قاسم القروي , نظرية المنظمة و التنظيم , عمان , دار وائل للنشر و التوزيع , 2000 , ص 104 .

كفو	عدم تحقيق الأهداف مع عدم وجود إسراف في الموارد	تحقيق الأهداف مع عدم وجود إسراف في الموارد
	عدم تحقيق الأهداف مع وجود إسراف في الموارد	تحقيق الأهداف مع وجود إسراف في الموارد
غير كفو	غير فعال	فعال

و يعتبر مفهوم الكفاءة ملازماً لمفهوم الفعالية و لكن يجب أن لا يستخدم بالتبادل فقد تكون المنظمة فعالة و لكنها ليست كفؤة أي أنها تحقق أهدافها و لكن بخسارة , و عدم كفاءة المنظمة يؤثر سلباً على فعاليتها فكلما ارتفعت تكاليف تحقيق هدف معين قلت احتمالات قدرة المنظمة على البقاء . و يجب أن يؤخذ كلاهما - الكفاءة و الفعالية - في الاعتبار ضمن مقاييس نجاح أي منظمة , فالفعالية هي انجاز العمل أو الشيء الصحيح أما الكفاءة فهي انجاز العمل بشكل صحيح .

و قد تكون المنظمة كفؤة و لكنها غير فعالة كما في حالة قيام المنظمة بإنتاج سلعة لا يوجد الطلب عليها .

كما قد تكون المنظمة فعالة و لكنها ليست كفؤة كما في حالة تحقيق المنظمة لأهدافها بغض النظر عن التكاليف التي تتحملها في سبيل ذلك.

فالكفاءة تشير بالمعنى الصريح إلى البعد الاقتصادي في تحديد الأهداف و إلى نسبة المخرجات إلى المدخلات إذ يتوجب على التنظيم تحقيق الأهداف المحددة بالموارد الموجودة , و هي موارد محدودة يستلزم إدارتها بشكل اقتصادي بينما تشير الفعالية إلى القدرة على النجاح في تحقيق الأهداف ¹.

¹ صالح بن نوار, مرجع سابق , ص 196

6- عناصر و مؤشرات الحكم على فعالية التنظيم :

بالرغم من أن أبعاد الفعالية و العلاقات المتداخلة بينها ليست واضحة بصورة جلية حتى الآن إلا انه تم الاتفاق على بعد واحد و هو الوقت , حيث أن **الاختبار النهائي** للفعالية التنظيمية يتمثل فيما إذا كانت المنظمة قادرة على أن تدعم **بقائها** بصفة مستمرة في البيئة , حيث يقول جيزون Jason إن المقياس الأخير لفعالية التنظيم هو عامل الوقت حيث في **المدى القصير** تتضمن المؤشرات الممكنة ما يلي :

1- **الإنتاج** : و يعكس قدرة المنظمة على الإنتاج (مهما كان ذلك) بالكمية و النوعية التي تتطلبها البيئة .

2- **الكفاءة** : و يمكن تعريفها كنسبة المخرجات للمدخلات , و تستخدم فيها عدة مقاييس مثل تكلفة الوحدة المنتجة و العائد على رأس المال و معدل الضياع من المواد و الخامات و كذلك الوقت الضائع و ما شابه ذلك من مؤشرات الكفاءة.

3- **الرضا**: يتطلب إدراك المنظمة كنظام اجتماعي الاهتمام بالمنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة و المنافع التي يمكن أن تعود على عملائها, و يسمى هذا المعيار الرضا و تتضمن مقاييسه معدل الغياب و التأخر و الشكاوى¹

إذا فالمؤسسة هي عبارة عن نظام اجتماعي يجب أن يحصل العاملون فيه على إشباع لحاجاتهم تماماً كما يحصل المستهلكون على السلعة أو الخدمة التي يحتاجونها , و بالتالي فإن الروح المعنوية المرتفعة و رضا العاملين عن المنظمة و التطوع للاستمرار في العمل كلها مؤشرات عن نجاح المنظمة في إشباع حاجات عمالها.²

أما في **المدى المتوسط** فمؤشرات الفعالية تتمثل في :

1 **التكيف** : و يشير إلى الحد الذي تستطيع فيه المنظمة أن تتجاوب مع التغيرات التي تنشأ في داخل أو خارج المنظمة .

¹ جون ه جاكسون و اخرون , نظرية التنظيم منظور كلي للإدارة , ترجمة خالد حسن زروق , مراجعة حامد سوداي عطية , معهد الإدارة العامة , السعودية , 1988 , ص 59

² صالح بن نوار , فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية , مرجع سابق , ص 216

2 **النمو** : يجب على المنظمة أن تستثمر مواردها في النشاطات التي تقوم بها و الهدف من النمو هو دعم قدرة المنظمة على البقاء في المدى البعيد , و يمكن أن يشتمل ذلك على البرامج التدريبية للموظفين الآخرين أو جهود التطوير التنظيمي .¹

إذا في بداية الأمر كان معيار **البقاء** و قدرة المؤسسة على الاستمرار هو أهم شرط لنجاح المؤسسة, و لكن في حقيقة الأمر هناك العديد من المؤسسات غير الناجحة و غير الفعالة و لكنها قادرة على البقاء و الاستمرار.

* كما يمكن تقسيم مؤشرات الحكم على فعالية المنظمة إلى مؤشرات داخلية و مؤشرات خارجية كما يلي:

1 مؤشرات داخلية : و ترتبط بمدخلات المنظمة و عملياتها و منها :

- تخطيط و تحديد الأهداف: أي قدرة المنظمة على تحديد الأهداف و تخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف.
- المهارات الاجتماعية للمدير : إن توفر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين يضمن توفير الدعم و المساندة للمرؤوسين عند مواجهتهم العثرات في العمل .
- المهارات العملية للمدير: حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فإنه لا بد أن يتحلى أعضاء المنظمة من المديرين بالمهارات و الخبرات الفنية المتعلقة بإنجاز الأعمال.
- التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة : يؤكد على ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة مع توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد .
- المشاركة في اتخاذ القرارات : يرى الكثير من الباحثين و المديرين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تدعيم فعالية التنظيم .
- تدريب و تنمية قدرات الأفراد: إن للبرامج التدريبية أهمية بالغة في تنمية قدرات الأفراد و بالتالي ارتفاع مستويا أدائهم في العمل.

¹ جون ه جاكسون و اخرون , مرجع سابق , ص 59

● التأخر و الغياب بين العاملين: و يمكن قياس ذلك بعدد الساعات الضائعة نتيجة الأعذار أو التمارض أو أمراض المهنة.

● كفاءة استخدام الموارد المتاحة: بحيث تكون التكلفة منخفضة مقارنة مع عوائد المخرجات.

● الرضا الوظيفي: يعد رضا العاملين داخل المنظمة مؤشرا هاما في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد و منه

الأداء العام داخل المنظمة, فمعظم الباحثين و المسيرين يعتبرون أن العامل الراضي أكثر إنتاجية من غيره

2 **المؤشرات الخارجية:** و ترتبط بصفة أساسية بالمخرجات و بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية و من هذه

المؤشرات:

● إنتاج السلع و الخدمات : إن تزويد المنظمة ببيئتها بالمخرجات من سلع و خدمات و زيادة الطلب عليها

يؤكد وجودها كعنصر فعال في المجتمع .

● الجودة: إن ارتفاع مستوى الجودة الخاص بمخرجات المنظمة يعد مؤشرا ضروريا لفعاليتها.

● تحقيق الأرباح: إن تحقيق المنظمة للأرباح يساعدها على النمو و الاستمرار و بدون تحقيقها للربح يصعب

عليها تحقيق أهدافها.

● تحقيق أهداف جديدة: تسعى المنظمة الفعالة إلى تحقيق أهداف جديدة و هامة.

● التأهب للأنجاز : يتمثل في استعداد المنظمة لأنجاز المهام الخاصة فورا .

● المسؤولية الاجتماعية : و تتمثل في المحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية .

● البقاء: عندما تنجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة. فإن معنى ذلك أن منتجات المنظمة تلائم البيئة التي

تعيش فيها .

● القدرة على التكيف و التأقلم: و يقصد بها درجة استجابة المنظمة للتغيير في ظروفها الداخلية و الخارجية

عن طريق حصولها على معلومات عن التغييرات و التقلبات الحادثة في البيئة.

● التطور: و يتمثل في نمو المنظمة عن طريق إدخال عناصر التكنولوجيا و إدخال البرامج التدريبية للأفراد و

تطوير منتجات المنظمة بشكل يتماشى و التطور العلمي.¹

¹ نجاة قرشي , القيم التنظيمية و علاقتها بفعالية التنظيم , مرجع سابق , ص 72

من خلال ما سبق يتضح لنا الترابط و التداخل الموجود بين مختلف المؤشرات السابقة فتحقيق أي مؤشر يمكن أن يسهم في تحقيق مؤشر آخر فمثلا : رضا العاملين قد يؤدي إلى تحسين الإنتاج و رفع جودته و بالتالي تحقيق الأرباح

و كما قلنا فالمعايير تختلف باختلاف رأي المفكر في العالوية , حيث يرى برايس Brice أن الفعالية تعني تحقيق الهدف و الوصول إلى المخرجات التي تريد المنظمة أن تنتجها و لكنه في نفس الوقت يضع خمسة عوامل سماها -العوامل الوسيطة - و التي تؤدي إلى النتيجة التي ترغبها المنظمة , و تعتبر هذه العوامل مقومات جادة للفعالية أكثر منها مقاييس لها و هذه العوامل هي :

- الإنتاجية : و تعني نسبة المخرجات إلى المدخلات .
- اتساق السلوك: أي قبول العاملين للقواعد السلوكية التي تضعها المنظمة و إطاعتهم لها.
- الروح المعنوية: و التي تعكس مدى إشباع و دوافع العاملين .
- التكيف: و هو استجابة المنظمة للتغير و السياسات التي تضعها لمواجهة خاصة منها تلك الجوانب المتغيرة في علاقات المنظمة ببيئتها و محيطها الخارجي.
- استقرار المنظمة: و هذا يعني قبول المجتمع لها و إقراره لسياستها و رغبته في منتجاتها.¹

و تجدر الإشارة إلى انه ليس بالضرورة قياس فعالية التنظيم من خلال كل هذه المؤشرات , فهي مجرد مؤشرات مقترحة نتيجة العديد من الدراسات و البحوث و ليس هناك اتفاق بين الكتاب و الباحثين حولها. و بالتالي لا توجد مؤشرات محددة يمكن من خلالها قياس الفعالية و لكن هناك مؤشرات استخدمت و لا تزال على نطاق واسع أكثر من غيرها مثل: الإنتاجية, الرضا, الربحية, الكفاءة, التكيف, البقاء..... الخ

¹ صالح بن نوار , فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية , مرجع سابق , ص 214

7-مداخل دراسة الفعالية

يمكن تصنيف المداخل الأساسية للفعالية التنظيمية حسب تطورها إلى مدخلين رئيسيين: تقليدية و معاصرة.

1 - المداخل التقليدية : لقد ركزت المداخل التقليدية للفعالية داخل المنظمات على أجزاء مختلفة ,

فالمنظمة تحصل على مواردها من البيئة الخارجية ثم تقوم بتحويل هذه الموارد (أي المدخلات) إلى سلع و خدمات (مخرجات) ثم تعود إلى البيئة الخارجية مرة أخرى .

إذا يمكننا قياس فعالية المنظمات انطلاقا من اهتمامات مختلف أطرافها من مساهمين و عمال و إدارة و كل على حدى و هذا من خلال التعرف على مدى قدرتها على القيام بهذه العمليات الثلاثة : الحصول على الموارد , تحويل هذه الموارد و الحصول على مخرجات , و إعادة هذه المخرجات إلى البيئة الخارجية من اجل تسويقها . و ذلك على النحو التالي :

أ - مدخل موارد النظام : يمثل هذا المدخل وجهة نظر المالكين أو المساهمين في المنظمة , و يهتم

بجانب المدخلات في تقييم فعالية المنظمات , فهو يفترض أن المنظمة تكون فعالة إذا استطاعت أن تحصل على ما تحتاج إليه من موارد و تعرف الفعالية التنظيمية لهذا المدخل بأنها " قدرة المنظمة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد نادرة و ذات قيمة .

يعتمد مدخل موارد النظام في قياس فعالية المنظمات على مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى قدرة المنظمة على توفير ما تحتاج إليه من موارد. و من أهم هذه المؤشرات: القدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على مواردها الأساسية, و قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية, و القدرة على فهم و تحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة.¹

من عيوب هذا المدخل انه يركز فقط على قدرة المنظمة في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد و يتجاهل كيفية استخدام و توظيف هذه الموارد بعد الحصول عليها.

¹ علي عبد الهادي مسلم , تحليل و تصميم المنظمات , الدار الجامعية , الاسكندرية ' ب س , ص 171

ب - **مدخل العمليات الداخلية** : يمثل هذا المدخل وجهة نظر العاملين في المنظمة , و يهتم هذا المدخل بمدى كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المنظمة , و جودة المناخ النفسي السائد بين العاملين حيث تعتبر المنظمة فعالة وفقا لهذا المدخل إذا اتصفت عملياتها الداخلية باليسر و عدم وجود معوقات و ارتفعت درجة رضا العاملين عن عملهم . و العنصر الهام في الفعالية هو ما تفعله المنظمة بما توافر لديها من موارد .

و من مؤشرات تحديد الفعالية وفقا لهذا المدخل : وجود مناخ ايجابي و شيوع روح العمل الجماعي بين الأعضاء و وجود وسائل اتصال فعالة بين الإدارة و العاملين و ارتفاع دافعتهم و ولائهم للمنظمة , هذا بالإضافة إلى ارتفاع الكفاءة الاقتصادية الداخلية .

و يتميز مدخل العمليات الداخلية في الفعالية باهتمامه بالموارد البشرية داخل المنظمة باعتبارها موردا استراتيجيا هاما . و رغم ذلك فهو لا يخلو من عيوب , إن أوجه قصور هذا المدخل تجاهل علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية و الإفراط في الاهتمام بالعمليات الداخلية , فضلا عن ذلك قياس المناخ النفسي و رضا العاملين يعتبر مسألة نسبية لأنها تتأثر بالعديد من العوامل التنظيمية و الشخصية¹

ج - **مدخل تحقيق الأهداف** : يمثل هذا المدخل وجهة نظر إدارة المنظمة , و يفهم من هذا المدخل انه يهتم أساسا بزاوية المخرجات في تقييم فعالية المنظمة لأنه يركز على التعرف على الأهداف التنظيمية المعلنة ثم يقيس مدى قدرة المنظمة على تحقيق مستوى مرضي منها و هو بهذا يعتبر مدخلا منطقياً لأنه يقيس مدى تقدم هذه المنظمة في تحقيق أهدافها.

كما يعتمد هذا المدخل على الأهداف التشغيلية كمؤشرات لقياس الفعالية (هي تلك الأهداف التي يمكن اكتشافها بملاحظة ما تقوم المنظمة بعمله فعلا) فالأهداف الرسمية (هي تلك الأهداف التي تعد للاستهلاك العام) غالبا ما تكون تجريدية و غير قابلة للقياس في حين أن الأهداف التشغيلية غالبا ما يتم التعبير عنها في شكل كمي قابل للقياس . و من أكثر الأهداف شيوعا في قياس فعالية منظمات الاعمال هي : الربحية , النمو , معدل العائد على الاستثمار و حصة المنظمة من السوق .

¹ صالح بن نوار , مرجع سابق , ص 204.

و من المشكلات التي يواجهها هذا المدخل هي :

- تعدد الاهداف التنظيمية و في بعض الاحيان تعارضها مما يجعل قياس فعالية المنظمات باستخدام مؤشر وحيد يعتبر امرا غير مقبول.

- وجود بعض الاهداف التي يصعب قياسها بشكل كمي و هذا ما يؤدي الى استخدام مؤشرات شخصية و ليست موضوعية لقياس مدى قدرة المنظمة على تحقيقها .

2 - **المدخل المعاصرة** : نتيجة للقصور الذي تعاني منه المدخل التقليدية, اتجهت الكتابات الحديثة

إلى تقديم مدخل أكثر شمولية لتحديد فعالية المنظمات, و اعترفت هذه المدخل بتعدد أهداف

المنظمات و تعدد عملياتها و تعدد أطراف التعامل معها و من أهم هذه المدخل ما يلي :

1 - **مدخل أطراف التعامل** : يركز هذا المدخل على الأخذ في الاعتبار رغبات و أهداف أصحاب

المصلحة من المتعاملين و صاحب المصلحة في بقاء المنظمة و نموها . و من أهم أصحاب المصالح

المتعاملين مع المنظمة :

- الموردون : و هدفهم التزام المنظمة بسداد قيمة الموارد المباعة لها .
- المستهلكون: هدفهم الحصول على أعلى جودة بأقل الاسعار .
- العمال : هدفهم الحصول على اعلى اجور و افضل ظروف عمل ممكنة .
- الملاك : هدفهم تحقيق اعلى معدلات عائد على استثماراتهم .
- المديرون : هدفهم الحصول على اعلى مرتبات و اكبر قدر من السلطة و النفوذ.
- الحكومة : هدفهم الالتزام بالقوانين و اللوائح .
- المجتمع : هدفهم مشاركة المنظمة في عمليات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية , و حماية البيئة من التلوث و زيادة رفاهية المواطنين .

و المشكلة الأساسية في هذا المدخل هو تعارض أهداف اصحاب المصالح المختلفة مما يصعب عملية قياس الفعالية , لذلك غالبا ما يثار سؤال : من هو الطرف الذي يجب ان تسعى المنظمة الى تحقيق أهدافه أولا¹؟ و قد قدم هذا المدخل النماذج التالية التي يمكن ان تساعد المنظمة في الإجابة عنه:

أ- **النموذج النسبي** : يرى انه على المنظمة ان تعطي اوزان متساوية نسبيا للاطراف المختلفة للتعامل معها , فلا تفضل صاحب مصلحة معينة على اخر , أي ان كل اصحاب المصالح المختلفة لهم نفس الاهمية النسبية

ب- **نموذج القوة** : و يرى ان المنظمة يجب ان تحدد اقوى اطراف التعامل معها ثم تحاول ان تشبع اهدافه و احتياجاته اولاً , و اقوى اطراف التعامل هو الطرف الذي يؤثر بشكل مباشر على بقاء و استمرار المنظمة. و بالتالي لا بد من ارضاء هذا الطرف اولاً حتى و لو على حساب الاطراف الاخرى.

ج- **نموذج العدالة الاجتماعية** : و هو عكس نموذج القوة , فالمنظمة وفقاً لهذا النموذج عليها ان تبحث عن اقل الاطراف رضا , ثم تحاول ان تشبع اهدافه و احتياجاته اولاً . و الهدف من هذا النموذج هو تقليل عدم رضا الاطراف المختلفة للتعامل , فإذا لم ترد أي شكوى من هذا الطرف راض عن المنظمة . و في حالة ظهور أي شكوى فعلى المنظمة أن تعالج أسباب هذه الشكوى أولاً حتى تضمن رضا جميع الأطراف.

د- **النموذج التطوري** : و هو يفترض أن أهمية أطراف التعامل المختلفة تتغير بمرور الزمن , و أيضاً تتغير خلال المراحل المختلفة من دورة حياة المنظمة . ففي مرحلة النشأة قد يكون المستهلكون هم أهم أطراف التعامل و بالتالي لا بد من إعطاء عناية خاصة لهم إلى أن تستطيع المنظمة إن تثبت وجودها في السوق. بعد فترة قد ترى المنظمة انه لا بد من الاهتمام بالمالك و المساهمين و تحقيق معدلات ربحية مناسبة لهم حتى تستطيع إجراء أي توسعات في مرحلة لاحقة, و هكذا تختلف أهمية أطراف التعامل من فترة لأخرى بمرور الزمن.²

¹ علي عبد الهادي مسلم , مرجع سابق , ص ص 174 175 .

² صالح بن نوار , مرجع سابق , ص 208.

و بناء على ما سبق يجب على المنظمة أن تختار النموذج المناسب لظروفها في تحديد أطراف التعامل الأكثر أهمية , ثم تقاس فعالية المنظمة على حسب مدى تحقيقها لأهداف هذا الطرف و مدى إشباعها لحاجاته .

2 - **مدخل القيم المتنافسة :** ينطلق مؤيدو هذا المدخل من افتراض عدم وجود معيار مثالي و وحيد لقياس الفعالية بحيث يتفق عليه الجميع اذ ليس هناك إجماع على الأهداف التي يهدف التنظيم إلى تحقيقها و لا على أولوية بعضها على البعض الآخر .

و قد قام Rohrbaugh & Quinn (1983) بدراسة توجهات المديرين في العديد من المنظمات و أمكنهما التمييز بين نوعين من التوجهات هما :

أ- التوجه الداخلي: و يعني اهتمام إدارة المنظمة برضا العاملين و رفاهيتهم , و العمل على زيادة كفاءتهم و مهاراتهم في العمل .

ب- التوجه الخارجي: و يعني اهتمام إدارة المنظمة بدعم مركز المنظمة في تعاملاتها مع البيئة الخارجية, و العمل على تنمية علاقات قوية مع أطراف التعامل الخارجيين.

كما قاما بالتمييز بين نوعين من الهياكل التنظيمية التي تعكس أنماطا مختلفة للإدارة و هي:

1. **الهيكل الجامد :** و يعكس اهتمام الإدارة بإحكام الرقابة , و الالتزام بإجراءات و نظم العمل .

• **الهيكل المرن:** و يعكس اهتمام الإدارة بعمليات التكيف و التغيير من فترة إلى أخرى.

و يقدم مدخل القيم المتنافسة بناء على توجه الإدارة و نوع الهيكل أربعة نماذج مختلفة لقياس الفعالية :

1- **نموذج العلاقات الإنسانية :** و يعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام هيكل مرن , و فيه يكون

هدف الإدارة هو تنمية و تطوير العاملين و رفع رضاهم عن العمل , و تكون وسيلتهم في ذلك هي الاهتمام بتدريب العاملين و زيادة عوائدهم المالية .

الفصل الثالث **الفعالية التنظيمية**

2- نموذج النظام المفتوح: و يعكس التوجه الخارجي للادارة مع استخدام هيكل مرن , و تهدف المنظمة فيه الى تحقيق النمو و الحصول على الموارد اللازمة من البيئة الخارجية . و تسعى المنظمة الى تحقيق هذه الاهداف من خلال تنمية علاقات طيبة مع اطراف التعامل في البيئة الخارجية .

3- نموذج الهدف الرشيد : و يعكس التوجه الخارجي للادارة مع استخدام هيكل جامد. و تهدف المنظمة وفقا لهذا النموذج الى زيادة الانتاجية و الكفاءة و الربحية . و تسعى المنظمة الى تحقيق هذه الاهداف من خلال وضع خطط و استراتيجيات لتحقيق الأهداف.

4- نموذج العمليات الداخلية : و يعكس التوجه الداخلي للادارة مع استخدام هيكل جامد. و تهدف المنظمة وفقا لهذا النموذج الى تحقيق الاستقرار الداخلي . و تسعى المنظمة الى تحقيق هذا الهدف من خلال وضع نظم جيدة للاتصال و المعلومات و صنع القرارات .¹

و تعكس النماذج الاربعة بهذه الصورة تعارض في القيم التنظيمية , و تعتمد الفكرة الاساسية لهذا المدخل على ان المدير يجب ان يحتفظ لنفسه بمكانة وسط بين هذه النماذج المتعارضة . كما يوضح ايضا خطورة الافراط في الاهتمام بنموذج واحد فقط حيث انه قد يؤدي الى عدم فعالية المنظمة .

* محددات اختيار المدخل المناسب :

- تفضيلات الادارة العليا : حيث انها المسؤولة عن نتائج اعمال المنظمة و هي غالبا ما تمارس نفوذها في وضع الاهداف التنظيمية

- مدى قابلية الاهداف للقياس الكمي : فكلما كانت الاهداف التنظيمية قابلة للقياس الكمي و الموضوعي كلما كانت اكثر مناسبة لتقييم فعالية المنظمة من خلالها .

¹ علي عبد الهادي مسلم , مرجع سابق , ص 179

- **الظروف البيئية** : فالمنظمات التي تواجه بيئة تتصف بالندرة في الموارد الاساسية اللازمة لها غالبا ما تتجه لقياس فعاليتها باستخدام مدخل موارد النظام او العمليات الداخلية . اما في البيئة المتغيرة و المعقدة فقد تصبح الكفاءة الداخلية اقل اهمية , و تصبح المرونة و القدرة على التكيف من المعايير المناسبة لقياس الفعالية.

8- أخلاقيات المؤسسة

أولا : مفهوم أخلاقيات المؤسسة

تشير الأخلاقيات ethic بشكل عام إلى القيم و المعايير الأخلاقية التي يستند لها أفراد المجتمع لغرض التمييز بين ما هو صحيح و ما هو خطأ.

- و لقد كانت المجتمعات القديمة تلتزم بمعايير أخلاقية مثالية إذا نظرنا إليها بالمعايير الأخلاقية في وقتنا الحاضر، فإذا ما اعتبرنا أن العائلة مقصورة و غير ملتزمة أخلاقيا إذا ما شدد أحد أفرادها، و يعتبر معيارا صارما قياسيا بالوقت الحاضر لان المسؤولية الأخلاقية في وقتنا هي فردية.

- أما إذا أردنا أن نعطي تصورا محددًا و تعريفًا لأخلاقيات المؤسسة " الأعمال " فهي كما عرفها

"prix et al" انها تطبيق للمعايير الأخلاقية الفردية في مواقف الأعمال المختلفة.

- كذلك هناك تعريف آخر مقدم من قبل van vilock يشير فيه أن أخلاقيات الأعمال ماهي إلا الدراسة و التحليل المنهجي للعمليات التي يتم من خلالها تطوير القرار الإداري بحيث يصبح هذا القرار خيارا أخلاقيا آخذا في الاعتبار ما هو صحيح و جيد للفرد و للمجموعات و للمنظمة.

