



الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية في الإدارة بالمنظمات الرياضية

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية سطيف

Internal communication and its role in achieving organizational effectiveness in administration in sports organizations

(A Field study of the State Directorate of Youth and Sports in Setif -Algeria)

د / د زحاف محمد ، ط/ بدرالدين عنان

مخبر التعلم والتحكم الحركي

معهد علوم النشاطات البدنية والرياضة جامعة المسيلة-الجزائر

الايميل : mohamed.zahaf@univ-msila.dz

تاريخ النشر: 2025/06/03

تاريخ القبول: 2025/05/20

تاريخ الاستلام: 2025/04/29

ملخص:

تهدف هذه الدراسة الى معرفة دور الاتصال الداخلي في تحقيق الفعالية التنظيمية في الادارة بالمنظمات الرياضية. حيث أصبح من منظور النظم الإدارية الحديثة للاتصال الداخلي في المنظمات في العصر الحديث وسيلة رئيسية لتحقيق أهداف وغايات كل المنظمات، ومن هذا المنظور ينبغي على كل منظمة رياضية إن تنتهج نمط الاتصال الأمثل لتسيير شؤونها، وزيادة الفعالية لكي يستطيع أن يكيفه مع البيئة التي يعمل فيها مما ينعكس على تحسين الأداء وتحقيق الأهداف. ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي لملائمته لهذه الدراسة على عينة المسح الشامل لمديرية الشباب والرياضة الولائية سطيف، وتتكون من 62 من بينهم إطارات وموظفين إداريين وعمال مهنيين ، وللحصول على الحقائق والبيانات طبق عليهم استبيان، وتوصل أن الاتصال الداخلي له دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في الإدارة بالمنظمة الرياضية ولا يتسنى ذلك إلا بتوفير قنوات الاتصال وجو مناسب للعمل يسوده الرضا . وفي ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث يوصى الباحث بإجراء المزيد من الدراسات والبحوث في هذا المجال التي من شأنها زيادة الاهتمام بتطوير لتنمية مهارات الاتصال الداخلي لدى رؤساء ومسؤولي المنظمات الرياضية.

- الكلمات الأساسية: الاتصال الداخلي، الفعالية التنظيمية، المنظمات الرياضية

Abstract:

This study aims to identify the role of internal communication in achieving organizational effectiveness in the management of sports organizations. From the perspective of modern administrative systems, internal communication in modern organizations has become a primary means of achieving the goals and objectives of all organizations.

From this perspective, every sports organization must adopt an optimal communication style to manage its affairs and increase effectiveness, enabling it to adapt to the environment in which it operates, which in turn improves performance and achieves objectives.

To achieve this, the researcher used the descriptive approach because It is adapted to this study using a comprehensive survey sample from the Youth and Sports Directorate of the State of Sétif.

It consists of 62 executives, administrative staff, and professional workers, and to obtain facts and data, a questionnaire was applied to them, and it was concluded that internal communication has a role in achieving organizational effectiveness in the management of the sports organization, and this is only possible by providing communication channels and an appropriate work atmosphere in which satisfaction prevails. In light of the results of the research, the researcher recommends conducting further studies and research in this field that would increase interest in developing the internal communication skills of heads and officials of sports organizations.

Keywords: Internal communication, organizational effectiveness, sports organizations

مقدمة

إن اختلاف التنظيمات وتعددتها وانتشارها الهائل في المجتمع الحديث، استدعى علماء الاجتماع إلى الاهتمام بهذه الظاهرة، فقاموا بدراستها وتشخيصها وتبعية 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 الجهود، 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 التفریط أو المبالغة فيه أو اعتبار الاتصال غاية في حد ذاته، وإنما يتوقف ذلك على نوعية الاتصال السائد وكيفية المحافظة عليه و تنميته باستمرار.

والمنظمة 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 (قاسم محمد القريوتي , 2000 ص111).

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 ورسعي، 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 المنظمات 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 التغيرات 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 المباشرة حتى تكون فردية أو جماعية وسواء باستعمال وسائل الاتصال المباشرة وهذا ينعكس إيجابا على المنظمة التي ينتهي إليها حتى تتكون لديه نظرة إيجابية عن عمله ومن ثم يبدعه.

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 ضوءها، بل يمتد أيضا إلى إتاحة الفرصة للأفراد للتعبير عن كل ما يجول في فكرهم، حتى تكون الإدارة على علم بالأراء والاتجاهات وردود الأفعال (محمد سيد فهمي، 2006، ص 24-25).

ولما كانت المنظمات لا تقوم على التساند 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... الخ، ولا يمكن أن نعرف مثل هذه العوامل وغيرها إلا من خلال دراسة ميدانية تهتم بدراسة الاتصال بين الإدارة والعمال في المنظمة الرياضية وأثره بالفعالية التنظيمية، والوقوف على أهم المشاكل والمعوقات التي تحول دون توفر أو تحقيق الفعالية التنظيمية بين عمال الإداريين للمنظمة. إشكالية الدراسة:

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 الواحد 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 (أحمد محمد موسى، 2008، ص 48). ومن ثم أصبحت دراسة التنظيمات، أحد الدراسات السيسولوجيا المتميزة خاصة البحث في التغيرات المتجددة داخل التنظيمات الحديثة، وكذا خارجها، وتقصي الأسباب التي تشكل بناءها، وعملها وفعاليتها، وهذا بغية الوصول إلى أقصى فعالية ممكنة في أداء المنظمات، والتي تعتبر وحدة اجتماعية، تقام من أجل تحقيق أهداف محددة، حيث تعرفها «مادلين قرا فيتس" على أنها تجمع بشري، منظم بطريقة عقلانية لتحقيق هدف معين، تتميز بتقسيم العمل وتوزيع السلطات، والمسؤوليات كما تتميز بوجود شبكة اتصالية.

إن الدراسات الأولى لفريدريك تايلور والتي 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. وتسجيل 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 فسر 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 (عاطف عدلي العبد، 1993، ص 12). 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 أجل البقاء، حتى وإن لم تكن فعالة، بل الواقع يؤكد في الكثير من الأحيان، أن المنظمات الفاشلة، هي الأقدر والأقوى على البقاء، لأن مصالح العديد من الناس مرتبطة بها، انطلاقا من فكرة الخدمة الاجتماعية.

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 عرفتها فمن التسيير الذاتي، إلى التسيير الاشتراكي للمؤسسات الرياضية الجزائرية، وتوزيع الأرباح الوهمية، بالرغم من عجزها على تحقيق الهدف المرجو منها. فمن 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 تعد تجمعا بشريا منظما ومهيكلا يضمن التعاون، والتناسق بين أعضائه، من أجل

تحقيق هدف معين" إن تحقيق الفعالية التنظيمية ، يتأثر كثيرا بطبيعة الاتصالات الداخلية فيها ، في هذا السياق يؤكد بنواردينيس بقوله: "أن المؤسسة لا وجود لها إلا بالاتصال" (محمد سيد فهمي، 2006، ص24).

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 و التوجهات 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 والمنظمات، نتساءل من خلال هذه الدراسة عن دور الاتصال الداخلي في تحقيق الفعالية التنظيمية في الإدارة بالمنظمات الرياضية -مديرية الشباب والرياضة لولاية سطيف؟

ومن اجل الإمام بجوانب الموضوع وتحري بوضوح ودقة أكبر نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

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

2-فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

الاتصال الداخلي له دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في الإدارة بالمنظمة الرياضية – مديرية الشباب والرياضة لولاية سطيف.

2-1-الفرضيات الجزئية:

- الاتصال الداخلي النازل له دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في الإدارة بالمنظمات الرياضية-مديرية الشباب والرياضة لولاية سطيف.