- و قد أوضح الباحث "wiley" أن أخلاقيات الأعمال هي مجموعة من المبادئ و القيم الأخلاقية التي تمثل سلوك منظمة ما و تصنع محددات على قراراتها.¹

و يلعب سلوك الفرد دورا هاما في التأثير على أداء و سلوك المنظمة ككل فسلوك الفرد، يعتبر حجر الأساس الذي يبني عليه سلوك المنظمة، فالتصرفات و الأنشطة التي يقوم بها الفرد في المنظمة، من انتظامه في العمل، و

¹ الطاهر محسن منصور الغالي , المسؤولية الاجتماعية و اخلاقيات الاعمال , دار وائل للنشر و التوزيع , 2005 ص 135

اتصاله بالآخرين و انفعالاته و رضاه عن العمل و قيامه بأداء مهامه كل هذا السلوك يمثل النواة الأولى لسلوك و أخلاق المنظمة ككل.

و يتأثر السلوك الأخلاقي للفرد بكل من خصائصه الشخصية، و أيضا البيئة التي يعمل فيها.¹

ثانيا: أهمية أخلاقيات المؤسسة

إن الالتزام بالمبادئ و السلوك الأخلاقي سواء على الصعيد الفردي في الوظيفة أو في مهنة معينة أو مجموعة أو منظمات الأعمال يعتبر ذو أهمية بالغة لمختلف شرائح المجتمع حيث أن هذا الأمر يقوى الالتزام بمبادئ العمل الصحيح و الصادق و يبعد المنظمة على أن ترى مصالحها بمنظور ضيق لا يستوعب إلا الاعتبارات المالية.

- في مجتمعاتنا النامية و المجتمعات الإسلامية بشكل خاص فإن الإسلام يعتبر الوعاء الحضاري و الإنساني الذي يطرح مفاهيم أخلاقية راقية، في مختلف مجالات الحياة و لو أن الواقع يشير إلى وجود فجوة بين هذا الوعاء الحضاري و بين الممارسات الفعلية لهؤلاء الأفراد و المنظمات.

- و إذا ما أردنا الإشارة إلى أهم الفوائد التي يمكن أن تحصل عليها منظمات الأعمال جراء التزامها بهذا المنظور الأخلاقي في العمل و التي تعطي أهمية لهذا الالتزام فإننا يمكن أن نشير إلى ما يلي:

1- لا يمكن القبول بالمنظور التقليدي للعمل و الذي يرى تعارضا بين تحقيق مصالح منظمة الأعمال المتمثلة في الربح المادي و بين الالتزام بالمعايير الأخلاقية و التي عرضت و كأنها تقلل من الكفاءة ضمن هذا المنظور التقليدي.

اما في اطار المنظور الحديث نجد ارتباطا ايجابيا بين الالتزام الاخلاقي و المردود المادي الذي تحققه المنظمة و ان لم يكن ذلك على المدى القصير فانه بتاكيد يكون واضحا على المدى الطويل.

2- قد تتكلف منظمات الأعمال كثيرا نتيجة تجاهلها الالتزام بالمعايير الأخلاقية و هنا يأتي التصرف الأخلاقي ليضع المنظمة في مواجهة الكثير من الدعاوي القضائية بل و الجريمة في بعض الأحيان.

¹ راوية حسين , السلوك في المنظمات , الدار الجامعية , الاسكندرية , 2001, ص29

- 3- تعزيز سمعة المنظمة على صعيد البيئة المحلية و الإقليمية و الدولية و هذا له مردود ايجابي على المنظمة.
- 4- إن الحصول على شهادات عالمية و امتيازات عمل خاصة يقترن بالتزام المنظمة بالعديد من المعايير الأخلاقية في إطار الإنتاج و التوزيع و الاستهلاك و العمل الصادق و الثقة المتبادلة و دقة و صحة المعلومة.
- أو بعبارة أخرى: فان الشهادات الدولية للالتزام بالمعايير الفنية في إنتاج السلع و الخدمات تحمل في طياتها اعترافاً بمضمون أخلاقي و اجتماعي مهم أظهرته منظمة الأعمال.¹

9- مصادر الأخلاقيات في المنظمة:

إذا كانت تشير إلى المعايير الأخلاقية التي يستند إليها المديرون في قراراتهم المختلفة اخذين بعين الاعتبار ما هو صح و ما هو خطأ فإننا نستخلص أن الأخلاق لدى هؤلاء المدراء تتجسد بسلوكيات أخلاقية تراعي القواعد و المعايير و المعتقدات في المجتمع و كذلك القوانين و المدونات الأخلاقية المعمول بها , نفس الشيء بالنسبة لباقي الأطراف في المنظمة , و يمكن أن تتحدد مصادر أخلاقيات الأعمال التي تتجسد في السلوك الأخلاقي الحميد أو السيئ كالاتي :

1 الأخلاقيات الشخصية: لا شك انه لدى كل فرد مجموعة من المعتقدات و القيم الشخصية التي ينقلها

إلى المنظمة التي يعمل بها حيث تترجم هذه القيم و المعتقدات الشخصية إلى سلوكيات و قرارات

أخلاقية داخلية داخل المنظمة.²

و يستمد الفرد أخلاقياته من عدة مصادر أهمها :

- العائلة و التربية البيتية : حيث تمثل العائلة النواة الأولى لبناء السلوك لدى الفرد.

- ثقافة المجتمع و قيمه و عاداته : حيث يتأثر سلوك الفرد بمؤثرات خارجية كثيرة أهمها ثقافة المجتمع و

المجتمعات الإنسانية تتباين في نوع ثقافتها و إعطائها أولويات لقيم معينة دون أخرى كذلك العادات و

التقاليد الموروثة .

¹ الظاهر محسن منصور الغالي , مرجع سابق , ص 138

² مصطفى محمود ابو بكر , التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة , الدار الجامعية , الإسكندرية , 2005, ص416.

- المدرسة و نظام التعليم: يلعب النظام التعليمي دورا مهما في المجتمع و في تكوين القيم الأخلاقية و تنمية السلوك الأخلاقي لدى الفرد.

2 **التنظيم الإداري** : يؤثر التنظيم الإداري في الأخلاقيات التنظيمية فكل من نظم استقطاب الأفراد و تدريبهم و الهيكل التنظيمي الرسمي و السياسات و القواعد و نظم المكافآت و التعويضات كل ذلك يساهم في تشكيل أخلاقيات المنظمة و من ثم على سلوك العاملين بالمنظمة , إذا يؤثر مجتمع العمل بكل مكوناته على الأفراد و يغير من أخلاقياتهم و يفرض عليهم سلوكيات جديدة .
كما تؤثر القوانين و اللوائح الحكومية و التشريعات على السلوك الأخلاقي حيث أن القانون يحدد و يضع المعايير المقبولة في مجال الأعمال التي تعمل بدورها على توجيه العمال و المدراء و عليه فإن وجود هذه القوانين يمثل رادعا للسلوكيات غير المقبولة , أما اللوائح الحكومية فإنها مجموعة المعايير المحددة من السلطات للممارسات المقبولة و غير المقبولة . و هكذا فإن تأثير القوانين و اللوائح الحكومية يبدو واضحا في تأصيل قواعد السلوك الأخلاقي في المجتمع و في منظمات الأعمال.

أيضا قوانين السلوك الأخلاقي (المدونات الأخلاقية) التي تعتبر أدلة إرشادية لعمل المديرين و العاملين. هذه القوانين تهدف إلى: - توجيه و إرشاد المديرين في المجالات غير الواضحة للسلوك المهني - تذكير العاملين و المديرين بالمتطلبات القانونية و الأخلاقية - الإعلان عن المرتكزات الأخلاقية للمنظمة. - تقوية الانضباط الذاتي لدى المنظمة بقواعد السلوك الأخلاقي .¹

3 **الثقافة التنظيمية**: تمثل ثقافة المنظمة مجموعة القيم و الأعراف و التقاليد و الرؤى و التطلعات التي تمثل إطار عمل يحدد سلوكيات العاملين على مختلف الأصعدة و المستويات. فالمنظمات العريقة في ثقافتها و لديها قيم راسخة في العمل تمثل لغة مشتركة للجميع , يكون تأثير هذه الثقافة واضحا على سلوكيات العاملين و منعكسا في القرارات التي يتخذونها و يبلغ الاعتزاز بالثقافة التنظيمية المتميزة في بعض الشركات درجة تجعلها منهجا تربويا يدرس في الشركة .

¹ الطاهر محسن منصور الغالي, مرجع سابق , ص 145

10- اثر أخلاقيات المنظمة

أولا : أثرها على العلاقة بين العاملين والإدارة:

من الأمور المعلومة أن الثقة بين العاملين والإدارة لها علاقة مباشرة بزيادة إنتاجية العامل. فالموظف الذي يعلم أن إدارة المنظمة ستقدر مجهوداته على المدى القريب والبعيد فإنه يتفانى في عمله.

ولكن عندما يشعر الموظف بأن إدارة المؤسسة لا تفي بوعودها للعاملين فإن هذا يكون أمرا غير مُحفِّز له على تطوير العمل والإبداع وزيادة الكفاءة. لذلك فإن التزام المديرين بالصدق والأمانة والعدل والوفاء والرحمة مع العاملين يؤدي إلى ثقة العاملين في الإدارة وهو ما يؤدي إلى تحفيزهم على العمل ويوفر كثيرا من الوقت الضائع في الشائعات والشكوك والتفاوض.

قارن بين حالتين: حالة الإدارة الملتزمة بأخلاقيات العمل والإدارة غير الملتزمة بأخلاقيات العمل. في الحالة الأولى تجد أن وعود المديرين للعاملين مُصدَّقة بينما في الحالة الثانية تجد أن الوعود غير مُصدَّقة بل يكون الشك مُهيمناً على العلاقة بين العاملين والإدارة.

في الحالة الأولى تجد كثيرا من العاملين يستمر في العمل لسنوات عديدة طالما كان الدخل مقبولا بينما في الحالة الثانية تجد العاملين يبحثون عن بديل باستمرار حتى وإن كان الدخل مرتفعا. في الحالة الأولى تجد العامل سعيدا في عمله ولديه ولاء لهذه المنظمة المحترمة بينما في الحالة الثانية تجد العلاقة مبنية على المقابل السريع لأن المقابل بعيد المدى غير مضمون.

هذا الأمر يمتد تأثيره إلى العمالة التي قد تتقدم لوظائف بالمنظمة. فالمنظمة التي تتعامل بطريقة أخلاقية مع موظفيها تجتذب كفاءات سوق العمالة بينما المنظمة التي لا تُبالي بهذه الأمور تُنفّر الكثير من تلك الكفاءات. تأثير ذلك على قدرات المنظمة غني عن التفصيل. كذلك فإن أسلوب تعامل المنظمة مع المتقدمين لوظائف يؤثر على الكفاءات التي تقبل التوظيف بها بل والتي تتقدم لها مستقبلا.

ثانيا : أثرها على العلاقة بين العاملين:

الحالة الأولى: عندما يكون الصدق والتعاون الاحترام والأمانة هي الأخلاقيات المنتشرة بين العاملين وبعضهم البعض فإن هذا يؤدي إلى تفجر طاقات العاملين لصالح العمل.

الحالة الثانية: بينما عندما تكون ثقافة الخداع والنفق والإساءة للزملاء هي المسيطرة فإن كل عامل يكون على حذر من زميله ويتعاون معه بقدر ضئيل ويُخفي عنه الكثير من المعلومات وقد يكذب في التقارير التي يكتبها لرئيسه وهكذا.

ثالثا : إرساء أخلاقيات العمل في المنظمة:

إتباع الأخلاق هو أمر يجب أن يحرص عليه كل شخص ولكن إدارة المؤسسة لن تعتمد على مدى التزام العاملين بأخلاقيات العمل بناء على قناعاتهم الشخصية بل هي بحاجة لأن تُلزمهم بذلك كجزء من مُتطلبات العمل. فكما أوضحت فإن عدم الالتزام بأخلاقيات العمل يؤثر على أداء المؤسسة وبالتالي فلا بد لها من الحرص على تطبيقها.

لذلك فإنه من الضروري تحديد ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي في عُرف المؤسسة لكي يلتزم به الجميع. في غياب ذلك فإن كل موظف يكون له مقاييسه الشخصية والتي تختلف من شخص لآخر. كذلك فإنه لا بد من التعامل بحزم مع كل إخلال بهذه الأخلاقيات.

خلاصة :

إن المؤسسة تسعى دوماً لتحقيق أهدافها سواء كانت هذه الأهداف عبارة عن ربح أو عبارة عن معدل معين من النمو و تتجه المنظمات إلى قياس كفاءتها و فعاليتها في تحقيق هذه الأهداف من فترة إلى أخرى و هذا بغرض زيادة فعالية الأداء التنظيمي .

و لكن المشكل و العائق الذي يبقى مطروحاً هو صعوبة إيجاد مقاييس ثابتة و دقيقة و تحديد المعيار أو النموذج الذي يمكن الاطمئنان إليه في تقييم مدى كفاءة و فعالية المنظمة على اعتبار ان لكل مؤسسة واقعها الخاص , و كذلك صعوبة قياس مدى تطبيق الأخلاقيات المهنية من طرف كل أطراف المنظمة .

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع :

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد:

إن البحوث العلمية عموماً تهدف إلى الكشف عن الحقائق ، حيث تكمن قيمة هذه البحوث في التحكم في المنهجية المتبعة فيها، ومصطلح المنهجية يعني " مجموعة المناهج والطرق التي تواجه الباحث في بحثه، وبالتالي فإن الوظيفة المنهجية هي جمع المعلومات ، ثم العمل على تصنيفها وترتيبها وقياسها وتحليلها من أجل استخلاص نتائجها والوقوف على ثوابت الظاهرة المراد دراستها"¹

وبهدف توضيح الطرق التي تم اعتمادها في تصنيف وترتيب وقياس وتحليل المعلومات التي تم جمعها في الجانب النظري .

تناولنا في هذا الفصل الدراسة الاستطلاعية من حيث بعدها الزمني و المكاني ثم الأداة المستخدمة في الدراسة حيث تطرقنا إلى الشروط العلمية التي يجب أن تتوفر في أداة البحث من صدق وثبات وموضوعية، كما قمنا بضبط متغيرات الدراسة وحصر مجتمع البحث والعينة التي قمنا باختيارها والطريقة التي اعتمدناها في تحديد حجم العينة .

كما تناول هذا الفصل المنهج العلمي المستخدم في الدراسة وبيّن كيفية تطبيق الإجراءات الميدانية وتطرقنا إلى الأساليب الإحصائية التي اعتمدنا عليها في تحليل المعطيات التي جمعناها عن طريق الاختبار.

من الضروري تتبع المراحل و الخطوات النظرية و السير بها إلى الحك و المتمثل في الجانب التطبيقي لهذه الدراسة وتهدف إلى التحقق من الفرضيات التي إقترحناها في موضوع دراستنا هذه قمنا بالدراسة الميدانية على مستوى مديرية الشباب و الرياضة بولاية بسكرة حيث تم تزويدنا بالمعلومات المتعلقة بموضوع دراستنا ثم قمنا بعرض وتحليل هذه النتائج.

¹ - فريدريك معتوق: "معجم العلوم الاجتماعية"، أكاديميا، بيروت، لبنان، 1998، ص231.

1 - الدراسة الاستطلاعية:

يعرف (ماثيو جيدير) الدراسة الاستطلاعية على أنها عبارة عن دراسة علمية كشفية، تهدف إلى التعرف على المشكلة، وتقوم الحاجة إلى هذا النوع من البحوث، عندما تكون المشكلة محل البحث جديدة لم يسبق إليها، أو عندما تكون المعلومات أو المعارف المتحصل عليها حول المشكلة قليلة وضعيفة.¹

وعلى هذا الأساس تعتبر الدراسة الاستطلاعية من أهم المراحل التي يجب على الباحث القيام بها قصد التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث و مدى صلاحية الأداة المستعملة حول موضوع البحث، ولهذا قمنا بدراسة استطلاعية على مستوى بعض الفرق الرياضية على مستوى ولاية الوادي ، وقد كان الهدف من هذه الدراسة جمع المعلومات التي لها ارتباط وثيق و مباشر بمتغيرات الدراسة والتي يمكن من خلالها التأكد من ملائمة الفرق الرياضية لموضوع دراستنا.

ومن خلال دراستنا ، توجهنا إلى مديرية الشباب والرياضة ، وقد كان الهدف من هذه الدراسة جمع المعلومات التي لها ارتباط وثيق ومباشر بمتغيرات الدراسة والتي يمكن من خلالها التأكد من ملائمة المنظمة الرياضية لموضوع الدراسة

2 - المجال الزمني والمكاني:

المجال الزمني:

تم اجراء دراستنا ابتداء من شهر جانفي 2017 الى غاية شهر ماي 2017.

المجال المكاني:

أجريت هذه الدراسة على مستوى مديرية الشبيبة و الرياضة لولاية بسكرة .

¹ - ماثيو جيدير: "منهجية البحث العلمي"، ترجمة ملكة ابيض ، <http://dr--mohamed-abd-elnaby.spaces.live.com>

3 - منهج الدراسة:

المنهج هو الطريق الذي يقود الباحث إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة مجموعة من القواعد العلمية¹. كما أن المنهج الوصفي يستهدف جمع حقائق وبيانات ظاهرة يغلب عليها التحديد وغالبا ما يلجأ إليها الباحث، بعد أن تكون قد أجريت دراسات كشفية في نفس الميدان، أي أن هذا النوع من المناهج البحثية يساعد على الوصف الكمي أو الكيفي للظاهرة.²

حيث أن (التعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى).³

وعلى هذا الأساس فقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي وبأسلوب دراسة الحالة لأنه يناسب موضوع بحثنا.

4 - أدوات الدراسة و إجراءات بناءها:

بالاعتماد على نوع المعلومات والبيانات التي نحن بصدد جمعها وعلى الدراسة الاستطلاعية التي أجريناها وعلى الوقت المسموح به والإمكانات المتاحة لنا، وجدنا أن الأداة الأكثر ملاءمة لإجراء هذه الدراسة هي الاستبيان حيث يعتبر الاستبيان كأداة بحث (كونه مناسب)، يعتبره تقنية فعالة ووسيلة علمية لجمع المعلومات والبيانات والمباشرة من مصدرها الأصلي بالإضافة إلى منهج تحليل معطيات المراجع والمصادر التي اعتمدنا عليها في بحثنا والمتمثلة في كتب المؤلفين العرب والمختصين.

1-4. صدق الأداة:

صدق الاستبيان يعني التأكد من انه سوف يقيس ما اعد لقياسه.

ويقصد بالصدق: شمول الاختبار لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراته ومفرداته من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها.

2- هاني بن ناصر الراجحي: " التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوازات منطقة الرياض، دراسة ميدانية على إدارة جوازات الصفر جدة"، رسالة ماجستير، إشراف، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003، ص 78.

2. محي محمد مسعد: " كيفية كتابة الأبحاث والإعداد للمحاضرات"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 32.

3. حمدان بن سلمان بن عبد الله الغامدي: "الرضا الوظيفي لدى العاملين في سجن مدينة تبوك"، رسالة ماجستير غير منشورة، 2006، ص 86.

الفصل الرابع - الإطار المنهجي للدراسة

وللتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا باستخدام صدق المحكمين كأداة للتأكد من أن الاستبيان يقيس ما اعد له حيث قمنا بتوزيع الاستبيان على مجموعة من الأساتذة في معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية بسكرة .

5 - متغيرات الدراسة:

تكتسي مرحلة تحديد متغيرات البحث، أهمية كبيرة لهذا يمكن القول أنه كي تكون فرضية البحث قابلة للتحقيق ميدانيا، لابد من العمل على صياغة وتجميع كل متغيرات البحث بشكل سليم ودقيق إذ أنه لابد أن يحرص كل باحث حرصا شديدا على التمييز بين متغيرات بحثه وبين بعض العوامل الأخرى التي من شأنها أن تؤثر سلبا على مسار إجراء دراسته.

المتغير:

هو ذلك العامل الذي يحصل فيه تعديل أي تغير لعلاقته بمتغير آخر وهو نوعان:

أ - المتغير المستقل:

هو عبارة عن تلك العوامل التي تؤثر على متغير تابع .

ب- المتغير التابع:

هي تلك العوامل أو الظواهر التي يسعى الباحث لقياسها، وهي تتأثر لمتغير مستقل.

تمثل متغيرات بحثنا فيما يلي:

- المتغير المستقل يتمثل في:الاتصال الداخلي .

- المتغير التابع يتمثل في:الفعالية التنظيمية .

6 - مجتمع الدراسة

يعرفه " Grawitz " على انه (مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تركز عليها الملاحظات).¹

يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال مديرية الشبيبة و الرياضية لولاية بسكرة والبالغ عددهم حوالي 62 عامل، وعلى ضوء هذه المعطيات يمكننا تحديد عينة البحث.

7 - عينة البحث:

يمكن تعريف عينة البحث على أنها (مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين).² وعلى هذا الأساس قمنا باختيار كل العمال الذي يشتغلون بمديرية الشبيبة و الرياضية بولاية بسكرة .

8 - الوسائل الإحصائية المستخدمة في الدراسة

إن هدف الدراسة الإحصائية، هو محاولة التوصل إلى مؤشرات كمية ذات دلالة، تساعدنا على التحليل والتفسير والحكم على مدى صحة الفرضيات والمعدلات الإحصائية المستعملة هي:
قانون النسب المئوية: لكي يتسنى لنا التعليق والتحليل عن نتائج الاستمارة بصورة واضحة وسهلة قمنا بأسلوب التحليل لإحصائيو هذا عن طريق تحويل النتائج التي تحصلنا عليها من خلال الاستمارة إلى أرقام على شكل نسب مئوية وهذا عن طريق إتباع القاعدة الثلاثية المعروفة ب:

$$\begin{array}{l} \text{س} \longleftarrow 100\% \\ \text{X} \longleftarrow \\ \text{فإن:} \end{array}$$

$$\text{X} = \frac{100 \times \text{ع}}{\text{س}}$$

X: النسبة المئوية.

ع: عدد الإجابات (عدد التكرارات).

س: عدد أفراد العينة.

1، 2 موريس انجريس: "منهجية البحث العلمي"، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2004م، ص298، 301.

الفصل الرابع **الإطار المنهجي للدراسة**

وعلى أساس هذا الترميز تم إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي بعد أن قمنا بتفريغها يدويا على الورق ثم قمنا بإدخالها بواسطة برنامج (Microsoft office Excel) إلى جهاز الحاسب الآلي ثم تم نقلها إلى برنامج (SPSS) وهي اختصار لـ (statistical package for social science)¹ والتي تعني الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، حيث قمنا بمعالجة معطيات الاستبيان وذلك بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لوصف وجهة نظر عمال مديرية الشباب و الرياضة بسكرة .

¹ . سعد زغلول بشير: " دليلك إلى البرنامج الإحصائي SPSS "، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، بغداد، العراق، 2003، ص 8

الفصل الخامس :

عرض وتحليل ومناقشة

نتائج الدراسة

1 عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة :

1-1. تحليل نتائج البيانات الشخصية :

جدول رقم (01) : يوضح الجنس للمبحوثين :

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الجنس
66%	41	ذكور
34%	21	إناث
100%	62	المجموع

تحليل نتائج الجدول رقم (01):

يوضح لنا الجدول أعلاه جنس الموظفين داخل المديرية حيث نجد أعلى نسبة عند فئة الذكور والتي تقدر بـ 66 % هذا راجع لطابع المؤسسة الرياضي و ميول الذكور به أكثر ثم تليها نسبة 34 % والتي تقابل نسبة فئة الإناث وهذا أيضا راجع لطابع المؤسسة الرياضي و وعدم ميول الإناث له نظرا عادات وتقاليد ومجتمع المسلم . ومنه نستنتج أن أغلب عمال مديرية الشباب و الرياضة من فئة الذكور.

جدول رقم (02): يوضح السن للمبحوثين :

النسبة المئوية	عدد التكرارات	السن
39%	24	[30-20]
24%	15	[41-31]
37%	23	[50-42]
100%	62	المجموع

تحليل الجدول رقم (02):

يوضح لنا الجدول أعلاه السن لموظفين داخل المديرية حيث نجد أن أعلى نسبة والمقدرة بـ 39% تكون الفئة العمرية بين (20-30 سنة) تليها نسبة 37% لفئة العمرية ما بين (35-44 سنة) وفي الأخير نسبة تأتي نسبة 24% لفئة (31-41 سنة).

جدول رقم (03): يوضح المستوى التعليمي :

النسبة المئوية	عدد التكرارات	المستوى التعليمي
1 %	01	ابتدائي
10%	06	متوسط
21%	13	ثانوي
68%	42	جامعي
100%	62	المجموع

تحليل نتائج الجدول (03) :

يوضح لنا الجدول أعلاه المستوى التعليمي لموظفي المديرية حيث نجد أن أعلى نسبة تتمركز في فئة المستوى الجامعي وتقدر بنسبة 68 % بالمقارنة مع المستوى الثانوي والذي تقابله نسبة 21% ثم تليها نسبة 10 % والتي تقابل المستوى المتوسط وفي الأخير نسبة 1% والتي تقابل المستوى ابتدائي.

ومنه نستنتج أن أغلب العمال المديرية لهم مستوى جامعي وهذا يعني أنهم من الطبقة المثقفة والواعية ما يجعلها تخدم المديرية .

جدول رقم (04): يوضح اللغة التي يتقنها موظفي المديرية .

النسبة المئوية	عدد التكرارات	اللغة
55%	34	عربية
32%	20	عربية + فرنسية
-	-	عربية + انجليزية
13%	08	عربية + فرنسية + انجليزية
100%	62	المجموع

تحليل نتائج الجدول (04):

يوضح لنا الجدول أعلاه اللغة التي يتقنها الموظفين حيث نجد أن أعلى نسبة تتمركز في فئة اللغة العربية بنسبة 55% ثم تليه نسبة 32% لفئة اللغة العربية + الفرنسية ثم تأتي العربية + الفرنسية + انجليزية بنسبة 13% .

ومنه نستنتج أن أغلبية الموظفين يتقنون اللغة العربية فقط و و أقلية لها تعدد ألغات هذا ما يعد عائق في تحقيق فعالية في الاتصال.

جدول رقم (05): جدول يوضح وظيفة عمال المديرية .