- الاتصال الداخلي الأفقي له دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في الإدارة بالمنظمات الرياضية-مديرية الشباب والرياضة لولاية سطيف.

-الاتصال الداخلي الصاعد له دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في الإدارة بالمنظمات الرياضية-مديرية الشباب والرياضة لولاية سطيف.

3-أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث الى معرفة دور الاتصال الداخلي في تحقيق الفعالية التنظيمية لدى العاملين في الادارة بالمنظمات الرياضية لولاية سطيف وهذا من خلال:

- ابراز دور الاتصال الداخلي النازل في تحقيق الفعالية التنظيمية في الادارة بالمنظمات الرياضية -مديرية الشباب والرياضة لولاية سطيف.

- كشف مستوي دور الاتصال الداخلي الافقي في تحقيق الفعالية التنظيمية في الادارة بالمنظمات الرياضية -مديرية الشباب والرياضة لولاية سطيف.

-التعرف على دور الاتصال الداخلي الصاعد في تحقيق الفعالية التنظيمية في الادارة بالمنظمات الرياضية -مديرية الشباب والرياضة لولاية سطيف.

4-أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة في إسهامات الاتصال الداخلي في تحقيق الفعالية التنظيمية لدي العاملين في الادارة بالمنظمات الرياضية، وهذا من شأنه أن يفيد القائمين على هذا القطاع في تطوير العمل الإداري وبالتالي الرقي إلى المستوى المرغوب وتحسين أدائها لأنها تساهم في تطوير المنظمات الرياضية بشكل أكثر فعالية وتقليل التكلفة نتيجة تبسيط الإجراءات ، و تتمثل الأهمية لهاته الدراسة في توضيح تقادم 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.

وكذلك زيادة درجة الوعي، لدى العنصر البشري داخل المنظمات، باعتباره فاعل أساسي في المعادلة الاتصالية التنظيمية. ومكانته في الهيكل التنظيمي لتحقيق مستوى عال من الفعالية التنظيمية.

توضيح بعض خصوصيات التنظيمية للمؤسسة الرياضية، وثقافة تنظيمية خاصة بها، في شكل قيم ومعايير تضبط أداء الأفراد، وتعكس مستوى معين من الفعالية الاتصالية التنظيمية.

حيث أصبحت القدرات الإبداعية، التي تملكها المؤسسة الرياضية، تمثل الاحتياطي الاستراتيجي وهامش الأمان، لمواجهة ظروف البيئية الرياضية غير المستقرة. ويلعب المناخ التنظيمي السائد، دورا أساسيا في الكشف عن هذه الطاقات الكامنة، والتي تعبر في نفس الوقت عن درجة فعالية معينة.

5-تحديد مصطلحات الدراسة:

1-5- الاتصال الداخلي:

1-الاتصال لغة: أصل كلمة اتصال COMMUNICATION يرجع إلى الكلمة اللاتينية COMMUNIS ومعناها COMMON بمعنى عام أو مشترك لتبين أن الاتصال كعملية يتضمن المشاركة أو التفاهم حول شيء أو فكرة أو اتجاه أو أسلوب أو معنى ما... الخ (محمد احمد موسى، 2008، ص48). وقد جاء في لسان العرب لب ن منظور: الاتصال والوصلة ما اتصل بشيء، قال الليث كل شيء اتصل بشيء فيما بينهما وصلة، أي اتصال وذريعة، ووصلت الشيء وصلًا وصلته والوصل ضد الهجران والوصل خلاف الفصل التوصل والذريعة إلى الشيء.

وجاء في قاموس المصطلحات الإعلامية أن: "كلمة اتصال COMMUNICATION في المفرد وكصفة تستخدم للإشارة إلى عملية الاتصال التي يتم عن طريقها نقل معنى، أما الاتصال في صيغ الجمع فتشير إلى الوسائل نفسها أو مؤسسات الاتصال..."

-اصطلاحا: 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 التدابير

التي تعمل بسرعة وكفاءة على قهر بعدي الزمان والمكان...الخ(محمد فريد عزة، 1994، ص18).

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 (رحيمة عيساني2008 ص 3 , 4).

- اجرائيا: هو تلك العمليات من الرموز والإيماءات والإيحاءات التي بها يتواصل أفراد المنظمة في المنشأة الرياضية.

ب- الاتصال الداخلي: يعرف الاتصال الداخلي، حسب "ماري الين وستغالي" 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 أفراد بعضهم البعض كجماعة عمل، بالإضافة 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 والسلوكيات ، كما يقول "الكس موكليي " أن الاتصال الداخلي ، ليس نقل المعلومات فقط ، ولكن أيضا فن قيادة التبادلات، من اجل الوصول إلى تقريب وجهات نظر الفاعلين الاجتماعيين ، وبالتالي تسهيل فهمهم للقرارات التسييرية، ويعتمد أساسا على التبادل ، والحوار و المشاركة ، وبالتالي تحقيق التكامل بين الفاعلين رغم اختلافهم (جهان رشقي، 1975 ، ص53).

-اجرائيا: هو مجموعة من الأفعال، والعمليات الاتصالية اللفظية، والغير اللفظية، وكذا الكتابية، التي توجه نحو موظفي، وعمال المنظمة، وتتم بين المشرف والعامل أو العامل وزميله في نفس المستوى.

2-5- الفعالية التنظيمية:

أ-التنظيم: يعرف "إمتاي إتزيوني" التنظيم على انه وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها، من اجل تحقيق هدف معين) محمد فريد عزة، 1994، ص 88)، أساسها تقسيم العمل، وتحديد السلطات والمسؤوليات والعلاقات، بغرض تمكين الأشخاص من العمل سويا في سبيل تحقيق الأهداف.

-اجرائيا: التنظيم 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:** فقد عرف "إمتاي إتزيوني" الفعالية على أنها قدرة المنظمة، على تحقيق أهدافها، وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات. وتعني الفعالية حسب "سعيد محمد المصري" درجة أو مستوى التميز، في تحقيق الأهداف، على مدى حياة المنظمة، وتتميز الفعالية عن النجاح، ذلك أن مستوى الفعالية المتميز يجب أن يتخطى نسبة 100 % في تحقيق الأهداف المسطرة مسبقا مع الأخذ بعين الاعتبار عنصرَي الزمان والمكان ("عاطف عدلي العبد 1993، ص18).

إجرائيا: هي 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.

3-5- المنظمات 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(عصام بدوي، 2001، ص379).

إجرائيا: تعتبر مؤسسة رياضية ذات هيئة تخضع لإدارة وحدة وتنظيم ونشاط بين مختلف الوحدات التي يديرها وتكون لها الشخصية الاعتبارية وفقا لإسناد إنشائها.

6-الدراسات السابقة:

-دراسة عاشوري حبيبة(2018)، الاتصال الاداري ودوره في تفعيل أداء العاملين بالمكتبات الجامعية.دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي-ام البواقي، التي تهدف الي معرفة أهم قنوات الاتصال الادارية المعتمدة في عملية الاتصال بالمكتبة المركزية و طبيعة العلاقة الاتصالية الاكثر استخداما بين العاملين .
و استخدمت المنهج الوصفي علي عينة عشوائية من (50) الموظف، و اعتمدت علي

استبيان لجمع المعلومات، وتوصلت ان الاتصالات الإدارية أهم عنصر في المكتبات الجامعية والتي تعمل على تحقيق التواصل بين العاملين بنجاح وفعالية، و يستخدم العاملين وسائل وطرق الاتصال المتاحة بدرجات متفاوتة لتفعيل الاتصال فيما بينهم. و بناء على ما توصلت إليه الدراسة تقترح تحسين العملية الاتصالية وبناء سياسة واضحة ومستقرة في المؤسسات.