المجموع	عدد التكرارات	الاحتمالات الوظيفة
01%	01	مدير
13%	08	أيطار بيداغوجي
06%	04	رئيس مصلحة
16%	10	رئيس مكتب
35%	22	ادري
11%	07	عون عامل مهني
03%	02	مهندس معماري
03%	02	تقني سامي معماري
10%	06	متصرف
100%	62	المجموع

تحليل جدول رقم (05):

يوضح لنا الجدول أعلاه مناصب عمال مديرية الشباب والرياضة حيث نجد أن أعلى نسبة تتمركز في فئة الإداريين بنسبة 35% ثم تليها نسبة 16% لفئة رؤساء المكاتب ثم نسبة 13% لفئة إطارات بيداغوجية ثم نسبة 11% لفئة أعوان مهنيين ثم نسبة 10% لفئة متصرفين ثم نسبة 06% لفئة رؤساء مصالح ثم نسبة 03% لفئتي كل من مهندس معماري وتقني سامي معماري ثم في الأخير نسبة 01% لفئة المدراء .
ومنه نستنتج أن أكبر نسبة للعمال المديرية تكمن في منصب الإداريين ثم رؤساء المكاتب ثم أعوان المهنيين والمتصرفين ثم تليها باقي المناصب بنسب أقل وهذا يعني أن الطبقة الوسطى هي أكبر طبقة في المديرية .

جدول رقم (06): يوضح أقدمية العمال في المديرية .

الأقدمية	عدد التكرارات	المجموع
أقل من 5 سنوات	19	%31
من 5 إلى 10 سنوات	10	%16
أكثر من 10 سنوات	33	%53
المجموع	62	%100

تحليل نتائج الجدول رقم (06):

يوضح لنا الجدول أقدمية عمال مديرية الشباب والرياضة حيث نجد أعلى نسبة تتمركز في فئة (من أكثر من 10 سنوات) بنسبة %53 ثم تليها نسبة %31 لفئة (أقل من 5 سنوات) ثم في أخير نسبة 16 % لفئة (من 5 إلى 10 سنوات).

ومنه نستنتج أن أغلبية عمال المديرية لهم أقدمية أكثر من 10 سنوات وهذا يخدم في تبادل الخبرات وحل المشاكل وفهم الأهداف .

1-2. تحليل نتائج المحور الأول :

جدول رقم (07): جدول يوضح أثر المستوى التعليمي في إيصال الإدارة للمعلومات والقرارات لكل المستويات.

الاحتمالات / مستوى التعليمي	دائما	غالبا	أحيانا	أبدا	المجموع
ابتدائي	-	-	-	100/01%	100/01%
متوسط	-	-	17/01%	83/05%	100/06%
ثانوي	23/03%	54/07%	15/02%	1/01%	100/13%
جامعي	33/14%	45/19%	17/07%	5/02%	100/42%
المجموع	27/17%	42/26%	16/10%	15/09%	100/62%

تحليل نتائج جدول رقم (07):

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل علاقة المستوى التعليمي بإيصال المعلومات والقرارات لكل المستويات نلاحظ أن أعلى نسبة تتمركز في الفئة التي تقول أن الإدارة غالبا ما تقوم بذلك بنسبة 42% ثم تأتي فئة دائما بنسبة 27% ثم تليها نسبة 16% لفئة أحيانا ثم بنسبة 15% لفئة أبدا .

بالنسبة للفئة الأولى التي صرحت أن الإدارة غالبا بإيصال المعلومات والقرارات لكل المستويات نجد أعلى نسبة لها هي 54% والتي تقابل فئة المستوى الثانوي وهذا يعني أنا الذين لهم مستوى ثانوي يدركون أنه يتم إيصال المعلومات لهم بصفة معتبرة هذا راجع للوعي الإداري لهم حسب مستواهم العلمي مما يساهم في تفاعلهم مع الإدارة ثم تليها بنسبة 45% لفئة المستوى الجامعي التي تعتبر الإيصال يكون غالبا و هذا راجع أيضا للمستوى العلمي الذي يسمح لهم فهم كيفية الاتصال وطرق المتابعة لإيصال المعلومات .

بالنسبة لفئة الثانية التي صرحت أن الإدارة دائما بإيصال المعلومات والقرارات لكل المستويات نجد أعلى نسبة 33% الفئة المستوى الجامعي وهذا راجع لمستوى العلمي و الوعي الإداري و إدراك عمل الإدارة في إيصال المعلومات و القرارات ثم تليها فئة المستوى الثانوي التي تحمل نسبة 23% لتقارب الوعي الإداري من المستوى الجامعي .

الفصل الخامس _____ عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

بالنسبة للفئة الثالثة التي صرحت أن الإدارة أحيانا بإيصال المعلومات والقرارات لكل المستويات نجد أعلى نسبة 17% لكل من فئة المستوى الجامعي و فئة المتوسط هذا راجع لنقص الوعي الإداري بعمل الإدارة بإيصال المعلومات للذين هم في المستوى المتوسط أما فئة المستوى الجامعي فقد يكون لعدم كفاءتهم في إدراك عمل إيصال المعلومات من الإدارة ثم تليها بنسبة 15% لفئة المستوى الثانوي هذا أيضا راجع لمستوى العلمي في إدراك عمل الإدارة في إيصال المعلومات .

بالنسبة لفئة الأخيرة التي صرحت أن الإدارة لا تقوم بإيصال المعلومات والقرارات لكل المستويات نجد أعلى نسبة 100% تقابلها فئة المستوى الابتدائي هذا لعدم فهمهم وسائل الاتصال وكيفية عمل الإدارة ونقص مستواهم العلمي في ثم تليها نسبة 83% لفئة المستوى المتوسط و هذا راجع لي نقص وعيهم بمهام الإدارة و ثقافة التنظيمية وكيفية نقل المعلومات بطريقة الصحيحة و شعورهم باحتكار المعلومات في الإدارة العليا و يليها نسبة 05% ونسبة 01% لفئة المستوى الجامعي وفئة الثانوي على التوالي وهذا راجع لعدم كفاءتهم في فهم الاتصال الإداري أو نقص في عمل الإدارة في إيصال المعلومات حقا .

ومنه نستنتج أن الإدارة غالبا ما تقوم بإيصال المعلومات و القرارات و المستوى التعليمي له دور في فهم عملية إيصال المعلومات و القرارات من الإدارة و يوفر علاقة بناءة مع الإدارة تخلق تفاعل يخدم الطرفين و المنظمة ككل.

الفصل الخامس - عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

جدول رقم (08): جدول يوضح علاقة منصب أو الوظيفة بتقييم سرعة إيصال المعلومات من الإدارة:

الوظيفة	الاحتمالات	سريعة	بطيئة	تأخذ وقت كافي	المجموع
مدير	%100/01	%100/01	-	-	%100/01
أيطار بيداغوجي	%75/06	%75/06	-	%25/02	%100/08
رئيس مصلحة	%50/02	%50/02	-	%50/02	%100/04
رئيس مكتب	%50/05	%50/05	%20/02	%30/03	%100/10
ادري	%23/5	%23/5	%45/10	%32/07	%100/22
عون عامل مهني	%14/01	%14/01	%57/04	%29/02	%100/07
مهندس معماري	-	-	%50/01	%50/01	%100/02
تقني سامي معماري	-	-	%50/01	%50/01	%100/02
متصرف	%33/02	%33/02	%50/03	%17/01	%100/06
المجموع	%35/22	%35/22	%34/21	%31/19	%100/62

تحليل نتائج جدول رقم (08):

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل علاقة المنصب أو الوظيفة بتقييم سرعة إيصال المعلومات نلاحظ أن أعلى نسبة تتمركز في الفئة التي تقول أن المعلومات تصل بسرعة بنسبة %35 ثم تأتي فئة بطيئة بنسبة %34 ثم نسبة %31 لفئة تأخذ وقت الكافي .

بالنسبة للفئة الأولى التي تقول أن المعلومات تصل بسرعة نجد نسبة هي %100 والتي تقابل فئة المدير وهذا يعني أن الأمر بالصرف يهتم بنقل المعلومات بسرعة تليها نسبة %75 لفئة ايطار بيداغوجي هذا راجع لقرب من الإدارة العليا . ثم تأتي بنسبة %50 لكل من فئة رئيس مصلحة و فئة رئيس مكتب وهذا لقرب من الإدارة العليا والاتصال المباشر معها . ثم تأتي بنسبة %33 لفئة متصرف وهذه تعكس قربهم من الإدارة العليا ثم تليها نسبة %23 لفئة الإداريين والتي تعتبر من الإدارة الوسطى هذا يعكس تدرج وصل المعلومات إليها . ثم تأتي نسبة %14 لفئة أعوان عمال مهنيين و هذا راجع للبعد عن الإدارة العليا و قلة الاتصال بها .

الفصل الخامس — عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

بالنسبة للفئة الثانية التي تقول أن المعلومات تصل بطيئة نجد أعلى نسبة 57% لفئة عون عامل مهني وهذا راجع لبعد عن الإدارة العليا وعدم تزامن وقت العمل معها. ثم تليها نسبة 50% لكل من فئة مهندس معماري و فئة تقني سامي وهذا راجع عدم فعالية في إيصال المعلومات معها ثم تليها نسبة 45% لفئة إداريين هذا راجع لاتساع الهيكل الإداري وكبر الإدارة الوسطى ثم تأتي نسبة 20% لفئة رئيس مكتب يرجع هذا لعدم فعالية الإدارة العليا في إيصال المعلومات أو عدم تفاعل معها من قبل رئيس مكتب .

بالنسبة للفئة الأخيرة التي تقول أن المعلومات تصل تأخذ وقت الكافي نجد أعلى بنسبة 50% لكل من فئة رئيس مصلحة وفئة مهندس معماري و وفئة تقني سامي و هذا لي قرب من الإدارة العليا و الفعالية في الاتصال مع الإدارة العليا. ثم تأتي نسبة 32% لفئة إداريين هذا لقرب من المشرفين و الفعالية في الاتصال ثم تأتي نسبة 30% لفئة رئيس مكتب وهذا راجع مداومة الاتصال مع الإدارة العليا ثم تليها نسبة 29% لفئة عون عامل مهني هذا راجع اهتمام و متابعة و الاتصال مع الإدارة العليا . ثم تأتي بنسبة 25% فئة الاطار البيداغوجي وهذا لي القرب من الإدارة العليا و الفعالية في الاتصال معها ثم تليها في الأخير نسبة 17% لفئة متصرف هذا راجع لقرب و الفعالية في الاتصال مع الإدارة العليا له .

ومنه نستنتج أن سرعة إيصال المعلومات تتفاوت بين سريعة و بطيئة وذلك حسب المنصب أو الطبقة الإدارية و الفعالية في الاتصال .

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

جدول رقم (09): يوضح سبب بطئ في إصدار المعلومات من المنظمة الرياضية:

الاحتمالات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
طول التسلسل الإداري	06	%29
احتكار المعلومات	15	%71
أخرى	-	-
المجموع	21	%100

تحليل نتائج جدول (09) :

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أعلى نسبة قدرت بـ %71 تقابل فئة احتكار المعلومات. ثم تليها نسبة %29 تمثل فئة طول التسلسل الإداري. ومنه نستنتج أن أغلب الذين يرون بطئ في نقل المعلومات راجع إلى احتكار المعلومات من الإدارة العليا وطول السلم الإداري وهذا بسبب نقص الوعي الإداري و الفعالية في الاتصال و الثقافة التنظيمية مما يجعل نقص في الفعالية التنظيمية.

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

جدول رقم (10) : يوضح علاقة المنصب بكيفية نقل القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية :

المجموع	معا	الوسائل الشفوية	التقارير و المناشير	الاحتمالات صفة العمل
%100/01	-	-	%100/01	مدير
%100/08	%25/02	-	%75/06	أيطار بيداغوجي
%100/04	%25/01	-	%75/03	رئيس مصلحة
%100/10	%20/02	%10/01	%70/07	رئيس مكتب
%100/22	%45.50/10	%09/02	%45.50/10	ادري
%100/07	%29/02	%57/04	%14/01	عون عامل مهني
%100/02	-	-	%100/02	مهندس معماري
%100/02	%100/02	-	-	تقني سامي معماري
%100/06	%33/02	-	%67/04	متصرف
%100/62	%34/21	%11/07	%55/34	المجموع

تحليل نتائج جدول رقم (10):

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل علاقة المنصب أو الوظيفة بكيفية نقل إيصال المعلومات .نلاحظ أن أعلى نسبة تتمركز في الفئة التي تقول أن المعلومات تنقل على شكل تقارير ومناشير بنسبة 55% ثم تأتي فئة تنقل المعلومات على شكل تقارير و مناشير و شفويا معا بنسبة 34% ثم نسبة 31% لفئة نقل معلومات بشكل شفهي.

بالنسبة للفئة الأولى التي تنقل المعلومات على شكل تقارير و مناشير نجد أعلى نسبة لها هي 100% لكل من فئة المدير وفئة المهندس معماري هذا راجع لأن المنصب يستلزم اتصال رسمي ومباشر لتسطير المهام تليها نسبة 75% لكل من فئة رئيس مصلحة و فئة ايطار بيداغوجي هذا راجع لحساسية المنصب ومسؤولية الملقاة عليه و لقرب من الإدارة العليا . ثم تأتي نسبة 70% لفئة رئيس مكتب وهذا راجع أيضا لحساسية المنصب ومسؤولية الملقاة عليه يلزم تعامل بشكل رسمي . ثم تأتي نسبة 67% لفئة متصرف تعكس قربهم من الإدارة العليا و اعتمادهم على أوامر كتابية من أمر بالصرف لحساب الميزانية وصرفها. ثم تليها نسبة 45.5% لفئة الإداريين والتي تعتبر فئة من الإدارة الوسطى هذا يعكس تعاملها بالوثائق والمنشورات في الإدارة . ثم تأتي بنسبة 14% لفئة أعوان عمال مهنيين و هذا راجع لعدم اهتمام بهذه الطبقة الدنيا في الإدارة و اعتماد على وسائل شفوية إلا في المهام دورية .

بالنسبة للفئة الثانية التي تنقل المعلومات على شكل تقارير و مناشير و شفويا معا نجد أعلى نسبة 100% لفئة تقني سامي وهذا لعمله تحت مهندس الذي يتبع شكل تقارير و بالتالي يكون معه اتصال شفوي . ثم تأتي نسبة 45.50% لفئة الإداريين وهذا راجع لكبير حجم الطبقة الإدارية الوسطى و توسع هيكلها التنظيمي يجعل استعمال الأسلوبين في الاتصال لنقل المعلومات . ثم تليها بنسبة 33% لفئة متصرف وهذا راجع لاحتلاله الطبقة الإدارية الوسطى و اتصاله بطرق غير رسمي مع باقي الإداريين . ثم تليها بنسبة 29% لفئة أعوان عمال مهنيين هذا راجع احتلالها طبقة الدنيا من الهيكل الإدارة مما يجعل طريقة الاتصال مشترك بين الكتابي و الشفوي لتعامل مع زملائهم من نفس المستوى . ثم تأتي نسبة 25% لكل من فئة ايطار بيداغوجي وفئة رئيس مصلحة وهذا لتعاملها مع الإداريين في الطبقة الوسطى وعدم تنظيم مهام بشكل رسمي . ثم تليها بنسبة 20% لفئة رئيس مكتب يرجع هذا أيضا لتعاملها مع الإداريين في الطبقة الوسطى وعدم تنظيم مهام بشكل رسمي .

بالنسبة للفئة الأخيرة التي تنقل المعلومات على شكل شفوي نجد أعلى نسبة 57% لفئة عون عامل مهني و هذا راجع لكونها في الطبقة الأخيرة من الهيكل الإداري و لعدم اهتمام بهذه الطبقة الدنيا في الإدارة و اعتماد على وسائل شفوية إلا في المهام الدورية فقط . ثم تليها نسبة 10% لفئة رئيس مكتب وهذا راجع لعدم الفعالية في تنظيم في إيصال المعلومات . ثم تأخيرا نسبة 09% لفئة الإداريين نظرا لتعامل مع الزملاء في نفس المستوى وكبر الطبقة الوسطى للإدارة .

جدول رقم (11): يوضح علاقة الخبرة بوضوح المهام الموكلة للمبحوثين من طرف المنظمة :

المجموع	غير واضحة	أحيانا	دائما	الاحتمالات الأقدمية (خبرة)
%100/19	%21/04	%21/04	%58/11	أقل من 5 سنوات
%100/10	%10/01	%50/05	%40/04	من 5 إلى 10 سنوات
%100/33	-	%30/10	%70/23	أكثر من 10 سنوات
%100/62	%08/05	%31/19	%61/38	المجموع

تحليل نتائج رقم (11):

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل علاقة الأقدمية بوضوح المهام الموكلة للموظفين المديرية نلاحظ أن أعلى نسبة تتمركز في فئة المهام واضح دائما وتقدر نسبتها بـ 61% ثم تليها فئة تصرح بأن المهام أحيانا واضحة بنسبة تقدر بـ 31% ثم أخيرا فئة التي تصرح بعدم وضوح المهام بنسبة تقدر بـ 08% .

بالنسبة للفئة الأولى التي صرحت بوضوح المهام الموكلة دائما بنسبة 61% نجد أعلى نسبة بها هي 70% تقابلها فئة للأقدمية أكثر من 10 سنوات هذا ما يوضح أن اللذين لهم خبرة يجمعون على وضوح المهام الموكلة إليهم ثم تليها نسبة 58% لفئة لهم الخبرة أقل من 5 سنوات وهذا راجع لفعالية في عملية الاتصال عندهم ثم تليها فئة لهم الخبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 40% وهذا راجع لاملاكهم بعض الخبر و الفعالية في الاتصال مع المشرفين .

بالمقابل نجد فئة التي تصرح بوضوح المهام أحيانا فقط بنسبة 31% أن أعلى نسبة لها هي 50% للفئة التي لها خبرة من 5 إلى 10 سنوات هذا راجع لنقص في الخبرة وعدم تفاعلها في الاتصال . ثم تليها نسبة 21% للفئة التي لها الخبرة أقل من 5 سنوات وهذا راجع لعدم وجود خبرة ونقص الفعالية في الاتصال . بالمقابل أيضا نجد أعلى نسبة في فئة التي تصرح بعدم وضوح المهام الموكلة بنسبة 21% للفئة التي لها خبرة أقل من 5 سنوات هذا راجع لعدم وجود خبرة وعدم وجود فعالية في الاتصال . ثم تليها فئة لها خبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 10% وهذا راجع لنقص في الخبرة وعدم وجود فعالية في الاتصال لها .
ومنه نستنتج أن الخبرة لها دور في وضوح المهام الموكلة و تساعد في تحقيق الفعالية في الاتصال وهذا يؤدي إلى وجود فعالية تنظيمية في المنظمة .

جدول رقم(12): يوضح سبب الغموض المهام :

الاحتمالات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
غموض مضمون	41	66%
طبيعة اللغة	06	10%
قلت الخبرة	14	22%
أخرى	01	02%
المجموع	62	100%

تحليل نتائج جدول رقم (12):

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة قدرت بـ 66% تقابلها فئة صرحت غموض في المضمون ثم تليها نسبة 22% تقابلها فئة قلت الخبرة ثم تليها نسبة 10% للفئة طبيعة اللغة و في الأخير نسبة 02 % للفئة التي تصرح بأشياء أخرى تذكر.

ومنه نستنتج أنا عدم وضوح المهام الموكلة صادرة عن مهام جديدة لم توكل من قبل أو صادرة لأفراد في غير اختصاص لعدم اكتسابهم خبرة بهذه المهام .

جدول رقم (13): يوضح علاقة المنصب أو الوظيفة بإصدار القرارات للمصلحة الخاصة:

المجموع	أبدا	أحيانا	دائما	الاحتمالات صفة العمل
%100/01	%100/01	-	-	مدير
%100/08	%88/07	%12/01	-	إيطار بيداغوجي
%100/04	%100/04	-	-	رئيس مصلحة
%100/10	%60/06	%30/03	%10/01	رئيس مكتب
%100/22	%50/11	%36/08	%14/03	ادري
%100/07		%86/06	%14/01	عون عامل مهني
%100/02	%100/02	-	-	مهندس معماري
%100/02	%50/01	%50/01	-	تقني سامي معماري
%100/06	%33/02	%50/03	%17/01	متصرف
%100/62	%55/34	%35/22	%10/06	المجموع

تحليل نتائج جدول رقم (13):

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل علاقة المنصب أو الوظيفة بإصدار القرارات للمصلحة الخاصة نجد أعلى نسبة 55% تقابل فئة التي تصرح بعدم إصدار قرارات لصالح الشخصي ثم تليها نسبة 35% تقابل فئة تصرح أن الإدارة أحيانا تصدر قرارات لصالح الشخصي ثم تليها نسبة 10% تقابل فئة تصرح بأن الإدارة دائما تصدر قرارات لصالح الخاص.

بالنسبة للفئة الأولى التي تصرح بعدم إصدار قرارات لصالح الشخصي نجد أعلى نسبة لها قدرت بـ 100% لكل من فئة المدير وفئة المهندس المعماري وفئة رئيس مصلحة وهذا راجع لانتمائها لفئة صنع القرار. ثم تليها نسبة 88% لفئة إطار بيداغوجي وهذا راجع أيضا لفئة صنع القرار ثم تليها نسبة 60% لفئة رئيس مكتب وهذا أيضا لأنها تنتمي لفئة صنع القرارات في المنظمة. ثم تليها نسبة 50% لكل من فئة إداري و فئة تقني سامي وهذا

الفصل الخامس — عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

راجع لتقيد بالقرارات دون المشاركة فيها . ثم تليها نسبة 33% لفئة المتصرفين وهذا لتقيدهم بالقرارات الصادرة دون المشاركة فيها أيضا.

بالنسبة للفئة الثانية التي تصرح بان الإدارة أحيانا ما تصدر قرارات للمصلحة الخاصة أعلى نسبة لفئة عون عامل مهني بنسبة 86% وهذا راجع لكونهم من الإدارة الدنيا لا يشاركون في صنع القرارات . ثم تليها نسبة 50% لكل من فئة متصرف و فئة تقني سامي وهذا راجع لتقيد بالقرارات دون المشاركة فيها ثم تليها نسبة 36% لفئة إداريين وهذا راجع لعدم المشاركة في صنع القرارات والتقيد بها . ثم تليها نسبة 30% لفئة رئيس مكتب وهذا راجع لعدم تحقيق الفعالية التنظيمية في اتخاذ القرارات ثم تليها نسبة 12% لفئة إيطار البيداغوجي وهذا راجع لعدم أخذ بعين الاعتبار رأي الآخرين.

بالنسبة للفئة الثالثة التي تصرح بأن الإدارة دائها ما تصدر قرارات للمصلحة الشخصية نجد أعلا نسبة 17% لفئة متصرفين وهذا راجع لعدم المشاركة في اتخاذ القرارات واحتكار المعلومات . تليها نسبة 14% لكل من فئة إداريين وعون عامل مهني وهذا راجع أيضا لعدم المشاركة في تعبير عن آرائهم في القرارات . وتليها نسبة 10% لفئة رئيس مكتب وهذا راجع لعدم أخذ رأي الآخر بعين الاعتبار .

ومنه نستنتج أن القرارات الصادرة تخدم الإداريين المستويات العليا على الدنيا وهذا ما يسمى الاحتكار في الاتصال و في تبادل الأفكار ينتج عنه عدم الفعالية و إعاقة في الوصول إلى النتائج و الأهداف .

جدول رقم (14): يوضح علاقة الجنس بوجود تمييز في علاقة الرؤساء بالعمالين :

النسبة المئوية	لا	نعم	الاحتمالات / الجنس
%100/41	%37/15	%63/26	ذكور
%100/21	%62/13	%38/08	إناث
%100/62	%45/28	%55/34	المجموع

تحليل نتائج الجدول (14) :

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة قدرت بـ 55% تقابلها فئة صرحت بوجود تمييز في علاقة الرؤساء مع العاملين ثم تقابلها نسبة 45% لفئة تصرح بعدم وجود تمييز في علاقة الرؤساء مع العاملين . بالنسبة للفئة الأولى صرحت بوجود تمييز في علاقة الرؤساء مع العاملين نجد أعلى نسبة هي 63% لفئة الذكور وهذا يدل على وجود تمييز في معاملة العاملين من قبل الرؤساء في توزيع المهام و تقديم الدعم والاهتمام خاصة عند الذكور ثم تليها نسبة 38% لفئة الإناث وهذا يدل أيضا على معاملة بعض الإناث بتمييز وعدم إنصافهم مع زملائهم نفس المستوى .

بالنسبة للفئة الأخيرة تصرح بعدم وجود تمييز في علاقة الرؤساء مع العاملين نجد أعلى نسبة هي 62% لفئة الإناث وهذا يعدل رضا الإناث على معاملة الإدارة لها و ثم تليها نسبة 37% لفئة الذكور وهذا يعكس حساسية الذكور من معاملة الرؤساء لهم وعدم الارتياح لها.

ومنه نستنتج أن الرؤساء يميزون في معاملتهم لعاملين واهتمام بالعنصر الإناث على الذكور في توزيع المهام و مراعاة الظروف العمل و عطل وغيرها من حقوق لهم فيها نفس الحق .

جدول رقم (15): يوضح سبب تمييز في علاقة الرؤساء بالعمالين :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
مصالح شخصية	13	50%
كفاءة في العمل	11	42%
أخرى	02	08%
المجموع	26	100%

تحليل نتائج الجدول (15):

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة قدرت بـ 50% لفئة التي تصرح بوجود تمييز في علاقة الرؤساء مع العمالين وتليها نسبة 42% لفئة تعتبر أن التمييز يكون لكفاءة في العمل ثم تليها نسبة 08% لفئة رأي آخر .

ومنه نستنتج أن أغلب العمالين الذين يرون وجود تمييز في علاقة الرؤساء مع العمالين لأسباب شخصية .

جدول رقم (16): يوضح علاقة الوظيفة أو المنصب بانعقاد الإدارة لاجتماعات دورية :

الوظيفة	الاحتمالات	نعم	لا	المجموع
مدير	%100/01	%100/01	-	%100/01
أيطار بيداغوجي	%100/08	%100/08	-	%100/08
رئيس مصلحة	%100/04	%100/04	-	%100/04
رئيس مكتب	%100/10	%100/10	-	%100/10
ادري	%45/10	%55/12	%100/22	%100/22
عون عامل مهني	%43/03	%57/04	%100/07	%100/07
مهندس معماري	%100/02	%100/02	-	%100/02
تقني سامي معماري	%50/01	%50/01	%100/02	%100/02
متصرف	%33/02	%67/04	%100/06	%100/06
المجموع	%71/44	%29/18	%100/62	%100/62

تحليل نتائج الجدول رقم (16):

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل علاقة المنصب أو الوظيفة بانعقاد الإدارة للاجتماعات دورية نلاحظ أن أعلى نسبة تتمركز في الفئة التي تقول أن الإدارة تعقد اجتماعات دورية بنسبة 71% ثم تقبلها فئة التي تصرح بعدم انعقاد اجتماعات دورية بنسبة 29% .

بالنسبة للفئة الأولى التي صرحت أن الإدارة تعقد اجتماعات دورية نجد أعلى نسبة لها هي 100% والتي تقابل كل من فئة المدير وفئة رئيس مصلحة وفئة ايطار بيداغوجي وفئة رئيس مكتب وفئة مهندس معماري وهذا راجع لانتمائها للإدارة العلية في المنظمة ملتزمة بعقد اجتماعات دورية لكل أعضائها . تليها فئة تقني سامي بنسبة 50% . ثم فئة إداريين بنسبة 45% ثم فئة عون عامل مهني بنسبة 43% وفي أخير فئة المتصرفين بنسبة 33% وهذا راجع لعدم وجود صلاحياتهم في عقد الاجتماعات وعدم وجود برنامج مسطر لهم لي عقد اجتماعات .

الفصل الخامس _____ عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

بالنسبة للفئة الثانية التي صرحت بعدم انعقاد اجتماعات دورية نجد أعلى نسبة 67% لفئة المتصرفين وهذا لعدم تسطيرها في برنامج العمل ثم تليها نسبة 57% لفئة عون عامل مهني ثم تليها نسبة 55% لفئة الإداريين ثم في الأخير نسبة 50% لفئة تقني سامي وهذا يدل على تسبب في حضور الاجتماعات و برمجتها كل ما نزلنا بالهيكل الإداري.

ومنه نستنتج أن الاجتماعات الدورية تكون أكثر اهتماما و انضباط في المستوى الإداري الأعلى وكل ما نزلنا إلى الطبقات الإدارية الدنيا كل ما زاد التسبب فيها و عدم الانضباط برمجة اجتماعات و حضور وهذا يدل على نقص الثقافة التنظيمية للإدارة .

جدول رقم (17): يوضح عدد مرات الانعقاد الاجتماع في السنة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
مرة على الأقل	16	36%
مرتين	09	21%
أكثر	19	43%
المجموع	44	100%

تحليل نتائج الجدول رقم (17) :

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أعلى نسبة هي 43% التي تصرح بأن الاجتماعات تعقد أكثر من مرتين في السنة ثم تليها نسبة 36% لفئة تصرح بأن الإدارة تعقد اجتماع دوري واحد على مدى السنة. ثم تليها نسبة 21% لفئة تصرح أن الإدارة تعقد اجتماعات دورية مرتين في السنة فقط.

ومنه نستنتج أن الأغلب الموظفين يعقدون اجتماعات دورية أكثر من مرتين في السنة و أن عدد الاجتماعات الدورية في السنة ترتبط بالمستوى الإداري و أهميته.

جدول رقم (18): يوضح علاقة الأقدمين في تطبيق النتائج الاجتماعات :

الاحتمالات الأقدمية	دائما	غالبا	أحيانا	أبدا	المجموع
أقل من 5 سنوات	%05/01	%10/02	%53/10	%32/06	%100/19
من 5 الى 10 سنوات	%30/03	%60/06	%10/01	-	%100/10
أكثر من 10 سنوات	%30/10	%64/21	%06/02	-	%100/33
المجموع	%22/14	%47/29	%21/13	%10/06	%100/62

تحليل نتائج جدول رقم (18):

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أعلى نسبة 47% للفئة التي تصرح أنه غالبا ما يتم تطبيق نتائج الاجتماعات ثم تليها نسبة 22% للفئة التي تصرح بتطبيق نتائج الاجتماعات يكون دائما ثم تليها نسبة 10% للفئة التي تصرح أنه أحيانا ما يتم تطبيق نتائج الاجتماعات ثم في الأخير نسبة 10% للفئة التي تقر بعدم تطبيق نتائج الاجتماعات أبدا .

بالنسبة للفئة الأولى التي صرحت بـ غالبا ما تطبق النتائج نجد أعلى نسبة فيها هي 64% لفئة لهم أقدمية أكثر من 10 سنوات وهذا لفهم تخطيط الاستراتيجي للإدارة وأهداف بعيدة المدى ثم تليها نسبة 60% لفئة لهم أقدمية من 5 إلى 10 سنوات أيضا لوعيهم بمصلحة المنظمة وأي نتائج تخدمها ثم نسبة 10% لفئة لهم أقل من 5 سنوات أقدمية وهذا يعكس مستوى الوعي الإداري للعمال وفهم مصلحة المنظمة وكيفية تطبيق النتائج .

بالنسبة للفئة الثانية التي صرحت بـ دائما ما يتم تطبيق النتائج نجد أعلى نسبة هي 30% لكل من فئة أقدمية من 5 إلى 10 سنوات و فئة أقدمية أكثر من 10 سنوات هذا يدل على الخبرة العملية تجعل فهم سيورة العمل والنتائج التي تخدم المنظمة في القريب أو البعيد. ثم تليها نسبة 5% لفئة أقدمية أقل من 05 سنوات وهذا يعكس قلة خبرة العاملين الذين لهم أقدمية أقل لفهم مصلحة المنظمة وكيفية تطبيق النتائج بفعالية تنظيمية أكثر .

بالنسبة للفئة الثالثة التي صرحت بتطبيق نتائج الاجتماعات يكون أحيانا نجد أعلى نسبة لها 53% لفئة أقدمية أقل من 5 سنوات هذا يدل على عدم امتلاك نظرة إستراتيجية لتطبيق النتائج ثم تليها نسبة 10% لفئة أقدمية

الفصل الخامس _____ عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

من 05 إلى 10 سنوات هذا قد يكون بسبب نقص الكفاءة لبعض العمال في تحليل نتائج الاجتماع وكيفية تطبيقها ثم في الأخير نسبة 06% لفئة أقدمية أكثر من 10 سنوات . وهذا راجع لنقص الخبرة في تطبيق النتائج من الأهم إلى المهم .

بالنسبة للفئة الأخيرة التي صرحت بأنه لا يتم تطبيق النتائج أبدا نجد أعلى نسبة لها 36% لفئة أدمية أقل من 05 سنوات فقط وهذا لقلة الخبرة و عدم تحقيق الفعالية التنظيمية في تطبيق النتائج من الأهم للمهم .

ومنه نستنتج أن النتائج الاجتماعات تطبق لكن حسب مصلحة الأولوية للمنظمة وتكون بفعالية تنظيمية حسب أهداف المنظمة وهذا يتطلب خبرة لفهم كيفية العمل لمصلحة المنظمة و تطبيق الأهم ثم المهم لها.

جدول رقم (19): يوضح علاقة الأقدمية في مشاركة العمال في تعبير عن آرائهم :

الاحتمالات الأقدمية	دائما	غالبا	أحيانا	أبدا	المجموع
أقل من 5 سنوات	%05/01	%10/02	%32/06	%53/10	%100/19
من 5 الى 10 سنوات	%10/01	%70/07	%10/01	%10/01	%100/10
أكثر من 10 سنوات	%18/06	%67/22	%12/04	%03/01	%100/33
المجموع	%13/08	%50/31	%18/11	%19/12	%100/62

تحليل نتائج الجدول رقم (19):

من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل علاقة الأقدمية في مشاركة العمال في تعبير عن آرائهم نجد أعلى نسبة هي %50 لفئة غالبا ما يتم تعبير عن آراء العمال ثم تليها نسبة %19 لفئة عدم تعبير العمال عن رأيهم أبدا ثم تليها نسبة %18 لفئة أحيانا ما يتم تعبير عن آراء العمال وفي الأخير نسبة %13 لفئة دائما ما يتم مشاركة العمال في التعبير عن الآرائهم.

بالنسبة للفئة الأولى التي تصرح بـ غالبا ما يتم مشاركة العمال في تعبير عن آرائهم و نجد أعلى نسبة لها %70 لفئة أقدمية من 05 إلى 10 سنوات ثم تليها نسبة % 67 لفئة أقدمية أكثر من 10 سنوات وهذا يدل فهمهم لعمال المنظمة و كيفية استغلال آراء العمال لفائدتها حسب رأي الأفضل و الأنجع ثم تليها نسبة % 05 لفئة أقدمية أقل من 05 سنوات وهذا يدل على أن آراء العمال تأخذ في عين الاعتبار لكن في حال تكون تخدم المنظمة في المدى البعيد و القريب وهذا ما يلاحظه الذين لهم خبرة في هذا.

الفصل الخامس _____ عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

بالنسبة للفئة الثانية التي تصرح بأنه لا يتم أبدا مشاركة العمال في تعبير عن آرائهم نجد أعلى نسبة لها 53% لفئة الأقدمية أقل من 05 سنوات هذا راجع لقلة الكفاءة و الخبرة للاعتماد على آرائهم في حل المشاكل . ثم تليها نسبة 10% لفئة أقدمية من 05 إلى 10 سنوات أيضا قد تكون نقص الكفاءة و نظرة المستقبلية للمنظمة. ثم تليها نسبة 03% لفئة أقل من 05 سنوات. وهذا راجع لقلت الخبرة في فهم الآراء التي تخدم مصلحة المنظمة و عدم أخذ الإدارة لها بعين الاعتبار.

بالنسبة للفئة الثالثة التي تصرح بأنه أحيانا يتم مشاركة العمال في تعبير عن آرائهم نجد أعلى نسبة لها 32% لفئة أقدمية أقل من 05 سنوات وهذا راجع لعدم وجود خبرة اللازمة لإعطاء آراء تخدم المنظمة في كل الظروف لكي تؤخذ بعين الاعتبار . ثم تليها نسبة 12% لفئة أقدمية أكثر من 10 سنوات ثم في الأخير نسبة 10% لفئة أقدمية من 05 الى 10 سنوات وهذا قد يكون سبب عدم الفعالية فيإيصال الآراء مع المنظمة.

بالنسبة للفئة الأخيرة التي تصرح بأنه دائما ما يتم مشاركة العمال في التعبير عن آرائهم نجد أعلى نسبة هي 18% لفئة أقدمية أكثر من 10 سنوات هذا لاكتساب الكفاءة و الفعالية في إعطاء آراء ذات نظرة إستراتيجية بناءة تخدم المنظمة ثم تليها نسبة 10% لفئة أقدمية من 05 الى 10 سنوات هذا أيضا للكفاءة في إعطاء الآراء الايجابية . وفي الأخير نسبة 05% لفئة أقل من 05 سنوات لتفاعلهم مع الإدارة في فهم الأهداف واعطاء اقتراحات ذات كفاءة للوعي العلمي و المعرفي لهم .

ومنه نستنتج أن المنظمة تشارك العمال في آرائهم لكن في إطار أخذ بمصلحة المنظمة قبل كل شيء و إذا ما كانت للآراء دور في بناء المنظمة أي يتم أخذ بالآراء ثقافة تنظيمية تخدم المنظمة.

الفصل الخامس — عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

جدول رقم (20): يوضح علاقة المنصب أو الوظيفة بزيارات المدير أثناء العمل :

الاحتمالات	دائما	غالبا	أحيانا	أبدا	المجموع
الوظيفة					
مدير	%100/01	-	-	-	%100/01
أيطار بيداغوجي	%12.5/01	%12.5/01	%75/06	-	%100/08
رئيس مصلحة	%50/02	%50/02	-	-	%100/04
رئيس مكتب	%20/02	%60/06	%20/02	-	%100/10
إداري	%05/01	%23/05	%45/10	%27/06	%100/22
عون عامل مهني	%14.33/01	%14.33/01	%14.33/01	%57/04	%100/07
مهندس معماري	%50/01	%50/01	-	-	%100/02
تقني سامي معماري	-	%50/01	%50/01	-	%100/02
متصرف	-	%17/01	%33/02	%50/03	%100/06
المجموع	%14.50/09	%29/18	%35.50/22	%21/13	%100/62

تحليل نتائج الجدول رقم (20) :

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل علاقة المنصب أو الوظيفة بزيارات المدير أثناء العمل نلاحظ أن أعلى نسبة تتمركز في الفئة التي تقول أن المدير أحيانا ما يقوم بزيارات أثناء عمله بنسبة 35.50% ثم تأتي فئة غالبا بنسبة 29% ثم فئة التي تقول لا يقوم بزيارات أبدا بنسبة 21% و في الأخير فئة 14.50% التي ترى أن المدير غالبا ما يقوم بزيارات أثناء العمل .

بالنسبة التي صرحت أن المدير يقوم بزيارات أثناء العمل أحيانا نجد أعلى نسبة لها هي 75% والتي تقابل فئة الإطارات البيداغوجية هذا راجع لنقص الاتصال مع المدير بحكم الوظيفة ايطار بيداغوجي الذين يعملون داخل وخارج المنظمة ثم تليها نسبة 50% تقني سامي معماري هي أيضا أغلبية أوقات العمل خارج المنظمة ثم تليها نسبة 45% التي تمثل الإداريين وهذا لكونهم في الطبقة الإدارية الوسطى تتسم بالكبر وعملها تحت مشرفين ثم تليها نسبة 33% لفئة متصرف ثم هي أيضا تنتمي لطبقة الإدارية الوسطى تليها نسبة 20% لفئة رئيس مكتب يدل على نقص فعالية الاتصال رغم قرب من التدرج الإداري وفي الأخير نسبة 14.33% لفئة عون عامل مهني هذا راجع لبعده عن الإدارة العليا وعدم تزامن أوقات العمل مع بعض العمال .

الفصل الخامس _____ عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

بالنسبة للفئة الثانية التي تصرح بأن المدير غالبا ما يقوم بزيارات أثناء العمل ونجد أعلى نسبة 60% لفئة رئيس مكتب هذا راجع لفعالية في الاتصال و قرب من إدارة العليا ثم تليها نسبة 50% لكل من فئة رئيس مصلحة و فئة مهندس معماري وفئة تقني سامي هي أيضا لفعالية في الاتصال و احتكاك أكثر مع المدير نظرا لظروف الوظيفة ثم تليها نسبة 23% لفئة الإداريين ثم تليها نسبة 17% لفئة متصرف هذا لفعالية عمال الإدارة الوسطى مع المدير أهمية عملهم ثم تليها نسبة 14.33% لفئة عون عامل مهني هذا راجع لفعالية الاتصال مع الحاجب و عمال الصيانة في أعمال مهمة تتطلب المراقبة ثم تليها نسبة 12.50% لفئة ايطار بيداغوجي وهذا راجع لأهمية بعض الأعمال تتطلب المراقبة و التوجه.

بالنسبة للفئة الثالثة التي تصرح بأن المدير لا يقوم بزيارات أثناء العمل أبدا نجد أعلى نسبة 57% لفئة عون عامل مهني هذا راجع لعدم تزامن أوقات العمل مع المدير و عدم اهتمامه بعمال الطبقة الدنيا ثم نسبة 50% لفئة متصرف هذا نظرا لعدم فعالية الاتصال معهم واعتمادهم على المشرف في تلقي المهام ثم تليها نسبة 27% لفئة الإداريين نظرا لكبر الطبقة الإدارية الوسطى قد يكون إهمال من المدير في الزيارة والتوجيه و الاعتماد على المشرفين في ذلك.

بالنسبة للفئة الأخيرة التي تصرح بأن المدير دائما ما يزور العمال أثناء العمل نجد أعلى نسبة هي 100 % لفئة المدير تليها نسبة 50 % لكل من فئة رئيس مصلحة وفئة مهندس معماري وهذا لفعالية الاتصال و تلقي المهام من المدير مباشرة يتطلب زيارة و التوجيه ثم تليها نسبة 20% لفئة رئيس مكتب وهذا لفعالية الاتصال بينهم وظروف المنصب تتطلب التوجيه و المتابعة ثم تليها نسبة 14.33% لفئة عون عامل مهني هذا راجع لفعالية الاتصال مع الحاجب و عمال الصيانة في أعمال مهمة تتطلب المراقبة ثم نسبة 12.5% لفئة ايطار بيداغوجي هذا راجع لأهمية التنسيق بين أعمال الداخلية والخارجية للاطار البيداغوجي تتطلب مراقبة وتوجيه من المدير و في الأخير نسبة 05% لفئة إداري وهذا لأهمية مهام بعض الإداريين كالمحقق الإداري و الكاتب العام والمستخدمين تتطلب متابعة ومراقبة الوثائق .

ومنه نستنتج أن المدير لا يعطي أهمية الزيارة أثناء العمل لكل المستويات مما يجعل نقص في الاتصال معه وتراجع الثقافة التنظيمية في الأداء.

جدول رقم (21) : الذي يوضح إذا ما كانت الإدارة تكافئ العمال على الجهود المبذولة .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	58	%94
لا	04	%06
المجموع	37	%100

تحليل نتائج الجدول (21) :

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح إذا كانت الإدارة تكرم العمال نظير الجهود المبذولة نجد أعلى نسبة تتمركز في %94 لفئة التي تصرح بأن الإدارة تكرم العمال نظير جهودهم المبذولة ثم تليها نسبة %06 لفئة التي صرحت بعد القيام الإدارة بمكافئة العمال نظيرة جهودهم.

ومنه نستنتج أن الإدارة تراعي لجهود العمال وتحفزهم بتكريم مادي أو معنوي لتقوية روابط الاتصال مع المنظمة وحب العمل داخل الوسط الإداري لها.

1-3. تحليل نتائج المحور الثاني :

جدول رقم (22): يوضح علاقة مستوى التعليمي بطريقة الاتصال مع الزملاء :

الاحتمالات	مباشرة	استشارة المشرف	المجموع
مستوى التعليمي			
ابتدائي	%100/01	-	%100/01
متوسط	%100/06	-	%100/06
ثانوي	%85/11	%15/02	%100/13
جامعي	%71/30	%29/12	%100/42
المجموع	%77/48	%26/14	%100/62

تحليل نتائج جدول رقم (22):

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل علاقة المستوى التعليمي بطريقة الاتصال مع الزملاء نلاحظ أن أعلى نسبة تتمركز في الفئة التي تقول أن الاتصال يكون مباشرة مع الزملاء بنسبة %77 ثم تقابلها نسبة %26 لفئة تصرح أن الاتصال مع الزملاء يتم باستشارة المشرف . بالنسبة للفئة الأولى التي صرحت أن الاتصال مع الزملاء يكون مباشرة نجد أعلى نسبة لها هي %100 والتي تقابل كل من فئة المستوى الابتدائي و فئة المستوى المتوسط هذا راجع لقلت الوعي الإداري وكيفية الاتصال نظارا لنقص في المستوى العلمي ثم تليها فئة المستوى الثانوي بنسبة %85 التي تصرح أن الاتصال مع الزملاء يكون مباشرة ثم في الأخير نسبة %71 لفئة المستوى الجامعي .وهذا راجع لعدم احترام مبادئ الإدارة وعدم تحقيق فعالية تنظيمية داخل الإدارة رغم مستوى تعليمي .

بالنسبة للفئة الأخيرة التي صرحت باستشارة المشرف عند الاتصال مع الزملاء نجد أعلى نسبة لها % 29 لفئة المستوى الجامعي هذا يدل على إتباع النظام الداخلي وإدراك مبادئ الاتصال داخل الإدارة لمستواهم العلمي ثم نسبة %15 لفئة المستوى الثانوي .وهذا راجع لمستواهم العلمي الذي يدرك مدى انضباط في الاتصال و تنسيق مع المشرف لتحقيق اتصال في جو الفعالية التنظيمية .

جدول رقم (23): يوضح علاقة السن و حجم الاتصال مع الزملاء في نفس مرتبة العمل:

النسبة المئوية	كبير	متوسط	قليل	السن / الاحتمالات
%100/24	%67/16	%25/06	%08/02]30-20]
%100/15	%40/06	%33/05	%27/04]41-31]
%100/23	%13/03	%83/19	%04/01]50-42]
%100/62	%40/25	%48/30	%12/07	المجموع

تحليل نتائج جدول رقم (23):

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة هي 48% للفئة التي تصرح بأن حجم الاتصال مع الزملاء في نفس مرتبة العمل يكون متوسط ثم تليها نسبة 40% للفئة التي تصرح بأن حج الاتصال يكون كبير بين زملاء في نفس مرتبة العمل ثم في الأخير نسبة 12% لفئة تصرح بأن حجم الاتصال الزملاء في نفس مرتبة العمل قليلة.

بالنسبة للفئة الأولى التي تصرح بأن حجم الاتصال مع الزملاء في نفس مرتبة العمل يكون متوسط نجد أعلى نسبة 83% لفئة العمرية [50-42] هذا يدل على أن كبار السن يتصلون مع زملائهم بنسبة متوسط نظرا لفارق السن و الأقدمية في المنظمة ثم تليها نسبة 33% للفئة العمرية [41-31] كذلك نجد في سن الكهل أنهم يفضلون اتصال متوسط مع زملائهم وفي الأخير نسبة 25% لفئة العمرية [30-20] ونجد أيضا بعض الشباب يتصلون بنسبة متوسط لحبهم العمل الفردي .

بالنسبة للفئة الثانية التي تصرح بأن حج الاتصال يكون كبير بين زملاء في نفس مرتبة العمل نجد أعلى نسبة لها 67% للفئة العمرية [30-20] هذا يدل على فعالية الشباب و نشاطهم يجعل الاتصال كبير مع زملائهم ثم تليها نسبة 40% للفئة العمرية [41-31] نجد أيضا الكهول يتصلون مع زملائهم بنسبة كبيرة لحبهم عمل الجماعي ثم في الأخير نسبة 13% للفئة العمرية [50-42] و هذا يدل على هناك بعض كبار في السن يتلون بنسب كبيرة لتقديم العون وإرشاد الزملاء.

بالنسبة للفئة الأخيرة تصرح بأن حجم الاتصال الزملاء في نفس مرتبة العمل قليلة نجد أعلى نسبة 27% للفئة العمرية [41-31] هذا راجع لحب العمل الفردي و قلة تعاملهم مع زملاء ثم تليها نسبة 08% للفئة العمرية

الفصل الخامس _____ عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

[20-30] هذا أيضا قد يدل على عمل الفردي وقلت اتصال مع الزملاء وفي الأخير نسبة 04% للفئة العمرية [42-50]. وهذا راجع أيضا للمرحلة العمرية للإنسان و فارق السن يقلل من عملية الاحتكاك و الاتصال مع الزملاء.

ومنه نستنتج أن فارق في السن له دور في عملية الاتصال بين الزملاء في نفس مرتبة العمل مما يقلل الفعالية التنظيمية بينهم .

جدول رقم (24): يوضح علاقة الجنس بالعمل الفردي أو الجماعي:

النسبة المئوية	جماعي	فردى	الجنس
%100/41	%32/13	%68/28	ذكور
%100/21	%67/14	%33/07	إناث
%100/62	%44/27	%56/35	المجموع

تحليل نتائج الجدول رقم (24) :

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح علاقة الجنس بالعمل الفردي والجماعي نلاحظ أن أعلى نسبة 56% للفئة العمل الفردي ثم تقابلها نسبة 44% لفئة العمل الجماعي .

بالنسبة للفئة الأولى التي صرحت بالعمل الفردي نجد أعلى نسبة 68% لفئة الذكور وهذا راجع صفات الذكورية في حب البروز و إثبات الذات و سيطرة ثم تقابلها نسبة 33% لفئة الإناث و هذا راجع لانطوائية عدم الارتياح وقد تكون في عدم الرغبة في الاختلاط للطابع العقائدي.

بالنسبة للفئة الأخيرة الأولى التي صرحت بالعمل الجماعي نجد أعلى نسبة 67% لفئة الإناث هذا راجع لطبية الإناث الاجتماعية و حب التعاون خاصة مع بني جنسها ثم تقابلها نسبة 32% لفئة الذكور هذا راجع لسلوك التعاون والجماعة لدي الذكور.

ومنه نستنتج أن العنصر النسوي أكثر اتصال مع الزملاء عكس الذكور وهذا يزيد من الاتصال و الفعالية التنظيمية للمنظمة.

جدول رقم (25) : يوضح علاقة الجنس بالاتصال مع باقي الأقسام الأخرى في المنظمة :

النسبة المئوية	لا	نعم	الجنس
%100/41	%54/22	%46/19	ذكور
%100/21	%14/03	%86/18	إناث
%100/62	%40/25	%60/37	المجموع

تحليل نتائج الجدول رقم (25) :

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح علاقة الجنس بالاتصال مع باقي الأقسام الأخرى نلاحظ أن أعلى نسبة 60% للفئة التي تتصل بالأقسام الأخرى ثم تقابلها نسبة 40% للفئة التي لا تتصل بالأقسام الأخرى.

بالنسبة للفئة الأولى التي تتصل بالأقسام الأخرى نجد أعلى نسبة 86% لفئة الإناث وهذا يدل على أن الإناث أكثر احتكاكاً واندماجاً مما يجعلها تتصل بالأقسام الأخرى أكثر. ثم تقابلها نسبة 46% لفئة الذكور وهذا راجع لطبيعة الذكور الأقل اجتماعية.

بالنسبة للفئة الأخيرة التي لا تتصل بالأقسام الأخرى نجد أعلى نسبة 54% لفئة الذكور وهذا راجع لطبيعة الذكور الانطوائية وعدم الاحتكاك بأشياء لا تعنيه مما يجعله لا يتصل بالأقسام الأخرى كثيراً. ثم تقابلها نسبة 14% لفئة الإناث. ربما لعدم حب الاختلاط مع الجنس الآخر لطبيعة العقيدة وحب العمل الفردي .

ومنه نستنتج أن العنصر النسوي أكثر اتصال مع الأقسام الأخرى عكس الذكور وهذا يزيد من الاتصال و تبادل المعلومات و الثقافة لتنظيم أكثر و فعالية التنظيمية أكبر للمنظمة.

جدول رقم (26) : يوضح سبب الاتصال بالأقسام الأخرى في المنظمة :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
مهام الوظيفة	12	32%
أمور خارج مهام الوظيفة	-	-
معا	25	68%
المجموع	37	100%

تحليل نتائج الجدول رقم (26) :

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح سبب الاتصال بالأقسام الأخرى نجد أعلى نسبة 68% لفئة التي تصرح بالاتصال مع الأقسام الأخرى لأسباب مهنية و أسباب خارج مهام المهنة ثم تقابلها نسبة 32% لفئة تصرح بالاتصال بالأقسام الأخرى لأسباب مهنية فقط.