- دراسة بوخونة خديجة-خوف فاطمة (2016)، اتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعي- دراسة ميدانية بمؤسسة عياشي سعيد لإنتاج البلاط- الطاهير جيجل ، التي تهدف معرفة عمل الاتصال التنظيمي من خلال المرونة الاتصالية على تحقيق الفعالية التنظيمية داخل مؤسسة عياشي سعيد لإنتاج البلاط ، واستخدمت المنهج الوصفي علي عينة 70 موظف من المؤسسة ، و اعتمد في جمع البيانات علي الاستبيان ، الملاحظة و المقابلة وتوصل أن الاتصال التنظيمي يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال المرونة الاتصالية داخل المؤسسة الصناعية، فكلما كانت التعليمات واضحة كلما زاد ذلك في مساهمتها في رفع كفاءة العمال، وتدقق المعلومات في جميع الاتجاهات يساهم في زيادة الفعالية في العمل، فالاتصالات الفعالة لا تؤدي إلى تحسين معدلات الإنتاج فقط، بل تؤدي أيضاً إلى ارتفاع مستويات الرضا لدى العمال، وتشير نتائج البحث أيضاً أن التفاعل الايجابي بين العمال والإدارة يساهم في تحقيق الاستقرار وخفض معدلات دوران العمل وزيادة الفعالية.

-دراسة بن عيسو وسيلة ،عريف حبيبة (2015) ،الاتصال التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ،التي تهدف الي معرفة مدى تأثير الاتصال على أداء العاملين داخل المؤسسة البنك الفلاحة والتنمية الريفية فرع 821 قلمة ، وهذا من خلال التعرف على الدور الذي يؤديهالاتصال في تحسين العلاقات بين الإدارة والمرؤوسين ،و أيضاً معرفة أهمية الاتصال التنظيمي في زيادة مهارة العمال وكفاءتهم في العمل.وتوصلت هذه الدراسة إلي أن هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء العاملين داخل المؤسسة البنك الفلاحة والتنمية الريفية ،أي أن للاتصال التنظيمي تأثير على مستوى الأداء فكلما توفرت وسائل الاتصال الحديثة .

- دراسة بوعطي جلال الدين (2009)، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين لمؤسسة سونلغاز، التي تهدف الى معرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز عنابة، فاستخدم الباحث المنهج الوصفي علي عينة عشوائية بلغت (210) فرد من المجتمع الأصلي، واعتمد على استمارة استبائيته لجمع المعلومات، أما أهم النتائج المتوصل إليها فكانت وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين لمؤسسة سونلغاز عنابة. وفي ضوء النتائج يوصي الباحث بضرورة منح حرية أكبر للعاملين، وإيصال انشغالاتهم وضرورة إشراكهم في اتخاذ القرار، والتكوين والتدريب في مجال الاتصالات .

-الدراسة شربيط الشريف محمد (2008)، علاقة الاتصال التنظيمي بالولاء في المؤسسات العمومية أما ما يخص الهدف من الدراسة فكان التعرف على طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة حسب الإطارات. فاعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وكانت عينة البحث من الاطارات الوسطى لمؤسسة سونالغاز(فرع عنابة وكان عددهم 73). أما الأدوات المستخدمة في الدراسة فتم تصميم استمارة استبائيته مقسمة جزئيين الجزء الأول/ طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة الجزء الثاني/يقيس الولاء التنظيمي أما أهم النتائج المتوصل إليها قلة استخدام الاتصالات الشفوية ماعدا الاتصالات التي تكون في نفس المستوى، واعتماد المؤسسة وبصفة كبيرة على الاتصالات الكتابية كونها تستطيع العودة إليها كمرجع، وجود علاقة موجبة متوسطة بين بعد الاتصال الكتابي والولاء التنظيمي وأهم الاقتراحات المتوصل إليها تشجيع الاتصال الداخلي والعلاقات داخل المؤسسة.