ومنه نستنتج أن أغلب الموظفين يتصلون مع الأقسام الأخرى لأسباب مهنية وأمور أخرى خارج المهنة مما يسبب إعاقاة الفعالية التنظيمية بتضييع الوقت وعدم الانضباط في الاتصال الفعال .

جدول رقم (27) : يوضح علاقة اللغة بنقل المعلومات بسهولة بين الأفراد في نفس المستوى الإداري:

اللغة	الاحتمالات	دائما	أحيانا	نادرا	المجموع
عربية	%18/06	%56/19	%26/09	%100/34	
عربية + فرنسية	%80/16	%15/03	%05/01	%100/20	
عربية + انجليزية	-	-	-	-	
عربية + فرنسية + انجليزية	%87.50/07	%12.5/01	-	%100/08	
المجموع	%47/29	%37/23	%16/10	%100/62	

تحليل نتائج جدول رقم (27):

من خلال الجدول أعلاه يوضح علاقة اللغة بنقل المعلومات بسهولة بين الأفراد في نفس المستوى الإداري نجد أعلى نسبة 47% لفئة دائما تنقل المعلومات بسهولة بين الأفراد نفس المستوى الإداري ثم تليها نسبة 37% لفئة أحيانا تنقل المعلومات بسهولة بين الأفراد نفس المستوى الإداري وفي الأخير نسبة 16% لفئة نادرا تنقل المعلومات بسهولة بين الأفراد نفس المستوى الإداري.

بالنسبة للفئة الأولى التي صرحت دائما تنقل المعلومات بسهولة بين الأفراد نفس المستوى الإداري نجد أعلى نسبة لها 87.50% لفئة تتقن اللغة عربية + فرنسية + انجليزية وهذا راجع لإتقان عدة لغات تساعد في فهم التقارير و المناشير وكذلك تعامل مع المهام المباشرة ثم تليها نسبة 80% لفئة تتقن اللغة عربية + فرنسية هي أيضا تتقن لغتين تساعدها على فهم التقارير و المناشير خاصة اللغة الفرنسية التي تعد أساسية بعد العربية و في الأخير نسبة 18% لفئة تتقن اللغة عربية فقط. و هنا يوضح صعوبة التعامل مع المناشير في حال إتقان لغة واحدة فقط . بالنسبة للفئة الثانية التي صرحت أحيانا تنقل المعلومات بسهولة بين الأفراد نفس المستوى الإداري نجد أعلى نسبة لها 56% لفئة تتقن اللغة عربية هذا راجع لعدم فهم و صعوبة التعامل مع المناشير في حال إتقان لغة واحدة فقط، ثم تليها نسبة 15% لفئة تتقن اللغة عربية + فرنسية هذا راجع إلى عدم فهم كيفية تطبيق لنقص الخبرة وما شابه ذلك و في الأخير نسبة 12.50% لفئة تتقن اللغة عربية + فرنسية + انجليزية. هذا أيضا يرجع لقلة الخبرة وعدم فهم المضمون الجوهري للمعلومات.

الفصل الخامس — عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

بالنسبة للفئة الأخيرة التي صرحت نادرا تنقل المعلومات بسهولة بين الأفراد نفس المستوى الإداري نجد أعلى نسبة لها 26% لفئة تتقن اللغة عربية و وهذا راجع لصعوبة فهم المضمون الذي قد يصاغ بلغات أخرى ثم تليها نسبة 05% لفئة تتقن اللغة عربية +فرنسية وهذا راجع لعدم اكتساب خبرة فهم المضمون الجوهري وكيفية التطبيق.

ومنه نستنتج أن اللغة تسهل من عملية الاتصال وفهم المعلومات مما يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمنظمة.

جدول رقم (28) : يوضح علاقات الصداقة و دورها في تسهيل من عملية الاتصال أثناء الأداء:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	61	98%
لا	01	02%
المجموع	62	100%

تحليل نتائج جدول رقم (28):

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح علاقات الصداقة و دورها في تسهيل من عملية الاتصال أثناء الأداء نجد أعلى نسبة 98% لفئة تصرح نعم لعلاقات الصداقة دور في تسهيل من عملية الاتصال أثناء الأداء ثم تقابلها نسبة 02% لفئة تصرح بأن علاقات الصداقة ليس لها دور في تسهيل من عملية الاتصال أثناء الأداء. وهذا يدل أن أغلب العمال يجمعون على دور علاقة الصداقة في تسهيل عملية الاتصال أثناء الأداء. ومنه نستنتج أن للعلاقات الاجتماعية بين العمال لها دور في تحسين الاتصال بينهم أثناء الأداء مما يحقق الفعالية التنظيمية للمنظمة.

جدول رقم (29): يوضح المنصب أو الوظيفة بنوع الوسيلة المستعملة في عملية الاتصال بين مختلف المصالح .

الاحتمالات	شفهي	كتابي	الاثنين معا	المجموع
مدير	-	%100/01	-	%100/01
أيطار بيداغوجي	-	%75/06	%25/02	%100/08
رئيس مصلحة	-	%100/04	-	%100/04
رئيس مكتب	-	%80/08	%20/02	%100/10
ادري	%73/16	%09/02	%18/04	%100/22
عون عامل مهني	%71/05	%14.50/01	%14.50/01	%100/07
مهندس معماري	-	%50/01	%50/01	%100/02
تقني سامي معماري	-	%50/01	%50/01	%100/02
متصرف	-	%67/04	%33/02	%100/06
المجموع	%34/21	%45/28	%21/13	%100/62

تحليل نتائج الجدول رقم (29):

من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح علاقة المنصب أو الوظيفة بنوع الوسيلة المستعملة في عملية الاتصال بين مختلف المصالح نلاحظ أن أعلى نسبة تتمركز في الفئة التي تتصل بأسلوب كتابي بنسبة 45% ثم تأتي بنسبة 34% لفئة أسلوب شفهي ثم نسبة 21% لفئة تستعملهما معا. بالنسبة للفئة الأولى التي صرحت باستعمال الأسلوب الكتابي نجد أعلى نسبة لها هي 100% والتي تقابلها كل من فئة المدير و فئة رئيس مصلحة هذا يدل على حساسية المنصب الذي يلتزم استعمال أسلوب اتصال فعال ورسمي لعدم تحمل مسؤولية أي إشراف أو تماطل في التنفيذ ثم تليها بنسبة 80% فئة رئيس مكتب ثم تأتي بنسبة 75% لفئة ايطار بيداغوجي وهذا يدل أيضا على أهمية التقيد بالأسلوب الكتابي لتجنب أي عوائق تنفيذ المهام الرسمية . ثم تليها بنسبة 67% فئة متصرفين وهذا لتسطير الوثائق الميزانيات بشكل مضبوط ورسمي حتى لا يكون تلاعب في الميزانية ثم تليها بنسبة 50% لكل من فئة مهندس معماري و تقني سامي معماري وهذا نظرا لطبيعة المهام البناء و التشييد التي تتطلب مهام والمعلومات على شكل وثائق رسمية . ثم تأتي بنسبة 14.50% فئة أعوان عمال مهنيين هنا تكون في المهام الدورية لكل عامل حسب المقرر السنوي. ثم تليها بنسبة 09% لفئة

الفصل الخامس _____ عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

إداريين هنا رغب كبر الطبقة الإدارية الوسط لا بد من تعامل بالأسلوب الكتابي في التقارير اليومية و الإحصائيات و المهام الروتينية .

بالنسبة للفتة الثانية التي صرحت باستعمال أساليب شفوية نلاحظ أن أعلى نسبة لها 73% لفتة الإداريين هذا راجع لكثرة الاتصال داخل الطبقة الوسطى ثم تليها نسبة 71% لفتة عون عامل مهني و هذا لتلقي المهام بصف شفوية من صيانة وتعديل وغيرها.

بالنسبة للفتة الثالثة التي صرحت باستعمال أساليب كتابية وشفوية معا نلاحظ أعلى نسبة هي 50% لكل من فئة مهندس معماري وفئة تقني سامي هذا راجع لأسلوب العمال الذي يغلب عليه الجانب التطبيقي ثم تليها نسبة 33% لفتة متصرف و هذا راجع لاحتكاكها بطبقة الإداريين ثم تليها نسبة 25% لفتة ايطار بيداغوجي هي أيضا تحتك بطبقة الإداريين و الاتصال معهم ثم نسبة 20% لفتة رئيس مكتب ثم تليها نسبة 18% لفتة الإداريين و هذا لكبر الطبقة الوسطى يستلزم فيها استعمال كثرة في الاتصال الرسمية والغير الرسمية ثم تليها نسبة 14.50% لفتة عون عامل مهني وهذا راجع لعد إعطاء أهمية لهذه الطبقة الإدارية مما يجعل وسائل الاتصال مختلفة المهم إيصال المهام .

ومنه نستنتج أن المنظمة تستعمل أساليب اتصال رسمية في المستويات العليا للإدارة وإهمالها في المستويات الدنيا للإدارة و هذا ما ينتج نقص الثقافة التنظيمية وفعالية الاتصال وبالتالي عدم تحقيق الفعالية التنظيمية لها .

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

جدول رقم (30) : يوضح علاقة الأقدمية مع نوع الوسيلة التي تفضل استعمالها عند الاتصال بالغير من نفس المستوى الإداري:

المجموع	الاثنين معا	كتابي	شفهي	الاحتمالات الأقدمية
%100/19	%16/03	%21/04	%92/12	أقل من 5 سنوات
%100/10	%40/04	%10/01	%50/05	من 5 إلى 10 سنوات
%100/33	%24/08	%61/20	%15/05	أكثر من 10 سنوات
%100/62	%24/15	%40/25	%36/22	المجموع

تحليل نتائج جدول رقم (30):

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح علاقة الأقدمية مع نوع الوسيلة التي تفضل استعمالها عند الاتصال بالغير من نفس المستوى الإداري نجد أعلى نسبة هي 40% لفئة تفضيل الأسلوب الكتابي لاتصال ثم تليها نسبة 36% لفئة تفضل استعمال أسلوب الاتصال الشفهي ثم تليها نسبة 24% لفئة تفضل استعمال أسلوب اتصال كتابي وشفهي معا.

بالنسبة لفئة الأولى التي تفضل الأسلوب الكتابي لاتصال نجد أعلى نسبة 61% لفئة الأقدمية أكثر من 10 سنوات هذا لأنها تدرك أهمية الاتصال الكتابي في الفعالية وأكثر مصداقية من الخبرة المكتسبة ثم تليها نسبة 21% لفئة الأقدمية أقل من 5 سنوات هذا راجع لمستوى العلمي ووعي بالزامية الاتصال الكتابي ودوره في تحكم وثبات المهام ثم تليها نسبة 10% لفئة الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات هذا راجع لإدراكها دور وفعالية الاتصال الكتابي في المنظمة لخبرتها الميدانية .

بالنسبة للفئة الثانية التي تفضل استعمال أسلوب الاتصال الشفهي نجد أعلى نسبة 92% لفئة الأقدمية أقل من 5 سنوات وهذا راجع لقلة الخبرة واعتمادها في الاتصال الشفهي السريع دون إدراك العواقب السلبية له ثم تليها نسبة 50% لفئة الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات هذا لعدم كفاء في اختيار الاتصال الأنجع و الرسمي الذي يخدم المنظمة ثم تليها نسبة 15% لفئة الأقدمية أكثر من 10 سنوات هنا أيضا نقص في الكفاءة وإهمال الاتصال الرسمي ودوره .

الفصل الخامس _____ عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

بالنسبة للفتة الأخيرة التي تفضل استعمال أسلوب اتصال كتابي وشفهي معا نجد أعلى نسبة 40 % لفتة الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات وهنا لإدراك ذوي الخبرة لإمكانية الاتصال الشفهي أن يكون سند ودعم الاتصال الرسمي ليصبح أكثر سرعة وفعالية ثم تليها نسبة 24% لفتة الأقدمية أكثر من 10 سنوات وهذا راجع أيضا أهمية الاتصال الشفهي بجانب الكتابي و أخيرا نسبة 16% لفتة الأقدمية أقل من 5 سنوات وهذا راجع لوعيهم العلمي لأساليب الاتصال وكيفية استغلالها لصالح العام.

ومنه نستنتج أن أغلبية عمال المنظمة يقرون بأهمية الاتصال الكتابي الرسمية لما له من فعالية في الاتصال وفعالية تنظيمية وأيضا الاتصال الشفهي إذا كان مكمل ودعم للكتابي خاصة ذوي الخبرة منهم.

جدول رقم (31) : يوضح علاقة الجنس بوجود علاقة التعاون بين العمال في ممارستهم الأداء:

النسبة المئوية	لا توجد	أحيانا	دائما	الاحتمالات / الجنس
%100/41	%10/04	%73/30	%17/07	ذكور
%100/21	%05/01	%24/05	%71/15	إناث
%100/62	%08/05	56/35	%35/22	المجموع

تحليل نتائج الجدول رقم (31) :

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح علاقة الجنس بوجود علاقة التعاون بين العمال في ممارستهم الأداء نجد أعلى نسبة %56 لفئة أحيانا يوجد علاقة التعاون بين العمال في ممارستهم الأداء ثم تليها نسبة %35 لفئة دائما يوجد علاقة التعاون بين العمال في ممارستهم الأداء وفي الأخير نسبة %08 لفئة لا توجد علاقة التعاون بين العمال في ممارستهم الأداء.

بالنسبة للفئة الأولى التي صرحت أحيانا يوجد علاقة التعاون بين العمال في ممارستهم الأداء نجد أعلى نسبة هي %73 لفئة الذكور وهذا راجع لطبيعة الذكور الأقل اجتماعية . ثم تقابلها نسبة %24 فئة الإناث هذا راجع لطبيعة الإناث الاجتماعية وحب التعاون خاصة مع بني جنسها.

بالنسبة لفئة الثانية التي صرحت دائما يوجد علاقة التعاون بين العمال في ممارستهم الأداء نجد أعلى نسبة %71 لفئة الإناث وهذا يدل على أن الإناث أكثر احتكاك واندماج مما يجعلها تتعاون مع البعض ثم تقابلها نسبة %17 لفئة الذكور وهذا راجع لعلاقات الصداقة والزمالة بين الذكور.

بالنسبة للفئة الأخيرة التي صرحت لا توجد علاقة التعاون بين العمال في ممارستهم الأداء نجد أعلى نسبة %10 لفئة الذكور وهذا راجع لطبيعة الذكور الانطوائية وعدم الاحتكاك بأشياء لا تعنيه مما يجعله لا يتعاون مع زملائه. ثم تقابلها نسبة %05 لفئة الإناث هذا راجع لانطوائية وعدم الارتياح وقد تكون في عدم الرغبة في الاختلاط للطابع العقائدي و الديني.

ومنه نستنتج أن يوجد تعاون أثناء ممارسة الأداء لكن أكثر عند الجنس الإناث وهذا يساهم في عملية الاتصال وتحقيق الفعالية التنظيمية بالمنظمة.

جدول رقم (32) : يوضح علاقة الأقدمية بحل المشاكل التي تحدث بين الزملاء :

المجموع	المدير	تدخل رئيس المصلحة	بين الزملاء	الاحتمالات الأقدمية
%100/19	%11/02	%68/13	%21/04	أقل من 5 سنوات
%100/10	%10/01	%10/01	%80/08	من 5 إلى 10 سنوات
%100/33	-	%39/13	%61/20	أكثر من 10 سنوات
%100/62	%05/03	%43/27	%52/32	المجموع

تحليل نتائج جدول (32):

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح علاقة الأقدمية بحل المشاكل التي تحدث بين الزملاء نجد أعلى نسبة %52 لفئة تقوم بحل مشاكل التي تحدث بين الزملاء بين الزملاء ثم تليها نسبة %43 لفئة تقوم بحل مشاكل التي تحدث بين الزملاء بتدخل رئيس المصلحة ثم تليها نسبة %05 ففة تقوم بحل مشاكل التي تحدث بين الزملاء بتدخل المدير .

بالنسبة للفئة الأولى التي صرحت تقوم بحل مشاكل التي تحدث بين الزملاء بين الزملاء نجد أعلى نسبة لها هي % 80 لفئة الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات هذا راجع لخبرة المعترف التي رأت أن علم المشرف له أهمية في خدمة المنظمة وإيجاد حل يخدم الطرفين ثم تليها نسبة %61 لفئة الأقدمية أكثر من 10 سنوات هي كذلك من خبرتها الميدانية ترى أن تدخل رئيس المصلحة هو الحل الأفضل لعدم عرقلة سير المنظمة و في الأخير نسبة %21 لفئة الأقدمية أقل من 5 سنوات وهذا راجع لوعي الإداري لديهم بأهمية إدراك ما يحصل بالمنظمة .

بالنسبة للفئة الثانية التي صرحت تقوم بحل مشاكل التي تحدث بين الزملاء بتدخل رئيس المصلحة نجد الأعلى نسبة 68% لفئة الأقدمية أقل من 5 سنوات هذا يرجع إلى إيمانهم بعدم تفاقم المشكل وحلها بين الزملاء ودون إيصالها بالإدارة لكن يمكن أن يكون لها جوانب سلبية تضر بسير المنظمة ثم تليها نسبة 39% لفئة الأقدمية أكثر من 10 سنوات وهذا راجع لرؤية الذين لهم خبرة في عدم إيصال المشاكل الصغير التي ليس لها أهمية للإدارة وتشويش عليها وإنما يكون الحل بين الزملاء ثم في الأخير نسبة 10% لفئة الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات هي كذلك ترى أن حل المشاكل الصغير يكون بين الزملاء فقط.

بالنسبة للفئة الأخيرة التي صرحت تقوم بحل مشاكل التي تحدث بين الزملاء بتدخل المدير نجد أعلى نسبة 11% لفئة الأقدمية أقل من 5 سنوات ثم تليها نسبة 10% لفئة الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات و هذا راجع لقلة الخبرة وعدم احترام السلم الإداري.

ومنه نستنتج أن أغلب العمال يصرحون أن حل المشاكل الصغير يكون بينهم وفي حال مشاكل تستدعي التبليغ عنها لابد من ذلك لخبرتهم في حل الذي يخدم العمال و الإدارة ككل و بذلك المحافظة على الاستمرارية العمل و الفعالية التنظيمية للإدارة.

جدول رقم (33) : يوضح علاقة الأقدمية بالاتصال مع الزملاء من نفس المستوى له دور في حل المشاكل
العمل :

المجموع	أحيانا	غالبا	دائما	الاحتمالات الأقدمية
%100/19	%37/07	%58/11	%05/01	أقل من 5 سنوات
%100/10	-	%30/03	%70/07	من 5 إلى 10 سنوات
%100/33	%03/01	%27/09	%70/23	أكثر من 10 سنوات
%100/62	%13/08	%37/23	%50/31	المجموع

تحليل نتائج الجدول رقم (33):

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح علاقة الأقدمية بالاتصال مع الزملاء من نفس المستوى له دور في حل المشاكل نجد أعلى نسبة 50% لفئة التي تصرح أن دائما الاتصال مع الزملاء من نفس المستوى له دور في حل المشاكل ثم تليها نسبة 37% لفئة غالبا الاتصال مع الزملاء من نفس المستوى له دور في حل المشاكل وفي الأخير نسبة 13% لفئة أحيانا الاتصال مع الزملاء من نفس المستوى له دور في حل المشاكل.

بالنسبة للفئة الأولى التي تصرح أن دائما الاتصال مع الزملاء من نفس المستوى له دور في حل المشاكل نجد أعلى نسبة 70% لكل من لفئة الأقدمية أكثر من 10 سنوات وفئة الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات هذا راجع لاكتسابهم خبر معتبرة تجعلهم يدركون التعاون في حل المشاكل وتبادل الخبرات بين الزملاء وفي الأخير نسبة 05% لفئة الأقدمية أقل من 5 سنوات هذا راجع لإدراكهم أهمية التعاون من الوعي الإداري لديهم .

بالنسبة للفئة الثانية التي تصرح غالبا الاتصال مع الزملاء من نفس المستوى له دور في حل المشاكل نجد أعلى نسبة 58% لفئة الأقدمية أقل من 5 سنوات نظرا لنقص الخبر تجعلهم قليل ما يلجأون لزملاء في حل المشاكل التي تعيقهم ثم تليها نسبة 30% لفئة الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات وفي الأخير نسبة 27% لفئة الأقدمية أكثر من 10 سنوات وهذا راجع لنقص الفعالية و التعاون مع الزملاء في حل المشاكل.

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

بالنسبة للفئة الأخيرة التي تصرح أحيانا الاتصال مع الزملاء من نفس المستوى له دور في حل المشاكل. نجد أعلى نسبة 37% لفئة الأقدمية أقل من 5 سنوات وهذا راجع أيضا لقلة الخبرة في فعالية الاتصال بين الزملاء في حل مشاكل ثم تقابلها نسبة 03% لفئة الأقدمية أكثر من 10 سنوات. هذا راجع لعدم التعاون وحب العمل الفردي رغم خبرتهم الإدارية.

ومنه نستنتج أن أغلبية الموظفين يشيدون بدور الاتصال بين الزملاء في حل مشاكل خاصة ذوي الخبرة منهم وهذا ما يساهم في الوصول إلى النتائج بعد تحقيق الفعالية التنظيمية بآتم وجه.

جدول رقم (34) : يوضح علاقة الأقدمية بمناخ العمل و دوره في أداء بكفاءة و فعالية:

الاحتمالات الأقدمية	نعم	لا	المجموع
أقل من 5 سنوات	32/06%	68/13%	100/19%
من 5 إلى 10 سنوات	60/06%	40/04%	100/10%
أكثر من 10 سنوات	88/29%	12/04%	100/33%
المجموع	66/41%	34/21%	100/62%

تحليل نتائج الجدول رقم (34):

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح علاقة الأقدمية بمناخ العمل و دوره في أداء بكفاءة و فعالية نجد أعلى نسبة 66% لفئة تصرح بأن مناخ العمل يؤهل لأداء بكفاءة و فعالية ثم تليها نسبة 34% لفئة التي تصرح أن مناخ العمل لا يؤهل لأداء بكفاءة و فعالية.

بالنسبة للفئة الأولى تصرح بأن مناخ العمل يؤهل لأداء بكفاءة و فعالية نجد أعلى نسبة 88% لفئة أقدمية أكثر من 10 سنوات هذا راجع لفهم أصحاب الخبرة كيفية العمل وكيفية استغلال الوسائل المتاحة للعمل الأفضل ثم تليها نسبة 60% لفئة أقدمية من 5 إلى 10 سنوات وهي أيضا لها خبرة ما تكفي لتسخير الوسائل و العمل بكفاءة ثم في الأخير نسبة 32% لفئة الأقدمية أقل من 5 سنوات هذا راجع للوعي الإداري والعلمي لكيفية استغلال وتكوين جو ملائم للعمل بكفاءة .

الفصل الخامس _____ عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

بالنسبة للفئة المقابلة التي تصرح أن مناخ العمل لا يؤهل لأداء بكفاءة وفعالية نجد أعلى نسبة 68% لفئة الأقدمية أقل من 5 سنوات هذا راجع لقلة الخبر في استغلال الوسائل المتاحة وعدم تعود على ظروف العمل ثم تليها نسبة 40% لفئة الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات هذا راجع لعدم توفير وسائل و مناخ ملائم للعمل بكفاءة و ثم في الأخير نسبة 12% لفئة الأقدمية أكثر من 10 سنوات وهذا أيضا يدل على عدم توفر مناخ عمل مثالي للعمل بكفاءة وفعالية .

ومنه نستنتج أن مناخ العمل له الأهمية بما كان لتسهيل عمل بكفاءة وفعالية للوصول إلى نتائج خاصة للذين ليس لهم خبر لتسهيل عملية دمجهم في المنظمة.

1-4. عرض وتحليل نتائج المحور الثالث :

جدول رقم (35) : يوضح علاقة المنصب أو الوظيفة بالاتصال بالرؤساء:

المجموع	لا	نعم	الاحتمالات الوظيفة
%100/01	-	%100/01	مدير
100%/08	-	%100/08	ايطار بيداغوجي
%100/04	-	%100/04	رئيس مصلحة
%100/10	-	%100/10	رئيس مكتب
%100/22	%64/14	%36/08	ادري
%100/07	%57/04	%43/03	عون عامل مهني
%100/02	-	%100/02	مهندس معماري
%100/02	-	%100/02	تقني سامي معماري
%100/06	%50/03	%50/03	متصرف
%100/62	%34/21	%66/41	المجموع

تحليل نتائج الجدول رقم (35):

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل علاقة علاقة المنصب أو الوظيفة بالاتصال بالرؤساء نجد أعلى نسبة 66% لفئة تصرح بأن العمال يتصلون برؤسائهم ثم تقابلها نسبة 34% لفئة يصرحون بعدم الاتصال برؤسائهم . بالنسبة للفئة الأولى تصرح بأن العمال يتصلون برؤسائهم نجد أعلى نسبة 100% لكل من فئة مدير وفئة أيطار بيداغوجي و فئة رئيس مصلحة وفئة رئيس مكتب وفئة مهندس معماري وفئة تقني سامي معماري هذا راجع لقرب الإداري و إلزامية التواصل مع المدير في الأعمال اليومية و الدورية للمتابع وترخيص المهام ثم تليها نسبة 50% فئة متصرف هنا يتم الاتصال مع رئيس مكتب في أمر وظيفية من مهام و انشغالات ثم نسبة 43% لفئة عون عامل مهني هذا راجع لاتصال الحجابة مع المدير في مهام العمل و انشغالات العمال وفي

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

الأخير نسبة 36% لفئة إداريين هنا يتصل الإداريين برؤساء المكاتب الذين هم تحت إشرافهم في مهام العمل وانشغالات التي تواجههم .

بالنسبة للفئة المقابلة تصرح بأن العمال لا يتصلون برؤسائهم نجد أعلى نسبة 64% لفئة الإداريين وهذا راجع لكبر الطبقة الوسطى والطاغم الإداري بما يجعل الإداريين لا يتصلون بالرؤساء ويتلقون المهام من زملائهم ثم تليها نسبة 57% لفئة عون عامل مهني وهذا لعدم توفيق في وقت العمل خاصة عمال الحراسة ثم في الأخير نسبة 50% لفئة متصرف وهذا يدل على قلة التواصل مع الرؤساء إلا المباشرين فقط كرؤساء المكاتب .

ومنه نستنتج أن أغلب العمال يتصلون برؤسائهم إلى أقلية من طبقة الإدارية الدنيا وهذا يعيق الفعالية في الاتصال وعدم تحقيق النتائج المرجوة .

جدول رقم (36) : يوضح سبب اتصال الموظفين بالرؤساء:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
طلب استفسار	26	63%
تظلمات	-	-
تقارير	13	31%
أخرى	2	05%
المجموع	41	100%

تحليل نتائج الجدول رقم (36):

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح سبب اتصال الموظفين بالرؤساء نجد أعلى نسبة 63% لفئة طلب استفسار ثم تليها نسبة 31% لفئة تقارير وفي الأخير نسبة 05% لفئة أشياء أخرى. هذا يدل على أغلب الذين يصلون برؤسائهم لأسباب استفسار وتبادل التقرير .

ومنه نستنتج أن الاتصال بالرؤساء لاستفسار وفهم المهام الموكل إليهم هذا ما يجعل فعالية في الاتصال للوصول إلى الأهداف المحدد والمرجوة .

جدول رقم (37) : يوضح علاقة الجنس بمن تتصل أولاً في حالة مواجهة مشكلة أو استفسار.

الاحتمالات / الجنس	أحد الزملاء	رئيس مكتب	رئيس مصلحة	المدير	النسبة المئوية
ذكور	%20/08	%71/29	%07/03	%02/01	%100/41
إناث	%67/14	%24/05	%09/02	-	%100/21
المجموع	%35/22	%55/34	%08/05	%02/01	%100/62

تحليل نتائج الجدول رقم (37):

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح علاقة الجنس بمن تتصل أولاً في حالة مواجهة مشكلة أو استفسار نجد أعلى نسبة 55 % لفئة تتصل برئيس مكتب أولاً، ثم تليها نسبة 35% لفئة تتصل بأحد الزملاء أولاً، ثم تليها نسبة 08% لفئة تتصل برئيس مصلحة أولاً، ثم في الأخير نسبة 02% لفئة التي تتصل بالمدير أولاً. نلاحظ أغلب العمال يتصلون بالمشرف المباشر (رئيس مكتب) في حالة مواجهة مشكلة أو استفسار .

بالنسبة للفئة الأولى التي تتصل برئيس مكتب نجد أعلى نسبة 71% لفئة الذكور وهذا يدل لجوء الذكور إلى رئيس مكتب لعدم وجود علاقة تعاون مع الزملاء وحب العمل فردي . ثم تقابلها نسبة 24% لفئة إناث وهذا راجع لعدم إمكانية التواصل بالمشكلة مع الزملاء.

بالنسبة للفئة الثانية التي تتصل بأحد الزملاء أولاً نجد أعلى نسبة 67% لفئة الإناث هذا راجع للعلاقة الاجتماعية للإناث مع الزملاء تساعد في التعاون في العمل . ثم تقابلها نسبة 20% لفئة الذكور وهذا تعاون مع الزملاء في حل المشاكل.

بالنسبة للفئة الثالثة التي تتصل برئيس مصلحة أولاً نجد أعلى نسبة 09 % لفئة الإناث هنا يتم عدم احترام وخرق السلم التدرج الإداري ثم تقابلها نسبة 07% لفئة الذكور. هذا راجع لعدم تتبع السلم التدرج الإداري للعمال وبالتالي التشويش على المشرف وتعكير صفو العمل .

بالنسبة للفئة الأخيرة التي تتصل بالمدير أولاً نجد أعلى نسبة 02% لفئة الذكور هنا أيضا اختراق سلم التدرج الإداري.

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

ومنه نستنتج أن أغلب العمال يلجؤون إلى المشرف المباشر (رئيس مكتب) و إتباعهم التدرج الإداري خاصة العنصر الذكري، وهذا ما يساعد في عملية تنظيم الاتصال داخل المنظمة و الوصول إلى الفعالية التنظيمية. جدول رقم (38) : يوضح علاقة الأقدمية بكيفية الاتصال بمن هم أعلى منكم .

الاحتمالات الأقدمية	اتباع السلم التدرج الوظيفي	الاتصال دون التقيد بسلم	الصدقة	القرابة	المجموع
أقل من 5 سنوات	%32/06	%47/09	%21/04	-	%100/19
من 5 الى 10 سنوات	%70/07	%20/02	%10/01	-	%100/10
أكثر من 10 سنوات	%79/26	%09/03	%12/04	-	%100/33
المجموع	%63/39	%22/14	%15/09	-	%100/62

تحليل نتائج الجدول رقم (38):

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح علاقة الأقدمية بكيفية الاتصال بمن هم أعلى منكم نجد أعلى نسبة %63 لفئة إتباع السلم التدرج الوظيفي ثم تليها نسبة %22 لفئة الاتصال دون التقيد بسلم ثم في الأخير نسبة %15 لفئة يتصلون عبر الصداقة . نلاحظ اغلب العمال يتبعون سلم التدرج الوظيفي بالنسبة للفئة الأولى التي صرحت إتباع السلم التدرج الوظيفي نجد أعلى نسبة %79 لفئة الأقدمية أكثر من 10 سنوات ثم تليها نسبة %70 لفئة الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات ثم هذا راجع لوعي الإداري للذين لهم خبرة بأهمية أتباع سلم التدرج الوظيفي في عملية الاتصال الفعال. في الأخير نسبة %32 لفئة الأقدمية أقل من 5 سنوات وهذا راجع لإدراك العلمي والمعرفي للإدارة ومبادئه.

بالنسبة للفئة الثانية التي صرحت الاتصال دون التقيد بسلم نجد أعلى نسبة لها %37 لفئة الأقدمية أقل من 5 سنوات هذا لقلة الخبرة وعدم احترام القانون الدرب ثم تليها نسبة %20 لفئة الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات وهذا يدل أيضا على إهمال و اللامبالاة بنظام الدارة رغبة أقدمية ثم في الأخير نسبة %09 لفئة أكثر من 10 سنوات هذا كذلك لي إهمال و تمرد على النظام الداخلي للإدارة .

الفصل الخامس - عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

بالنسبة للفئة الأخيرة التي صرحت يتصلون عبر الصداقة نجد أعلى نسبة 21% لفئة الأقدمية أقل من 5 سنوات هذا لقلة الخبرة في إتباع سلم الإداري و استغلال العلاقات الخاصة في الاتصال بالرؤساء ثم تليها نسبة 12% لفئة الأقدمية أكثر من 10 سنوات رغم خبرة و الوعي بأهمية إتباع السلم الإداري لاتصال بالإدارة إلا أنه يتم استغلال العلاقات الشخصية في الاتصال ثم في الأخير نسبة 10% لفئة الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات و هذا يدل استغلال الصداقة لبعض العاملين يأرق من عملية الاتصال الفعال في المنظمة .

ومنه نستنتج أن أغلب عمال المنظمة يتبعون سلم التدرج الوظيفي للاتصال بمن هم أعلى منهم هذا يساهم في تجسيد نظام الداخلي للمنظمة في عملية اتصال منظم وفعال يساعد في تحقيق النتائج المرجوة. جدول رقم (39) : يوضح وقت الذي يتصل فيه العمال برؤسائهم أثناء مواجهتهم لمشاكل.

الجنس	الاحتمالات	أثناء العمل	النسبة المئوية
أثناء العمل	42	68%	
بعد انتهاء العمل	12	19%	
وقت الراحة	01	02%	
دون تحديد وقت	07	11%	
المجموع	62	100%	

تحليل نتائج جدول رقم (39):

من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل وقت الذي يتصل فيه العمال برؤسائهم أثناء مواجهتهم لمشاكل نجد أعلى نسبة 68% لفئة أثناء العمل ثم تليها نسبة 19% لفئة بعد انتهاء العمل ثم تليها نسبة 11% لفئة دون تحديد وقت ثم في الأخيرة نسبة 02% لفئة وقت الراحة. وهذا يدل على أن أغلب العمال يتصلون برؤسائهم أثناء العمل أي بصفة رسمية . وباقي يستغل علاقات الاجتماعية و الصداقة للاتصال بصفة غير رسمية . ومنه نستنتج بأن اتصالات العمال مع الرؤساء تتم بصفة رسمية أثناء العمل، وذلك بتبادل الأفكار والآراء ووجهات النظر عن العمل، وتقديم الحلول للمشكلات العملية... وغيرها، أما النسبة لاتصالها مع الرؤساء خارج أوقات العمل في نطاق غير رسمي، فالعلاقات الشخصية والصداقات والثقة المتبادلة بين العاملين تؤدي إلى تشكيل الاتصال غير الرسمي، وعليه فوجوده إلى جانب الاتصال الرسمي يعطي للمؤسسة سرعة الحركة والفعالية ويزيد من إثراء العلاقات الإنسانية.

جدول رقم (40) : يوضح علاقة الأقدمية بمكان الاتصال بالرؤساء.

الاحتمالات الأقدمية	مكتب	بالمنظمة	خارج المنظمة	المجموع
أقل من 5 سنوات	%16/03	%79/15	%05/01	%100/19
من 5 إلى 10 سنوات	%70/07	%20/02	%10/01	%100/10
أكثر من 10 سنوات	%76/25	%18/06	%06/02	%100/33
المجموع	%56/35	%37/23	%07/04	%100/62

تحليل نتائج جدول رقم (39):

من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل علاقة الأقدمية بمكان الاتصال بالرؤساء نجد أعلى نسبة 56% لفئة تتصل بالرؤساء بمكتب ثم تليها نسبة 37% لفئة تتصل بالرؤساء بالمنظمة ثم في الأخير نسبة 7% لفئة تتصل بالرؤساء خارج المنظمة .

بالنسبة للفئة الأولى تتصل بالرؤساء بمكتب نجد أعلى نسبة 76% لفئة الأقدمية أكثر من 10 سنوات ثم تليها نسبة 70% لفئة الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات و هذا راجع لخبرة في كيفية و الاتصال اختيار المكان الذي يكون فيه عمل الرسمي وفعال ألا وهو المكتب ثم في الأخير نسبة 16% لفئة أقل من 5 سنوات وهذا يدل على الوعي المعرفي والعلمي لنظام العام لمكان التواصل مع الرؤساء أثناء العمل .

بالنسبة للفئة الثانية تتصل بالرؤساء بالمنظمة نجد أعلى نسبة 79% لفئة الأقدمية أقل من 5 سنوات هذا يدل على عدم المبالاة بمكان الاتصال ونظام العام للإدارة لقلة الخبرة ثم تليها نسبة 20% لفئة الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات في الأخير نسبة 18% لفئة الأقدمية أكثر من 10 سنوات وهذا راجع قلت انضباط وتنظيم في الاتصال مع الرؤساء للعاملين ما يجعل عدم الرسمية في الاتصال لا تخدم الفعالية وتأرق تنظيم في المنظمة .

بالنسبة للفئة الأخيرة تتصل بالرؤساء خارج المنظمة نجد أعلى نسبة 10% لفئة الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات ثم تليها نسبة 6% لفئة الأقدمية أكثر من 10 سنوات وفي الأخير نسبة 5% لفئة الأقدمية أقل من 5 سنوات . وهنا يكون الاتصال خارج المنظمة بصفة غير رسمية لعلاقة الاجتماعية وشخصية بقدر عدم رسميتها قد

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

تساهم بتدعيم الاتصالات الرسمية داخل المكتب لتحقيق فعالية أكثر.

ومنه نستنتج أن أغلب العمال يفضلون الاتصال الرسمية داخل مكاتب الرؤساء التي تكسب السرية والفعالية في تبادل الأفكار والمعلومات و ضبطها للوصول إلى النتائج المستهدفة.

جدول رقم (41) : يوضح علاقة الجنس بكيفية الرد على تقديم طلب في مشكلة عملية .

النسبة المئوية	الاستجابة والرد	القبول	الإهمال و اللامبالاة	الاحتمالات الجنس
%100/41	%10/04	%51/21	%39/16	ذكور
%100/21	%52/11	%29/06	%19/04	إناث
%100/62	%24/15	%44/27	%32/20	المجموع

تحليل نتائج جدول رقم (41):

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح علاقة الجنس بكيفية الرد على تقديم طلب في مشكلة عملية نجد أعلى نسبة 44% لفئة الرد على تقديم طلب في مشكلة بالقبول ثم تليها نسبة 32% لفئة الرد على تقديم طلب في مشكلة بالإهمال و اللامبالاة ثم في الأخير نسبة 24% لفئة الرد على تقديم طلب في مشكلة بالاستجابة والرد. بالنسبة للفئة الأولى التي صرحت الرد على تقديم طلب في مشكلة بالقبول نجد أعلى نسبة 51% لفئة الذكور هذا يدل على اهتمام الدارة لسماع انشغالات العمال ذكور ثم تليه نسبة 29% لفئة الإناث هذا أيضا يدل على اهتمام الإدارة سماع بشكاوى الجنس النسوي . بالنسبة للفئة الثانية التي صرحت الرد على تقديم طلب في مشكلة بالإهمال و اللامبالاة نجد أعلى نسبة 39% لفئة الذكور وهذا يدل على عدم اهتمام الإدارة بجميع المشاكل العمال الذكور ثم تقابلها نسبة 19% لفئة الإناث و هذا يدل على تسبب و اللامبالاة الإدارة في بعض الطلبات والمشاكل . بالنسبة للفئة الأخيرة التي صرحت الرد على تقديم طلب في مشكلة بالاستجابة والرد نجد أعلى نسبة 52% لفئة الإناث هذا يدل على اهتمام و حل مشكلات برد المباشر للعنصر النسوي ثم تقابلها نسبة 10% لفئة الذكور وهذا راجع لإهمال الإدارة وإعطاء حلول لبعض المشاكل فقط.

الفصل الخامس ----- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

ومنه نستنتج أن هناك بعض التسبب في سماع الإدارة لمشاكل العمال واهتمام بحل مشاكل العنصر النسوي على الذكري مما يجعل تمييز في التعامل في عملية الاتصال معهم وهذا يعيق فعالية الاتصال و ينشع حساسية بين العمال لا تخدم مصلحة المنظمة والأهداف التي يود الوصول إليها.

جدول رقم (42) : يوضح علاقة الوظيفة أو المنصب بالعلاقة مع الرئيس غالباً.

الاجموع	سيئة	مقبولة	جيدة	الاحتمالات
				الوظيفة
%100/01	-	-	%100/01	مدير
%100/08	-	%12/01	%88/07	أيطار بيداغوجي
%100/04	-	-	%100/04	رئيس مصلحة
%100/10	-	%20/02	%80/08	رئيس مكتب
%100/22	-	%36/08	%64/14	ادري
%100/07	%29/02	%57/04	%14/01	عون عامل مهني
%100/02	-	%100/02	-	مهندس معماري
%100/02	-	%100/02	-	تقني سامي معماري
%100/06	-	%67/04	%33/02	متصرف
%100/62	%03/02	%37/23	%60/37	الاجموع

تحليل نتائج الجدول رقم (42):

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح علاقة الوظيفة أو المنصب بالعلاقة مع الرئيس غالباً نجد أعلى نسبة 60% لفئة التي صرحت بجيدة ثم تليها نسبة 37% لفئة التي صرحت بمقبولة ثم في الأخير نسبة 03% لفئة التي صرحت بسيئة.

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

بالنسبة للفئة الأولى التي صرحت بجيدة نجد أعلى نسبة 100% لكل من فئة مدير وفئة رئيس مصلحة ثم تليها نسبة 88% لفئة ايطار بيداغوجي ثم نسبة 80% لفئة رئيس مكتب وهذا راجع لطابع الوظيفة وقربها من الإدارة العليا مما يجعل التواصل مع المدير بشكل يومي بخدم العلاقة الطيبة معه ثم تليها نسبة 64% لفئة إداريين وهذا راجع لاهتمام الإدارة بمصالح العمال وزيارة المدير لهم ثم تليها نسبة 33% لفئة متصرفين وهذا راجع أيضا لاهتمام الإدارة بمصالح العمال ثم في الأخير نسبة 14% لفئة عون عامل مهني هذا راجع لي للاتصال مع المدير مباشرة اهتمام بمصالحهم الخاصة.

بالنسبة للفئة الثانية التي صرحت بمقبولة نجد أعلى نسبة 100% لكل من فئة مهندس معماري وفئة تقني سامي معماري هذا راجع لطبيعة الوظيفة التي تنقسم داخل وخارج المنظمة و عدم التعامل كثيرا مع المدير إلى في المهام الموكلة ثم تليها نسبة 67% لفئة متصرف هذا راجع أيضا للعلاقة العمل وعدم التواصل مع المدير كثيرا بحكم المنصب و بعد عن هيكل الإدارة العليا ثم تليها نسبة 57% لفئة عون عامل مهني هذا راجع للعلاقة العمل وقلة الاتصال مع المدير ثم تليها نسبة 36% لفئة الإداريين هذا راجع أيضا لعلاقة مع المدير علاقة عمل وقلة التواصل معه أكثر و ثم تليها نسبة 20% لفئة رئيس مكتب و هذا راجع أيضا لاعتبار العلاقة علاقة عمل لا أكثر ثم في الأخير نسبة 12% لفئة ايطار بيداغوجي وهذا راجع للوظيفة التي تتطلب العمل داخل وخارج المنظمة وقلة الاحتكاك بالمدير الى في المهام المنوطة.

بالنسبة للفئة التي صرحت بسيئة الأخيرة نجد نسبة 02% لفئة عون عامل مهني قد يكون لإهمال المدير الاهتمام بهذا المستوى الإداري الأدنى .

ومنه نستنتج أن العلاقة الجيدة مع المدير تساهم في فعالية الاتصال و تحقيق الأهداف لكن يجب مراعاة العلاقة مع جميع مستويات الإدارة لتحقيق الفعالية التنظيمية لكل المنظمة .

جدول رقم (43): يوضح الطريقة المناسبة لتحسين العلاقة بين الرئيس و العمال .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الاحترام المتبادل	36	58%
الصداقة بينهما	06	10%
الاثنين معا	20	32%
المجموع	62	100%

تحليل نتائج الجدول رقم (43):

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح الطريقة المناسبة لتحسين العلاقة بين الرئيس و العمال نجد أعلى نسبة 58% لفئة الاحترام المتبادل ثم تليها نسبة 32% لفئة الاحترام والصداقة معا ثم في الأخير نسبة 10 % لفئة الصداقة بينهما. وهذا يدل أن أغلب العمال يفضلون الاحترام المتبادل مع الرئيس أو المشرف. ومنه نستنتج أن توفير علاقة بين الرئيس لا يسودها التسبب و التملص باستغلال العلاقات الاجتماعية والإنسانية للتهرب من مهام العمل يحقق الانضباط والفعالية في الاتصال معه لتحقيق الأهداف المرجوة.

جدول رقم (44) : يوضح علاقة الأقدمية في سعي الإدارة للحفاظ على مصالح العمال عند اتخاذ القرارات.

المجموع	لا	نعم	الاحتمالات الأقدمية
%100/19	%63/12	%37/07	أقل من 5 سنوات
%100/10	%30/03	%70/07	من 5 الى 10 سنوات
%100/33	%24/08	%76/25	أكثر من 10 سنوات
%100/62	%37/23	%63/39	المجموع

تحليل نتائج الجدول رقم (44) :

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح علاقة الأقدمية في سعي الإدارة للحفاظ على مصالح العمال عند اتخاذ القرارات نجد أعلى نسبة 63% لفئة تصرح بأن الإدارة تسعى للحفاظ على مصلحة العمال عند اتخاذ القرارات. ثم تقابلها نسبة 37% لفئة تصرح بأن الإدارة لا تسعى للحفاظ على مصلحة العمال عند اتخاذ القرارات.

بالنسبة للفئة الأولى تصرح بأن الإدارة تسعى للحفاظ على مصلحة العمال عند اتخاذ القرارات نجد أعلى نسبة 76% لفئة الأقدمية أكثر من 10 سنوات وهذا راجع لخبرة لفهم مصالح التي تخدم العمال و المنظمة وأهداف القرارات بعيدة وقريبة المدى ثم تليها نسبة 70% لفئة الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات هي أيضا لها من الخبرة ما يؤهلها لي فهم قرارات الإدارية التي قد لا تخدم مصالح العمال في الآن الحالي لكن لها مصلحة عامة في المستقبل ثم في الأخير نسبة 37% لفئة الأقدمية أقل من 5 سنوات وهذا راجع لوعي الإداري والعلمي لكيفية اتخاذ قرارات و فهم أهدافها .

بالنسبة للفئة الثانية تصرح بأن الإدارة لا تسعى للحفاظ على مصلحة العمال عند اتخاذ القرارات نجد أعلى نسبة 63% لفئة الأقدمية أقل من 5 سنوات هذا يد على أن عمال الذين لديهم خبر قليل يرون أن الإدارة لا تراعي مصالحهم في اتخاذ القرارات نظرا لنقص نظرة المستقبلية للقرارات التي تصدر في صالحهم وصالح المنظمة. ثم تليها النسبة 30% لفئة الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات ثم في الأخير نسبة 24% لفئة الأقدمية أكثر من 10 سنوات هذا راجع لعدم اقتناع بنتائج القرارات وكيفية تطبيقها.

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

ومنه نستنتج أن الإدارة لابد أن تهتم بمصالح العمال سواء في قرارات قريبة أو بعيدة المدى لإبقاء على التفاعل الإيجابي للعمال والرغبة في الاستمرار في العمل وتحقيق المهام المطلوبة .

جدول رقم (45): يوضح كيفية محافظة الإدارة لمصالح العمال.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
مراعاة مناصب العمل	25	64%
المحافظة على الراتب	12	31%
تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعمال	02	05%
المجموع	39	100%

تحليل نتائج الجدول رقم (45) :

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح كيفية محافظة الإدارة لمصالح العمال نجد أعلى نسبة 65% لفئة مراعاة مناصب العمل ثم تليها نسبة 31% لفئة المحافظة على الراتب ثم في الأخير نسبة 05% لفئة تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعمال. هذا يدل على أغلب العمال يرون أن المحافظ على المصالح تكمن في مراعاة مهام كل منصب دون تجاوز صلاحياته في مهام أخرى أضافي و بالإضافة المحافظ على الراتب المادي نظير جهود المبدول دون الإجحاف في حقهم .

ومنه نستنتج أن المنظمة تحافظ على مصالح العمال عند مراعاة الجهود المبذولة و تقديرها وإعطاء العمال حقهم دون الإجحاف فيه لكي تحافظ على الثقة والرضا الوظيفي و تحقيق جو يساعد على تحقيق الأهداف.

جدول رقم (46) : يوضح علاقة الجنس بتقديم شكوى للإدارة.

النسبة المئوية	لا	نعم	الجنس
%100/41	%80/33	%20/08	ذكور
%100/21	%24/05	%76/16	إناث
%100/62	%61/38	%39/24	المجموع

تحليل نتائج الجدول رقم (46):

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح علاقة الجنس بتقديم شكوى للإدارة نجد أعلى نسبة 61% لفئة التي لا تقدم شكوى ثم تقابلها نسبة 39% لفئة التي قدمت شكوى.

بالنسبة للفئة الأولى التي لا تقدم شكوى نجد أعلى نسبة 80% لفئة الذكور وهذا يدل على الطابع الذكري في عدم حب كثرة الشكوى واعتماد على النفس ثم تقابلها نسبة 24% لفئة الإناث وهذا راجع لاعتماد على الزملاء في حل المشاكل و المعوقات العمل.

بالنسبة للفئة المقابلة التي قدمت شكوى نجد أعلى نسبة 76% لفئة الإناث وهذا راجع لطابع الإناث في كثرة الشكوى و مشاركة الإدارة في مشاكل العمل ثم تليها نسبة 20% لفئة الذكور وهذا راجع عدم إيجاد حل و إلزامية إعلام الإدارة .

ومنه نستنتج أن أغلبية العمال لا تقدم شكوى إلى في الحالات المستعصية و أكثرهم من الإناث هذا يجعل بعض التشويش داخل الإدارة و قد يقلل من النظام العام.

جدول رقم (47): يوضح علاقة المنصب أو الوظيفة بكيفية التعامل مع الشكوى.

الوظيفة	الاحتمالات	بجدية	تماطل في الرد	لا يرد عليها	المجموع
مدير	%100/01	%100/01	-	-	%100/01
أيطار بيداغوجي	%87.5/07	%12.5/01	-	-	%100/08
رئيس مصلحة	%100/04	-	-	-	%100/04
رئيس مكتب	%80/08	%20/02	-	-	%100/10
ادري	%64/14	%36/08	-	-	%100/22
عون عامل مهني	%14/01	%57/04	%29/02	-	%100/07
مهندس معماري	-	%100/02	-	-	%100/02
تقني سامي معماري	-	%100/02	-	-	%100/02
متصرف	%33/02	%67/04	-	-	%100/06
المجموع	%60/37	%37/23	%03/02	-	%100/62

تحليل نتائج الجدول رقم (47):

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح علاقة المنصب أو الوظيفة بكيفية التعامل مع الشكوى نجد أعلى نسبة %60 لفئة التي صرحت تعامل مع الشكوى بجدية ثم تليها نسبة %37 لفئة التي صرحت تماطل في الرد ثم في الأخير نسبة %03 لفئة التي صرحت لا يرد على الشكوى.

بالنسبة للفئة الأولى التي صرحت تعامل مع الشكوى بجدية نجد أعلى نسبة %100 لكل من فئة المدير و رئيس مصلحة ثم تليها نسبة %87.50 لفئة أيطار بيداغوجي ثم تليها نسبة %80 لفئة رئيس مكتب ثم تليها نسبة %64 لفئة إداريين ثم نسبة %33 لفئة متصرف ثم في الأخير نسبة %14 لفئة عون عامل مهني. هذا يدل على أن الإدارة تأخذ شكاوى عمال الذين هم في مناصب عليا في الإدارة بجدية أكثر من باقي المستويات.

الفصل الخامس _____ عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

بالنسبة للفئة الثانية التي صرحت تماطل في الرد نجد نسبة 100% لكل من فئة مهندس معماري وفئة تقني سامي معماري ثم تليها نسبة 67% لفئة متصرف ثم تليها نسبة 57% لفئة عون عامل مهني ثم تليها نسبة 36% لفئة إداريين ثم تليها نسبة 20% لفئة رئيس مكتب ثم في الأخير نسبة 12.50% لفئة ابطار بيداغوجي . هذا يل على تماطل الإدارة في الرد لعمال في المستوى الإداري الوسط .