-دراسات هاوثورن (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 أيضا يقودهم "إلتون مايو" باختبار لذلك الافتراض، وقد فوجئ 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.

-دراسة كانز كوبي وموريس(1950)، دور الاتصال التنظيمي في رفع الإنتاجية، وخلصت 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، 1992، ص 41).

- 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 24 شركة كبرى ممن تزيد أعمارهم على 25 سنة ، فالنتيجة المتوصل إليها من خلال هذا المسح إن ما يهم في الاتصال حقيقة هو العلاقات ما بين المدراء ومجموعة العمل التابعة لهم. والجواب الواضح هو تشجيع العاملين على استخدام طاقاتهم العاطفية في التعلم من خلال العمل والاتصال(بوب غارث اثنا عشرة مقدرّة تنظيمية تعريب هشام الدجاني ، 2004 ، ص 105-106).

-تعليق الدراسات السابقة: إن الدراسات السابقة لها علاقة كبيرة بالدراسة الحالية حتى يتسنى لنا تحصيل أكبر فائدة لذا تنوعت أهداف هذه الدراسات وفقاً 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 استبيانها أيضاً.

والاستفادة من الدراسات السابقة تتجلى في كيفية صياغة فرضيات الدراسة الحالية خاصة المتعلقة بنوعية وأنماط الاتصال والأداء الفعال في المنظمات الرياضية.

وكذلك في كيفية صياغة المحتوى العلمي للإطار النظري لهذه الدراسة وإيضاح النقاط الأساسية المحددة لمشكلة الدراسة مع تحديد المنهج المستخدم في الدراسة.

2- إجراءات الدراسة الميدانية

1-2-المنهج المتبع في الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي الذي يعتبر المنهج المناسب لدراستنا، باعتباره يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها بدقة، بقصد تحدد طبيعة وخصائص بعض الظواهر المعينة لتحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة، ومحاولة قياسها بطريقة كمية يهدف إلى استخلاص النتائج والتنبؤات الموضوعية(64, Zahaf Mohamed 2017).

2-2-مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع دراستنا في جميع موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية سطيف، والبالغ عددهم حوالي 62 موظف والمسجلين بمصلحة المستخدمين سنة 2018. العينة: حرصا على الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع اعتمدنا على عينة قصدية بطريقة المسح الشامل، وذلك نظرا لصغر مجتمع الدراسة حيث تكونت من (62) موظف بمديرية الشباب والرياضة لولاية سطيف.

2-3- الشروط العلمية للأداة (الخصائص السيكومترية):

2-3-1/- ثبات وصدق استبيان الاتصال الداخلي والفعالية التنظيمية:

أ- صدق الاستبيان: تم إيجاد صدق المحتوى للعبارات وذلك من خلال عرضها بصورتها الأولية على لجنة من الأساتذة المحكمين وعددهم (07) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة المسيلة ، وذلك للتأكد من صدقها و مدي ملائمة وشمولية فقرات (عبارات) استبيان في قياس ما وضعت من اجله، وكذلك اقتراح ما يرونه مناسبا من فقرات وأفكار جديدة، وفي ضوء التوجيهات والردود المحكمين قد أشارت النتائج إلي تحقيق الصدق الأبعاد التي يتضمنها استبيان الاتصال الداخلي والفعالية التنظيمية كما هو موضح في الملحق (01).

ب/ الثبات الاستبيان: تم حساب ثبات هذا استبيان بطريقة التناسق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ والقائمة على أساس تقدير معدل ارتباطات العبارات فيما بينها، حيث تم الحصول على قيمة معامل ألفا كرونباخ للمقياس ككل.

الجدول (01) يوضح ثبات الاستبيان الاتصال الداخلي والفعالية التنظيمية.