بالنسبة للفئة الأخيرة التي صرحت لا يرد على الشكوى نجد النسبة 29% لفئة عون عامل مهني . وهذا يدل على أن الإدارة لا تهتم بالطبقة الإدارة الدنيا .

ومنه نستنتج أنه تهتم الإدارة بالرد على الشكوى لعمال الذين لهم أهمية في الإدارة مما يشكل عنصرية وتمييز في التعامل مع العمال وهذا يقلل الاتصال الفعال مع المستويات الدنيا في الإدارة ويجمد الحيوية والفعالية في تحقيق النتائج المرجوة.

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

جدول رقم (48) : يوضح علاقة مستوى التعليمي بـ إذا كانت علاقة الموظف مع المنظمة علاقة أجر دون الاهتمام بالأشياء الأخرى .

المجموع	لا	نعم	الاحتمالات مستوى التعليمي
%100/01	-	%100/01	ابتدائي
%100/06	%33/02	%67/04	متوسط
%100/13	%38/05	%62/08	ثانوي
%100/42	%67/28	%33/14	جامعي
%100/62	%56/35	%44/27	المجموع

تحليل نتائج جدول رقم (48):

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح علاقة مستوى التعليمي بإذا كانت علاقة الموظف مع المنظمة علاقة أجر دون الاهتمام بالأشياء الأخرى نجد أعلى نسبة تتمركز في %56 لفئة التي صرحت نعم علاقة الموظف مع المنظمة علاقة أجر دون الاهتمام بالأشياء الأخرى . ثم تقابلها نسبة %44 لفئة التي صرحت لا ليست علاقة الموظف مع المنظمة علاقة أجر دون الاهتمام بالأشياء الأخرى .

بالنسبة للفئة الأولى صرحت نعم علاقة الموظف مع المنظمة علاقة أجر دون الاهتمام بالأشياء الأخرى نجد أعلى نسبة تتمركز في %67 لفئة مستوى جامعي هذا راجع لمستوى العلمي و الوعي المهني لوجبات العمل وحب الاجتهاد و الإبداع فيه ثم تليها نسبة %38 لفئة ثانوي ثم نسبة %33 لفئة مستوى متوسط هذا راجع لعدم اكتسابهم ثقافة العمل و حب التفاني والإبداع .

بالنسبة لفئة الثانية التي صرحت لا ليست علاقة الموظف مع المنظمة علاقة أجر دون الاهتمام بالأشياء الأخرى نجد أعلى نسبة تتمركز في %100 لفئة المستوى الابتدائي وهذا راجع لمستوى العلمي الدن و فقرهم للوعي المهني و وثقافة العمل ثم تليها نسبة %67 لفئة المستوى المتوسط ثم تليها نسبة %62 لفئة المستوى الثانوي هذا راجع أيضا لنقص الوعي المهني و واجبات اتجاه العمل و في الأخير نسبة %33 لفئة مستوى الجامعي هذا راجع لاعتبار المنظمة تربطها علاقة عمل فقط دون الاهتمام بالعواطف و الانتماء .

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

ومنه نستنتج أن الوعي المهني و ثقافة للعمل وحب العمل لدى العمال تساهم في عملية الاتصال الفعال مما يخدم المنظمة في تحقيق أهدافها.

جدول رقم (49) : يوضح علاقة الأقدمية في لجوء إلى المدير بعد عدم إمكانية التواصل مع المشرف .

الاحتمالات الأقدمية	نعم	لا	المجموع
أقل من 5 سنوات	%68/13	%32/06	%100/19
من 5 الى 10 سنوات	%60/06	%40/04	%100/10
أكثر من 10 سنوات	%33/11	%67/22	%100/33
المجموع	%63/39	%37/23	%100/62

تحليل نتائج الجدول رقم(49):

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح علاقة الأقدمية في لجوء إلى المدير بعد عدم إمكانية التواصل مع المشرف نجد أعلى نسبة تتمركز في %63 لفئة التي صرحت يلجأ إلى المدير بعد عدم إمكانية التواصل مع المشرف ثم تقابلها نسبة 37 % لفئة التي صرحت لا يلجأ إلى المدير بعد عدم إمكانية التواصل مع المشرف .

بالنسبة للفئة الأولى التي صرحت يلجأ إلى المدير بعد عدم إمكانية التواصل مع المشرف نجد أعلى نسبة تتمركز في %68 لفئة الأقدمية أقل من 5 سنوات وهذا راجع لقلة خبرة في كيفية إيجاد الحل و اللجوء إلى خرق التدرج السلم الإداري ثم تليها نسبة %60 لفئة الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات وهذا راجع عدم احترام التدرج الوظيفي للسلم الإداري ثم تليها نسبة %33 لفئة الأقدمية أكثر من 10 سنوات وهذا لعدم إيجاد حل واختراق سلم الإداري .

بالنسبة للفئة الثانية التي صرحت لا يلجأ إلى المدير بعد عدم إمكانية التواصل مع المشرف نجد أعلى نسبة تتمركز في %67 لفئة الأقدمية أكثر من 10 سنوات وهذا راجع لخبرة المهنية و احترام تدرج سلم الإداري و محاولة إيجاد حل يخدم الطرفين . ثم تليها نسبة %40 لفئة الأقدمية أكثر من 10 سنوات وهذا راجع أيضا لاحترام سلم التدرج الإداري و احترام قانون الإداري العام و إيجاد حل يخدم الطرفين ثم تليها نسبة %32 لفئة أقل من 5 سنوات وهذا راجع لمستوى الوعي الإداري لهم واحترام تدرج السلم الإداري و إيجاد حل ضمني .

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

ومنه نستنتج عدم تواصل مع المشرف يجعل العمال يتعدون على القانون عام للإدارة وسلم تدرج الوظيفي لتوصيل الانشغالات و المشاكل إلا ذوي الخبرة لمعرفة أنه قد يتسبب في النظام الداخلي للمؤسسة و محاولة إيجاد حل لإرجاع صلة الاتصال مع المشرف.

جدول رقم (50) : يوضح أسباب عدم التواصل مع المشرف.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
شخصية	05	14%
مهنية	11	31%
تنظيمية	19	54%
المجموع	35	100%

تحليل نتائج الجدول رقم (50) :

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أعلى نسبة هي 54% لفئة تنظيمية وهذا يدل على النقص في التنظيم الإداري لمهام العمال داخل المنظمة. ثم تليها نسبة 31% وهذا راجع لوجود مشاكل في قيام بالمهام تنشأ عدم إمكانية التواصل مع المشرف ثم تليها نسبة 14% لفئة أسباب شخصية وهذا راجع للعلاقات الشخصية السيئة بين العمال والمشرف كعدم الاحترام أو خصومات خارجية تدخل في العمال .

ومنه نستنتج أن أغلب أسباب عدم إمكانية التواصل مع المشرف هي العملية التنظيمية داخل المؤسسة هذا راجع لقلّة فعالية الاتصال و التنظيم داخل المنظمة مما يجعل صعوبة في الاستمرارية في تحقيق الأهداف.

2 مناقشة فرضيات الدراسة : — مناقشة الفرضية الاولى —

من خلال تحليلنا لمعطيات الفرضية الأولى و التي تتمحور حول الاتصال الداخلي الصاعد له دور في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المنظمة الرياضية توصلنا إلى جملة من النتائج أهمها:

كلما كان الاتصال النازل فعّال كلما كان العمال على علم بكل القرارات والأوامر والتعليمات فمن خلالها تحاول الدراسة تشخيص دور الاتصال في الفعالية التنظيمية بين الإدارة والعمال، ويظهر ذلك من خلال جملة من المؤشرات التي مثلتها أسئلة الاستمارة وهذه المؤشرات هي سرعة وصول القرارات ووضوحها للعمال. وهذا المؤشر معبر عنه في أسئلة الاستمارة من الرقم (7-8-9) ووضوح قنوات الاتصال التي تنقل الأوامر والتعليمات من الرقم (10-11-12) و تمييز في الاتصال مع العمال من الرقم (13-14-15) وعقد الاجتماعات الدورية من رقم (16-17-18) والمشاركة في اتخاذ القرارات في رقم (19) ومراقبة العمال ومكافآت من رقم (20-21) وقد وصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

بعد تفرغ البيانات وتحليلها اتضح أن الإدارة غالبا ما تقوم بإيصال المعلومات و القرارات بنسبة 42% وكذلك المستوى التعليمي له دور في فهم عملية إيصال المعلومات و القرارات من الإدارة حيث أغلبية الذين لهم مستوى ثانوي وجامعي أقروا غالبا ما تقوم الإدارة بإيصال المعلومات بنسبة 54% لفئة الثانوي و 45% لفئة الجامعي حسب الجدول رقم (07) وهذا لا يعكس عدم وجود احتكار في المعلومات وعدم توصيلها بوضوح التام. وبنسبة للجدول رقم (08) نجد سرعة إيصال المعلومات تتفاوت بين سريعة وبطيئة وذلك حسب المنصب أو الطبقة الإدارية حيث أغلب عمال الإدارة العليا يقرون بسرعة وصول المعلومات في نسب 100% لفئة المدير و نسبة 50% لكل من فئة رئيس مصلحة وفئة رئيس مكتب وهذا يدل على احتكار المعلومات و إهمال الطبقة الدنيا. أما الجدول (09) أغلب الذين يرون بطئ في نقل المعلومات راجع إلى احتكار المعلومات من الإدارة العليا بنسبة 71% وطول السلم الإداري وهذا بسبب نقص الوعي الإداري و الفعالية في الاتصال و الثقافة التنظيمية مما يجعل نقص في الفعالية التنظيمية.

وكذلك أغلب العمال يقرون بشكل المعلومات عبارة عن تقارير و مناشير في الجدول (10) بنسبة 55% هذا يدل على فعالية الاتصال لكن أغلبهم من المنصب أو الطبقة الإدارية العليا بنسبة 75% لكل من فئة رئيس مصلحة واطار بيداغوجي وهذا يدل على أن الاتصال الرسمي الكتابي يتشكل أكثر في الطبقات العليا أكثر منها في الدنيا هذا ما يجعل عدم وضوح المعلومات في المستويات الدنيا وبالتالي عدم وجود ثقافة تنظيمية بها ، و الجدول رقم (11) يوضح أغلبية العمال يقرون بوضوح المعلومات دائما 61% بنسبة هذا يدل على فعالية الاتصال ولكن نجد الذين ليس لهم خبرة ميدانية يجدون غموض بنسبة 21% لفئة أقدمية أقل من 5 سنوات هذا راجع لعدم توضيح المعلومات حسب الخبرات العمال ما يجعل نقص في تحقيق الفعالية في الاتصال و الفعالية تنظيمية في المنظمة. والجدول رقم (12) يوضح أن أغلب العمال يرجعون غموض المهام لغموض المضمون بنسبة 66% ويرجع

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

هذا عدم وضوح المهام الموكلة صادر عن مهام جديدة لم توكل من قبل أو صادرة لأفراد في غير اختصاص لعدم اكتسابهم خبرة بهذه المهام .

و بنسبة لعلاقات التمييز للعمال نجد في الجدول رقم (13) أن أغلب القرارات ليست لصالح الشخصي بنسبة 55% لكن فئة التي في المستوى الإداري الأدنى يقرون بوجود مصلحة في إصدار القرارات بنسبة 86% لفئة عون عامل مهني هذا راجع لاتخاذ قرارات تخدم الإداريين المستويات العليا على الدنيا وهذا ما يسمى الاحتكار في الاتصال و في تبادل الأفكار ينتج عنه عدم الفعالية إعاقه في الوصول إلى النتائج و الأهداف ، أما الجدول (14) يوضح وجود علاقة تمييز بين العمال بنسبة 55% خاصة في فئة الذكور بنسبة 63% إذن الرؤساء يميزون في معاملتهم لعاملين واهتمام بالعنصر الإناث على الذكور في توزيع المهام و مراعاة الظروف العمل و عطل وغيرها من حقوق لهم فيها نفس الحق . و الجدول رقم (15) يفسر سبب التمييز لأسباب لمصالح شخصية بنسبة 50 % وهذا ما يعيق الثقافة التنظيمية و الفعالية الاتصال مع الرؤساء للمنظمة .

و تبين أن أغلب العمال يعقدون الاجتماعات الدورية بنسبة 71% في الجدول (16) لكن الذين لهم مستوى أداري أدنى يقرون بعدم مشاركتهم في عقد اجتماعات دورية بنسبة 67% لفئة متصرف و 57% لفئة عون عامل مهني ونسبة 50% لفئة إداريين، إذا اهتماما و انضباط في المستوى الإداري الأعلى وكل ما نزلنا إلى الطبقات الإدارية الدنيا كل ما زاد التسبب فيها و عدم الانضباط برمجة اجتماعات و حضور ما يسبب عدم التواصل مع العاملين يؤدي سوء العلاقة معهم. و بالنسبة لنتائج الاجتماعات تطبق لكن حسب مصلحة الأولية للمنظمة وتكون بفعالية تنظيمية حسب أهداف المنظمة وهذا يتطلب خبرة لفهم كيفية العمل لمصلحة المنظمة و تطبيق الأهم ثم المهم لها هذا واضح في الجدول رقم (18) إذ أعلى نسبة 47% لفئة غالبا ما تطبق النتائج ونسبة 64% لفئة الأقدمية أكثر من 10 سنوات.

المنظمة تشارك العمال في آرائهم إذ نجد في الجدول (19) نسبة 50% لكن في إطار أخذ بمصلحة المنظمة قبل كل شيء و إذا ما كانت للآراء دور في بناء المنظمة أي يتم أخذ بالآراء بفعالية تنظيمية تخدم المنظمة لهذا الفئة التي لهم خبرة هم أكثر مشاركة بنسبة 70%، لفئة الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات ونسبة 67% لفئة أكثر من 10 سنوات.

إن المدير لا يعطي أهمية الزيارة أثناء العمل لكل المستويات كما يوضح الجدول (20) بنسبة 35.50% لفئة أحيانا يقوم بالزيارة و تتكون أغلبيتها من فئة المستوى الإداري العالي مما يجعل نقص في الاتصال معه وتراجع الفعالية التنظيمية في الأداء. بالنسبة الإدارة تراعي لمجهود العمال وتحفزهم بتكريم مادي أو معنوي لتقوية روابط الاتصال مع المنظمة وحب العمل داخل الوسط الإداري لها كما يوضح الجدول (21).

- مناقشة الفرضية الثانية -

من خلال تحليلنا لمعطيات الفرضية الثانية و التي تتمحور حول الاتصال الداخلي الأفقي له دور في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المنظمة الرياضية توصلنا إلى جملة من النتائج أهمها:
كلما كان الاتصال الأفقي فعّال كلما أدى إلى مناخ تنظيمي أفضل .
فمن خلالها تحاول الدراسة تشخيص دور الاتصال في الفعالية التنظيمية بين العمال مع بعضهم، ويظهر ذلك من خلال جملة من المؤشرات التي مثلتها أسئلة الاستمارة وهذه المؤشرات هي كيفية الاتصال مع الزملاء وحجم الاتصال . وهذا المؤشر معبر عنه في أسئلة الاستمارة من الرقم (22-23-24-25-26) ووضوح قنوات الاتصال التي تنقل الأوامر والتعليمات بين العمال من الرقم (27-28) و وسائل الاتصال من الرقم (29-30) و تعاون في حل المشاكل وطريقة ذلك من رقم (31-32-33) و مناخ العمل في رقم (34) وقد وصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

من خلال تحليل الأسئلة الخاصة بكيفية الاتصال نجد أن أغلب عمال لا يحترمون مبادئ الإدارة وعدم انضباط في الاتصال و تنسيق مع المشرف لتحقيق اتصال في جو الفعالية التنظيمية، حيث نسبة 77% يتصلون دون استشارة المشرف بالجدول رقم (22) وأغلبهم من المستوى التعليمي الأدنى لعدم الوعي لثقافة التنظيمية بنسبة 100% لكل من مستوى ابتدائي ومتوسط. بالنسبة لحجم الاتصال نجد تتراوح بين متوسط 48% ، وكبير 40% في الجدول (23) هذا يدل على وجود تواصل بنسب معتبرة لكن فارق في السن له دور في عملية الاتصال بين الزملاء في نفس مرتبة العمل مما يقلل الفعالية التنظيمية بينهم . بالنسبة للعمل نجد أغل العمال يفضلون العمل الفردي بنسبة 56% للجدول (24) وأغلبهم من فئة الذكور بنسبة 68% ، إذا العنصر النسوي أكثر اتصال مع الزملاء عكس الذكور وهذا يزيد من الاتصال و الفعالية التنظيمية للمنظمة. و الاتصال الأقسام الأخرى نجد أغلب العمال يتصلون مع الأقسام الأخرى بنسبة 60% بالجدول (25) وأغلبهم من العنصر النسوي الأكثر اتصال مع الأقسام الأخرى عكس الذكور بنسبة 86% وهذا يزيد من الاتصال و الفعالية التنظيمية للمنظمة. و بالنسبة لسبب الاتصال نجد أن أغلب الموظفين يتصلون مع الأقسام الأخرى لأسباب مهنية وأمور أخرى خارج المهنة معا بنسبة 68% بالجدول رقم (26) مما يسبب عدم الثقافة التنظيمية وتضييع الوقت وعدم الانضباط في الاتصال الفعال . أن اللغة تسهل من عملية الاتصال وفهم المعلومات مما يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمنظمة.
إن أغلب العمال يقرون بنقل المعلومات بينهم بسهولة بنسبة 47% لفئة دائما يتم ذلك نسبة 37% لفئة غالبا ما يتم ذلك بالجدول (27) لكن اللغة لها دور في تسهيل ذلك إذ نجد أغلب هذه النسبتين من فئة الذين يتقنون عدة لغات بنسبة 87.50% لفئة تتقن العربية+الفرنسية+الإنجليزية مما يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمنظمة. بالنسبة لعلاقة الصداقة فأغلب العمال يقرون بفائدة الصداقة في تسهيل عملية الاتصال بنسبة 98%

بالجدول رقم (28) هذا يدل على أن علاقات الاجتماعية بين العمال لهما دور في تحسين الاتصال أثناء الأداء مما يحقق الفعالية التنظيمية للمنظمة.

إن أغلب عمال المنظمة تستعملون أساليب اتصال رسمية بنسبة 45% من الجدول (29) لكن أغلب هذه

النسبة من المستوى الإداري العالي أي أنا الإدارة تهتم بالاتصال الرسمي إلى المستويات العليا للإدارة وإهمالها في المستويات الدنيا للإدارة وهذا ما ينتج عدم تحقيق الفعالية في الاتصال. بالنسبة لما يفضل العمال نجد أن أغلبية عمال المنظمة يقرون بأهمية الاتصال الكتابي الرسمية بنسبة 40% بالجدول (30) لما له من فعالية في الاتصال وفعالية تنظيمية وأيضاً الاتصال الشفهي إذا كان مكمل ودعم للكتابي خاصة ذوي الخبرة منهم.

إن أغلب العمال يقرون بوجود تعاون أثناء ممارسة الأداء أحياناً بنسبة 56% بالجدول رقم (31) لكن أكثر عند الجنس الإناث بصفة دائمة بنسبة 71% وهذا يساهم في عملية الاتصال والثقافة التنظيمية. وكذلك أن أغلب العمال يصرحون أن حل المشاكل الصغير يكون بينهم بنسبة 52% بالجدول (32) وفي حالة المشاكل تستدعي التبليغ عنها لا بد من ذلك لخبرتهم في حل الذي يخدم العمال والإدارة ككل وبذلك المحافظة على الاستمرارية العمل و الفعالية التنظيمية للإدارة. وكذلك نجد أغلبية الموظفين يشيدون بدور الاتصال بين الزملاء في حل مشاكل دائمة بنسبة 50% بالجدول رقم (33) خاصة ذوي الخبرة منهم بنسبة 70% لخبرات السابقة في كيفية حل المشاكل وطريقة الأنجع لذلك وهذا ما يساهم في الوصول إلى النتائج بعد تحقيق الفعالية التنظيمية بآتم وجه.

بالنسبة لمناخ العمل له الأهمية بما كان لتسهيل عمل بكفاءة وفعالية للوصول إلى نتائج خاصة للذين ليس لهم خير لتسهيل عملية دمجهم في المنظمة ونجد أغلب العمال صرحوا بوجود مناخ يساعد على العمل بنسبة 66% بالجدول (34) خاصة ذوي الخبرة لإتقانهم كيفية تسخير الوسائل و التعامل مع كل الظروف.

- مناقشة الفرضية الثالثة -

من خلال تحليلنا لمعطيات الفرضية الثالثة و التي تتمحور حول الاتصال الداخلي النازل له دور في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المنظمة الرياضية توصلنا إلى جملة من النتائج أهمها:

كلما كان الاتصال الصاعد فعّال كلما كانت هناك فعالية في الاتصال أكثر.

فمن خلالها تحاول الدراسة تشخيص دور الاتصال في الفعالية التنظيمية بين الإدارة والعمال، ويظهر ذلك من خلال جملة من المؤشرات التي مثلتها أسئلة الاستمارة وهذه المؤشرات هي الاتصال بالرؤساء كيفية قيام بذلك. وهذا المؤشر معبر عنه في أسئلة الاستمارة من الرقم (35-36-38) كيفية التصرف مع المرؤوسين في حل مواجهة مشاكل من الرقم (37-39-40-41) و علاقة مع الرؤساء وكيفية تحسينها من الرقم (42-43) محافظتة الإدارة على مصالح العمال وكيفية ذلك عند اتخاذ القرارات من رقم (44-45) و شكوى العمال للإدارة في رقم (46-47) و علاقة العمال مع المنظمة كمكان عمل من رقم (48) اللجوء إلى المدير بعد عدم الاتصال مع المشرف في رقم (49-50) وقد وصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

من خلال تحليل الأسئلة الخاصة بالاتصال مع الرؤساء نجد أغلبية العمال يتصلون برؤسائهم بنسبة 66% بجدول رقم (35) إلى أقلية من طبقة الإدارية الدنيا وهذا بسبب طول السلم الإداري و إهمال الثقافة التنظيمية مما يعيق الفعالية في الاتصال وعدم تحقيق النتائج المرجوة. ونجد أغلب الذين يتصلون بالرؤساء لطلب الاستفسار بنسبة 63% بالجدول رقم (36) هذا لعدم فهم المهام الموكّل إليهم بسبب نقص أساليب الاتصال و الثقافة التنظيمية. و الجدول (38) يبين أغلب عمال المنظمة يتبعون سلم التدرج الوظيفي للاتصال بمن هم أعلى منهم بنسبة 63% و هذا يساهم في تجسيد نظام الداخلي للمنظمة في عملية اتصال منظم وفعال يساعد في تحقيق النتائج المرجوة. إن أغلب العمال يلجؤون إلى المشرف المباشر (رئيس مكتب) بنسبة 55% بجدول رقم (37) و إتباعهم التدرج الإداري خاصة العنصر الذكري، وهذا ما يساعد في عملية تنظيم الاتصال داخل المنظمة و الوصول إلى الفعالية التنظيمية. و الجدول رقم (39) يبين اتصالات العمال مع الرؤساء تتم بصفة رسمية أثناء العمل، وذلك بتبادل الأفكار والآراء ووجهات النظر عن العمل، وتقديم الحلول للمشكلات العملية... وغيرها بنسبة 62% ، أما بالنسبة لاتصالها مع الرؤساء خارج أوقات العمل في نطاق غير رسمي، فالعلاقات الشخصية والصدقات والثقة المتبادلة بين العاملين تؤدي إلى تشكيل الاتصال غير الرسمي، وعليه فوجوده إلى جانب الاتصال الرسمي يعطي للمؤسسة سرعة الحركة والفعالية ويزيد من إثراء العلاقات الإنسانية. و الجدول رقم (40) يبين أن أغلب العمال يفضلون الاتصال الرسمية داخل مكاتب الرؤساء التي تكسب السرية والفعالية في تبادل الأفكار والمعلومات و ضبطها للوصول إلى النتائج المستهدفة بنسبة 56% وأغلب هذه النسبة من عمال ذوي الخبرة بنسبة 76% لوعي الإداري وثقافة التنظيمية لديهم في أصول المهنية. وهناك بعض التسبب في رد الإدارة لمشاكل العمال إذ نجد نسبة 44% لفئة يقبلون الشكوى فقط دون رد عليها في جدول (41) واهتمام محل مشاكل العنصر النسوي في الرد على الشكوى بنسبة 52% على الذكري مما يجعل تمييز في التعامل في عملية الاتصال معهم وهذا يعيق فعالية الاتصال و ينشئ حساسية بين العمال لا تخدم مصلحة المنظمة والأهداف التي يود الوصول إليها.

إن أغلب العمال لهم علاقة جيدة مع المدير بنسبة 60% بالجدول رقم (42) هذا لا ينفي نقص في العلاقة مع المدير بالنسبة لعمال المستوى أدنى ومنه العلاقة الجيدة مع المدير تساهم في فعالية الاتصال و تحقيق الأهداف لكن يجب مراعاة العلاقة مع جميع مستويات الإدارة لتحقيق الفعالية التنظيمية لكل المنظمة. ولتوطيد العلاقة مع المدير أقر أغلب العمال على الاحترام المتبادل بنسبة 58% بالجدول رقم (43) وبالتالي توفير علاقة بين الرئيس لا يسودها التسبب و التملص باستغلال العلاقات الاجتماعية والإنسانية للتهرب من مهام العمل يحقق الانضباط والفعالية في الاتصال معه لتحقيق الأهداف المرجوة.

يقر أغلب العمال على أن الإدارة تهتم بمصالحهم في اتخاذ القرار بنسبة 63% بالجدول رقم (44) وكان أغلب هذه النسبة من ذوي الخبرة لإدراكهم إستراتيجية عمل و اتخاذ القرارات تهم بمصالح العمال سواء في قرارات قريبة أو بعيدة المدى لإبقاء على التفاعل الايجابي للعمال والرغبة في الاستمرار في العمل وتحقيق المهام المطلوبة . ومن الجدول رقم (45) نجد العمال يقرون بمحافظه على مصالحهم في مراعاة مناصب العمل بنسبة 64% و عند مراعاة الجهود المبذولة و تقديرها وإعطاء العمال حقهم دون الإجحاف فيه لكي تحافظ على الثقة والرضا الوظيفي و تحقيق جو يساعد على تحقيق الأهداف.

إن أغلبية العمال لا تقدم شكوى بنسبة 61% بالجدول رقم (46) إلا في الحالات المستعصية و أكثرهم من الإناث بنسبة 76% هذا يجعل بعض التشويش داخل الإدارة و قد يقلل من النظام العام والثقافة التنظيمية. إن الإدارة تهم بالشكاوى بجدية بنسبة 60% بالجدول رقم (47) خاصة للذين هم بالمستوى الإداري الأعلى وهذا يشكل عنصرية وتمييز في التعامل مع العمال وهذا يقلل الاتصال الفعال مع المستويات الدنيا في الإدارة ويجمد الحيوية والفعالية في تحقيق النتائج المرجوة.

لا بد من وجود علاقة وطيدة بين العمال والمنظمة ليس أجر فقط وهنا أقر عمال بذلك بنسبة 56% بالجدول رقم (48) و أغلبهم من ذوى المستوى العلمي العالي الذي يلعب دور في الوعي المهني و ثقافة للعمل وحب العمل لدى العمال تساهم في عملية الاتصال الفعال مما يخدم المنظمة في تحقيق أهدافها، والعكس في النسبة 44% للذين يرون أنها علاقة أجر فقط لتدني مستوى العلمي والوعي الإداري و تعسفهم من الإدارة.

في كل منظمة احتمالية تصادم بين العمال والمشرفين وهنا يقر العمال بتواصل مع المدير في حالة عدم جدوى ذلك مع المشرف بنسبة 63% بالجدول رقم (49) وكان أغلبهم من ذي الخبرة القليلة وهذا يجعل العمال يتعدون على القانون عام للإدارة وسلم تدرج الوظيفي لتوصيل الانشغالات و المشاكل إلا ذوي الخبرة لمعرفة أنه قد يتسبب في النظام الداخلي للمؤسسة و محاولة إيجاد حل لإرجاع صلة الاتصال مع المشرف. ويقر أيضا العمال بأن أسباب عدم تواصل مع المشرف هي تنظيمية بنسبة 54% بالجدول رقم (50) هذا راجع لقلة فعالية الاتصال و الثقافة التنظيمية داخل المنظمة مما يجعل صعوبة في الاستمرارية في تحقيق الأهداف.

3 الاستنتاجات :

يعتبر الاتصال ميزة من مميزات المجتمعات الحديثة، ورمزا من رموز التطور والتقدم الحضاري، ومعيارا مهما لقياس تحضر الشعوب أو تخلفها، ووسيلة أساسية للتعرف على آخر ما توصلت إليه التكنولوجيا والمعرفة العلمية، ومن هذا أولت المؤسسات عناية فائقة ببرامج الاتصال والتنسيق بين جميع مستويات التنظيم، قصد تحقيق الفعالية التنظيمية و تسهيل أداء الأفراد لوظائفهم وتبادل البيانات والمعلومات كذلك. وانطلاقا من اعتقادي بأهمية ودور الاتصال الداخلي في تحقيق الفعالية التنظيمية، تطرقت لهذا الموضوع والمتمثل الاتصال الداخلي في تحقيق الفعالية التنظيمية بإدارة المنظمات الرياضية.

ففرضيات البحث وتساؤلها الرئيسي تدور حول مدى اهتمام المؤسسة بتحقيق شروط الفعالية الاتصالية بين الإدارة والعمال.

وقد طبق المنهج الوصفي التحليلي المتمثل في محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة للوصول إلى فهم أفضل وأدق، ويهد هذا المنهج إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث، تفسيرها والوقوف على دلالتها.

أما العينة المختارة فهي عينة مسحية، كان مجموع أفرادها (62) عاملا يعملون في مديرية الشباب و الرياضة بسكرة.

فكل بحث ينتظر منه أن تكون نتائج مطابقة للواقع، سواء على مستوى العينة أو المجتمع الأصلي الذي انبثقت عنه عينة البحث. كما أن كل بحث تصدق نتائجه على ذلك الجزء -العينة- من المجتمع الذي يشترط أن يماثل إلى أكبر حد ممكن من الخصائص الأساسية العينة، فإذا تفاوت الظروف والخصائص في مجموع المجتمع المبحوث عن تلك التي في عينة البحث لم يعد هناك تطابق في النتائج، ولقد خلصت الدراسة وتحليل المعطيات والبيانات الميدانية إلى مجموعة من النتائج الهامة وهي:

انطلاقا من الفرضية الأولى تبين لنا بأنه يتطلب من الإدارة إعلام العمال بكل ما يتعلق بشؤون العمل، وكذلك إشراكهم في اتخاذ القرارات، وهذا ما يؤكده فالاتصال النازل من أهم قنوات الاتصال الرسمي في المؤسسة، والذي له أثر كبير وواضح على موقف العمال من الإدارة.

وكما أشارت الدراسة هذه انطلاقا من الفرضية الفرعية الأولى أن الاتصال الداخلي النازل له دور في تحقيق الفعالية التنظيمية، وتبدوا قنواته أقل انفتاحا ولا تسمح بتدفق المعلومات والأوامر خاصة بالنسبة للمستويات القاعدة، حيث يشعر بعض العمال بنوع من القطعية بينهم وبين الإدارة، وتجدهم غير متفهمين لأهدا المنظمة، وأوامر وقرارات الإدارة، وأن نسبة منهم لا يعرفون بالضبط المسؤولين الكبار في الإدارة العليا، بل أكد لنا بعض العمال أنهم لم يروا المدير منذ فترات زمنية طويلة جدا، وأن بعض القرارات والمنشورات تأتي متأخرة إلى العمال، وبالرغم من وضوحها، إلا أنها في بعض الأحيان تعتبر غير كافية وليست سريعة، الأمر الذي يجعلها تفرز آثار سلبية

الفصل الخامس — عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

وتسبب التذمر والقلق لدى العمال الذين تمهم هذه القرارات أو المعلومات وتخلق الإهمال واللامبالاة لدى البعض الآخر.

وانطلاقاً من هذه الفرضية يتبين لنا أن لوضوح قنوات الاتصال دور كبير في فعالية العملية. الاتصالية ودوره في تحقيق الفعلية التنظيمية.

بالتالي تكوين علاقات إنسانية كافية وسليمة، لذلك فإنه يستلزم على الإدارة إعلام العمال بكل ما يتعلق بشؤون العمل، وكذا إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات في إطار ثقافة تنظيمية ناجحة.

ولقد أشارت دراستي في المنظمة محل الدراسة إلى العلاقة بين العمال والإدارة تتميز بطابع تسلطي، فلا دخل للعمال في اتخاذ القرارات، فالمشاركة في القرارات تكون على مستوى الإدارة العليا فقط ومن مظاهر تسلط الإدارة وعدم اهتمامها بوجود اتصال نازل فعال اعتمادها على المناشير المكتوبة كأهم وسيلة لتوصيل المعلومات والأوامر للعمال.

أما الفرضية الفرعية الثانية، والتي تناولت الاتصال الأفقي، فقد كشفت لنا عن دور وأثر الاتصال الأفقي، في تحقيق الفعالية بهذه المنظمة، والذي يوصف بأنه إيجابي إلى حد كبير في قيام العلاقات الإنسانية وتقوية روح التعاون والعمل الجماعي، وكذا التنسيق بين مختلف الوحدات وتبادل الاقتراحات، والتوضيحات للوصول إلى حلول المشاكل المطروحة، وهذا راجع لسهولة التكامل والتنقل بينهم.

كما أكدت الدراسة إلى أن معظم العمال المبحوثين، يؤكدون على مدى أهمية اتصاليهم بزملائهم في رفع الروح المعنوية واستقرارهم في المؤسسة، وتحفزهم للعمل مع إبداء الرغبة القوية في العمل وروح المبادرة، وهذا ما تعكسه بعض النتائج من خلال ما صرح به أفراد العينة إلى أن الاتصال الأفقي فيما بينهم موجوداً ومفيداً في حل مشاكلهم، وبالتالي يترك أثراً طيباً في نفوسهم.

أما الفرضية الفرعية الثالثة، والتي مفادها أن الاتصال الصاعد الفعال يؤدي إلى فعالية التنظيمية. فقد تبين نتائج هذه الفرضية أن الإدارة لا تبدي أي اهتمام للاتصال الصاعد، وذلك بعدم إتاحة الفرصة للعمال للتعبير عن آراءهم واقتراحاتهم أو رفع شكواويهم، يؤثر سلباً على الروح المعنوية للعمال، كما أن النتائج المتحصل عليها، أكدت لنا أن المدير تكاد تنحصر وظيفته في إصدار الأوامر فقط، ومن هنا كانت العلاقة بين العمال والإدارة مقبولة، وربما ذلك راجع لخواص العمال للحكم على طبيعة العلاقة القائمة بينهما. ويمكن أن نستنتج هنا أن الاتصال النازل، أقل حظاً في إمكانيات النجاح لأنه صادر عن السلطة على عكس الاتصال الصاعد الذي يصاد مشاكل وعراقيل مختلفة من بينها ضرورة أن تتبع الرسالة الصاعدة التسلسل الهرمي للسلطة الذي قد يتعسف بعضهم في بعض المستويات في استعمال سلطة على العامل فيقوم بتزييف مضمون الرسالة أو عدم إبلاغها إلى المستويات العليا.

4 الاستنتاج العام :

- ومن خلال ما سبق يمكن أن نستنتج النتائج العامة في النقاط الرئيسية التالية:
- أن الإدارة لا تقوم بإعلام كافة العمال في مختلف المستويات التنظيمية.
 - أن الإدارة لا تقوم بإعلام كافة العمال في مختلف المستويات التنظيمية.
 - ضعف قنوات الاتصال النازل.
 - عدم سرعة وصول المعلومات والقرارات للعمال وفي بعض الأحيان فهي غير كافية.
 - العلاقة بين العمال والإدارة، علاقة مقبولة.
 - كشف الدراسة على أن العمال غير راضين عن أساليب الاتصال السائد في المؤسسة.
 - عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات، كون الإدارة ترى أن سلطة القرار تبقى من حقها فقط
 - وعلى ضوء هذه النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة الميدانية بمديرية الشباب و الرياضة – بسكرة- فقد بينت الدراسة الميدانية حقيقة مفادها أن المديرية لا تولى الاهتمام اللازم بالاتصال بين الإدارة والعمال بتحقيق الفعالية والثقافة التنظيمية لها.
- وبالرغم من أن موضوع الاتصال يعتبر من المواضيع الحساسة التي لها أثر كبير على توجهات وسلوكات العمال وكذلك على الإنتاج في حد ذاته، غير أنه لم يحظى بالاهتمام اللازم من طرف مديرية الشباب الرياضية الجزائرية.

5 التوصيات و الاقتراحات :

من خلال هذه الدراسة يمكن تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات في مجال تنظيم العمل المنظمات الرياضية والاتصال، وهنا نرى أنه من الضروري:

1- إذا كان الاتصال النازل يقتصر في أغلب المنظمات الرياضية، وغيرها على إعطاء الأوامر والتعليمات، وهذا ما لوحظ إلى حد ما في المنظمة محل الدراسة، لهذا يرى الباحث إعادة النظر في هذه الطريقة التي يتم بها الاتصال بالعمال -الاتصال الهابط- وذلك بفتح المجال أمام تدفق المعلومات وتعزيز الإعلام، وتحاول الإدارة أن تحيط بحاجات و ظرو العمال المادية والمعنوية وتدعيم علاقتها بالعمال، بعيدا عن التعسف في استعمال السلطة أو اللامبالاة في الإطلاع على واقع العمال.

2- وإذا اقتصر الاتصال الصاعد على تقديم الشكاوي والتقارير العامة أو الطلبات فإن مثل هذا الشكل أو النمط من الاتصال يصبح محدود الفعالية، وما يلفت النظر والانتباه في دراستنا أن العمال -خاصة البسطاء- يجدون صعوبات بيروقراطية ونفسية في اتصالحهم بالمسؤولين خاصة المديرين في إدارة المنظمة، ونظرا لأهمية الاتصال الصاعد في الفعالية التنظيمية و نقل مشاعر العمال والتعبير عن حاجاتهم وتقديم مطالبهم، فإنه يتطلب على القائمين بالتنظيم و خاصة في مجال الاتصال تطوير الاتصال الصاعد وجعله في متناول العمال ليعبر عن تطلعاتهم ويفسح المجال أمامهم ليس لتقديم شكاويهم وتقاريرهم العامة، بل للمشاركة الحرة الفردية والجماعية في قضايا الإنتاج والتنظيم، وجعله همزة وصل قوية ومفتوحة بين العمال والإدارة حتى يكون هناك تعاون وانسجام حقيقيين بين الطرفين ويؤثر بالإيجاب نحو عملهم.

3- لما كان الاتصال الأفقي يتم بإرسال المعلومات وتبادلها بين مختلف زملاء العمل الذين يشغلون نفس المراكز ومناصب العمل في النظام الإداري الرسمي، فإنه يشكل وسيلة هامة لتحقيق الفعالية التنظيمية و التنسيق بين مختلف الأقسام الإدارية وغيرها التي تقع في نفس المستوى التنظيمي، ولا ينفي بطبيعة الحال لما للتنسيق من أهمية في نشاط المنظمة، فإلى جانب الحصول على معلومات تتعلق بالعمل، فإن زملاء العمل يلجؤون إلى هذا الأسلوب من الاتصال في شكله الكتابي أو الشفوي للحصول على المعلومات لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاتصال الرأسي مثلا... وخاصة في المؤسسات التي تسودها البيروقراطية.

وغالبا ما يؤدي الاتصال الأفقي إلى نشوء علاقات صداقة قوية بين زملاء العمل تمتد إلى خارج المنظمة. ولهذا نرى ضرورة تشجيع الاتصال الأفقي المباشر كوسيلة لتحقيق الإدارة الفعالة التنظيمية والاتصالات الإنسانية السليمة الكافية.

4- لقد لوحظ خلال الدراسة الميدانية أن الاتصال المصور في المؤسسة لا يزال غير مستغل بالكيفية المطلوبة رغم أهمية ودوره الفعال في نقل المعلومات وتحقيق التواصل بين العمال والإدارة في جميع الاتجاهات، ويتضح قلة اهتمام المؤسسة بهذا النوع أو الأسلوب من الاتصال من خلال الملاحظة المباشرة ، ونظرا لهذه الأهمية التي يتميز بها الاتصال المصور، يرغب الباحث الاهتمام به لأنه أصبح أداة فعالة في تنظيم العمل الرياضي ونقل المعلومات

الفصل الخامس — عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

والأوامر والتوضيحات من المسؤولين أو إدارة المؤسسة إلى العمال، إلى جانب دوره الفعال في تبسيط مضمون الاتصال الداخلي وخاصة لدى العمال ذوي المستوى الابتدائي.

5- أن تهتم الإدارة بعملية الاتصال الداخلي بكل أساليبه من خلال فتح قنوات اتصال وتسهيل نقل المعلومات عموديا وأفقيا.

6- ضرورة العمل على عقد الاجتماعات الدورية مع العمال لشرح القوانين والقرارات الجديدة للكشف عن مشكلات العمل والتعر على مشاكل العمال وكيفية معالجتها وتقديم الحلول المناسبة لها، أي إتباع الإدارة لأسلوب الباب المفتوح.

7- أن تحاول الإدارة معرفة حاجات العمال وأن تسهر على توفيرها وإشباعها لأنها بهذا تساهم في توازهم واستقرارهم.

الختمة :

الخاتمة :

انطلقت هذه الدراسة من هد يتمحور حول الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية في إدارة بالمنظمات الرياضية الجزائرية، محاولين إبراز أهمية ودور الاتصال في إنجاح العمليات التنظيمية والإدارية. فالاتصال يلعب في المنظمة دورا هاما وحاسما من أجل الوصول إلى الانسجام داخلها للتحقيق كفاءة وفعالية أقصى تضمن لها البقاء والاستمرار أولا ، ثم توسيع دورها في الرياضة الوطني، وأمام منافسة المنظمات الدولية سواء في الداخلية أو الخارجية، ولتعيد الرياضة الوطني شيئا فشيئا قوتها، ومصادر الاعتماد على إمكانيتها ، وكل هذا ليس بمستحيل بتوفر الإدارة ، والكفاءات، والطرق والمناهج المناسبة.

فالإدارة الحديثة تحرص على الاتصال الفعال مع عاملها على كافة المستويات التنظيمية بمد التخطيط والتنظيم والتوجيه، والوقاية، وكذا بمعالجة كل المعوقات التي تعيق الفعالية التنظيمية.

فهذه الدراسة هي بحث عن عامل اتصال العمال بمختلف الإدارات. ودوره الاتصال في تحقيق الفعالية التنظيمية الإيجابية بين العمال والإدارة ، فكلما كان الاتصال فعال كلما أدى إلى فعالية تنظيمية، ولا يمكن جعل العامل أو شعوره النفسي بالملل والإكراه باعتبار أن العامل هو العمود الفقري داخل المنظمة التي يعمل بها. وباختصار ولقد حقق هذا البحث كشافا أوليا لعلاقة العامل بالإدارة والعكس، ونظرة العامل للإدارة التي تسعى دائما لإعطاء الأوامر فقط. ولذلك فقط اقترب هذا البحث من البحوث الوصفية التحليلية، وبذلك يمكن اعتبار نتائجه على الأقل ذات قيمة علمية وعملية، وما هذا البحث إلا جزء من البحث العلمي في مجتمع مازال بحاجة ماسة لدراسة مثل هذه المشكلات دراسة سوسيولوجية متقدمة كما تبقى نتائج البحث ذات قيمة علمية رغم نسبة هذا التقدير مع انسجام هذه النتائج مع أهداف البحث، وتبدوا منطقية مع فرضيات البحث، ومع كل ذلك فإن نتائج كل بحث علمي لها مجالها وحدودها.

قائمة المراجع:

قائمة المراجع :

1. إبراهيم عبد المقصود:التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الشروق، القاهرة، 1981
2. إبراهيم عبد الهادي المليجي: الإدارة " أهميتها، مفاهيمها، أنواعها وعملياتها"، الإسكندرية ، المكتب العلمي للنشر والتوزيع ، 1998
3. أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، جامعة بنها، مصر، 2000
4. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، ط2، 2000
5. أحمد محمد موسى: مدخل الاتصال الجماهيري،المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، المنصورة، 2008.
6. أمين الساعات: أصول علم الإدارة العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1997
7. ثابت عبد الرحمان إدريس ، كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية ، ، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002
8. جون ه جاكسون و اخرون ، نظرية التنظيم منظور كلي للإدارة ، ترجمة خالد حسن زروق ، مراجعة حامد سوداي عطية ، معهد الادارة العامة ، السعودية ، 1988
9. جيهان رشتي أحمد، الأسس العلمية لنظريات الإعلام ، دار الفكر العربي ، القاهرة.1975
10. حسن أحمد الشافعي: التنظيم الدولي للعلاقات الرياضية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1998
11. حسن احمد الشافعي،عبد اللطيف إبراهيم بخاري: المدخل المعاصرة في إدارة الأفراد والتطوير التنظيمي في التربية البدنية والرياضة ، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية،الطبعة الأولى، 2007
12. حمدان بن سلمان بن عبد الله الغامدي: "الرضا الوظيفي لدى العاملين في سجن مدينة تبوك"، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2006
13. حمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط1، عمان . الأردن2002
14. خليل محمد محسن الشماع ، خيضر كاظم حمود- نظرية المنظمة، دار المسيرة عمان، 2000
15. راوية حسين ، السلوك في المنظمات ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2001
16. سعاد راغب الخطيب، المدخل إلى المعلومات العامة والإعلام، المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2000
17. سعد زغلول بشير: " دليلك إلى البرنامج الإحصائي SPSS"، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، بغداد، العراق، 2003
18. سملاي يحضيه ، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، 2003 2004
19. شلتوت، حسن معوض: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر

20. صالح بن نوار ، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، قسنطينة . مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة ، 2006 ،
21. الطاهر محسن منصور الغالي ، المسؤولية الاجتماعية و اخلاقيات الاعمال ، دار وائل للنشر و التوزيع ، 2005
22. طلحة حسام الدين ، عدله عيسى مطر: مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، ط 1، مصر الجديدة، القاهرة، 1997
23. عادل حسن: الإدارة والمدير، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1982
24. عاطف عدلي العبد"مدخل الاتصال و الرأي العام ،دار الفكر العربي القاهرة، 1993
25. عبد الحميد شرف: التنظيم في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 1997
26. عبد الرحمن توفيق، منهج العلاقات العامة والإعلام بين النظرية والتطبيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 200 .
27. عبد الغفار حنفي ، أساسيات إدارة منظمات الأعمال ، الدار الجامعية الإسكندرية، 2006
28. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعية الجديدة، مصر، 2002
29. عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، ط 1، القاهرة، 2001
30. علي صباح حميد، الاتصالات الإدارية: أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال، دار الحامد، عمان، 2007
31. علي عبد الهادي مسلم ، تحليل و تصميم المنظمات ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ' ب س
32. علي محمد منصور: مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية، مصر
33. عمر نصر الله قشطه: التخطيط الاستراتيجي للاتحادات الرياضية الفلسطينية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية
34. فريدريك مونتوق: "معجم العلوم الاجتماعية"، أكاديميا، بيروت، لبنان، 1998
35. قيس محمد العبيد: التنظيم المفهوم النظريات المبادئ، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1997
36. محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، درا أسامة للنشر، عمان، 2009
37. محمد سيد فهمي، الاتصال في خدمة الاجتماعية، دار الوفاء لندنية الطباعة و النشر مصر الإسكندرية، 2006.
38. محمد صبحي حسانين "القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية"، دار الفكر العربي ، ط 1 ، القاهرة 2006

39. محمد عبد الحسين آل فرج الطائي ,نظام المعلومات الإدارية المتقدمة , دار وائل للنشر والتوزيع , 2004
40. محمد فريد عزت "إدارة المؤسسات الإعلامية", العربي للنشر و التوزيع القاهرة.1994
41. محمد قاسم القريوتي , نظرية المنظمة و التنظيم , عمان , دار وائل للنشر و التوزيع , 2000
42. محي محمد مسعد: " كيفية كتابة الأبحاث والإعداد للمحاضرات", المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003
43. مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، الدار العلمية للنشر، ط1، عمان، 2002.
44. مصطفى محمود ابو بكر , التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة , الدار الجامعية , الإسكندرية , 2005
45. الملتقي الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات , كلية العلوم الاقتصادية والتسيير , جامعة محمد خيضر , بسكرة , نوفمبر 2005
46. منال طلعت محمود، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2002
47. موريس انجرس : "منهجية البحث العلمي" ، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004م
48. ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر
49. نجاة قريشي , القيم التنظيمية و علاقتها بفعالية التنظيم , مذكرة ماجستير غير منشورة , جامعة بسكرة , قسم علم الاجتماع , 2006
50. هاني بن ناصر الراجحي : " التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوازات منطقة الرياض، دراسة ميدانية على إدارة جوازات الصفر جدة"، رسالة ماجستير، إشراف، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003

الملاحق:

ملخص البحث

عنوان الدراسة : الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية في الإدارة بالمنظمات الرياضية

أهداف الدراسة:

- تحسين طرق الاتصال الذي تتبعه المنظمات الرياضية في لإيصال المهام و المعلومات.
- محاولة معرفة مساهمة العملية الاتصالية في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المنظمات الرياضية.
- معرفة كيفية بناء علاقة عمل داخل المنظمات الرياضية.
- تحسين الواقع الإدارة الرياضية في الجزائر.

الإشكالية العامة:

- ما هو دور الاتصال الداخلي في تحقيق الفعالية التنظيمية، في الإدارة بالمنظمات الرياضية ؟

الإشكالية الجزئية:

- 1-هل للاتصال الداخلي الصاعد دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في الإدارة بالمنظمات الرياضية ؟
- 2-هل للاتصال الداخلي الأفقي دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في الإدارة بالمنظمات الرياضية ؟.
- 3-هل للاتصال الداخلي النازل دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في الإدارة بالمنظمات الرياضية ؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة :-الاتصال الداخلي له دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في الإدارة بالمنظمة الرياضية.

الفرضيات الجزئية:

- 1-الاتصال الداخلي الصاعد له دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في الإدارة بالمنظمات الرياضية.
- 2-الاتصال الداخلي الأفقي له دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في الإدارة بالمنظمات الرياضية.
- 3-الاتصال الداخلي النازل له دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في الإدارة بالمنظمات الرياضية.

إجراءات الدراسة الميدانية:

العينة : تم اختيار عينة بحثنا بشكل مسحي وشمل جميع عمال مديرية الشبيبة و الرياضة بسكرة ..

المجال الزمني :دامت دراستنا قرابة 6 اشهر ابتداء من شهر جانفي 2017 الى غاية شهر ماي 2017

المجال المكاني :أجريت دراستنا على مستوى مديرية الشباب و الرياضة بسكرة.

المنهج المتبع : استخدمنا في بحثنا المنهج الوصفي.

الأدوات المستعملة في الدراسة : الاستبيان و هو أداة من أدوات الحصول على الحقائق و البيانات و المعلومات.

النتائج المتوصل إليها:

-أن الإدارة لا تقوم بإعلام كافة العمال في مختلف المستويات التنظيمية.

-أن الإدارة لا تقوم بإعلام كافة العمال في مختلف المستويات التنظيمية.

-ضعف قنوات الاتصال النازل.

التوصيات والاقتراحات:

- الاهتمام بالاتصال المصور، الذي يعتبر أداة فعالة في تنظيم العمل الرياضي ونقل المعلومات والأوامر والتوضيحات من المسؤولين أو إدارة المنظمة إلى العمال، إلى جانب دوره الفعال في تبسيط مضمون الاتصال الداخلي وخاصة لدى العمال ذوي المستوى الابتدائي.
- أن تهتم الإدارة بعملية الاتصال الداخلي بكل أساليبه من خلال فتح قنوات اتصال وتسهيل نقل المعلومات عموديا وأفقيا .
- ضرورة العمل على عقد الاجتماعات الدورية مع العمال لشرح القوانين والقرارات الجديدة للكشف عن مشكلات العمل والتعرف على مشاكل العمال وكيفية معالجتها وتقديم الحلول المناسبة لها، أي إتباع الإدارة لأسلوب الباب المفتوح.
- أن تحاول الإدارة معرفة حاجات العمال وأن تسهر على توفيرها وإشباعها لأنها بهذا تساهم في توازنهم واستقرارهم.