عدد الاسئلة	معامل ألفا كرونباخ	الاستبيان ككل
22	0.75	

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للاستبيان ككل قد قدر بـ (0.75)، ومنه نستنتج بأن هذا الاستبيان ككل ثابت وقابل للدراسة.

4-2- أدوات الدراسة :

1- الاستبيان الاتصال الداخلي والفعالية التنظيمية: في ضوء الهدف الأساسي لتحقيق الدراسة قام الباحث ببناء الاستبيان من خلال القراءات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وبعض المقاييس، ويتضمن الاستبيان الاتصال الداخلي والفعالية التنظيمية من (22) سؤال، وضم ثلاث محاور وفقا للترتيب التالي:

المحور الأول: الاتصال النازل والفعالية التنظيمية ويضمن 8 اسئلة من 1 إلى 8.

المحور الثاني: الاتصال الأفقي والفعالية التنظيمية ويضمن 7 اسئلة (من 9 إلى 15).

المحور الثالث: الاتصال الصاعد والفعالية التنظيمية وتضمن 7 اسئلة (من 16 إلى 22).

3-الأداة الإحصائية: لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها قام الباحث باعتماد طريقة فرز تكرارات النتائج، وحساب النسب المئوية لكل منها.

4-2- إجراءات التطبيق الميدان للأداة: بعد تحديد عينة الدراسة وتصميم الاستبيان وتأكد من صدقه وثباته، قام الباحث بتوزيع أداة الدراسة على العينة المتمثلة في موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية سطيف، عن طريق المقابلة الشخصية لشرح وتفسير الجوانب التي يحتويها الاستبيان حتى تكون الإجابات ذات موضوعية عالية، وبعد يوم قمنا بجمع الأداة من أفراد عينة الدراسة وبدأنا مباشرة بتبويب الاستمارات المسترجعة .

5-2-عرض و مناقشة نتائج الدراسة:

2-5-1-نتائج الاتصال الداخلي النازل والفعالية التنظيمية في الإدارة المنظمات الرياضية:

بعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتائج التالية:

السؤال 1: هل تهتم الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات؟

الهدف من السؤال معرفة وضوح القرارات للعمال في الإدارة بالمنظمات الرياضية.

جدول رقم (02): جدول يوضح أثر المستوى التعليم في إيصال الإدارة للمعلومات والقرارات لكل المستويات.

النسب المئوية	المجموع التكرارات	أبدا	أحيانا	غالبا	دائما	الاحتمالات مستوى التعليمي
1.613%	1	1	-	-	-	ابتدائي
9.677%	6	05	1	-	-	متوسط
20.968%	13	01	2	7	3	ثانوي
67.742%	42	02	7	19	14	جامعي
100%	62	09	10	26	17	المجموع التكرارات
100%		14.516%	16.129%	41.936%	27.419%	النسب المئوية

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ اختلاف بين درجات أفراد عينة الدراسة في اثر المستوى التعليمي بإيصال المعلومات والقرارات لكل المستويات، نلاحظ أن أعلى نسبة تتمركز في الفئة التي تقول أن الإدارة غالبا ما تقوم بذلك بنسبة 41.936%، ثم تأتي فئة دائما بنسبة 27.419%، ثم تليها نسبة 16.129% لفئة أحيانا، ثم نسبة 14.516% لفئة أبدا.

وكذلك نلاحظ اختلاف بين فئات المستوى التعليمي، فنجد ان اعلي نسبة كانت للمستوي الجامعي التي صرحت أن الإدارة تقوم بإيصال المعلومات والقرارات لكل المستويات بنسبة 67.742%، وهذا يعني أنا الذين لهم مستوى جامعي يدركون أنه يتم إيصال المعلومات لهم بصفة معتبرة، وهذا راجع لمستوى العلمي و الوعي الإداري و إدراك عمل الإدارة في إيصال المعلومات و القرارات مما يساهم في تفاعلهم مع الإدارة، ثم تليها بنسبة 20.968% لفئة المستوى الثانوي التي تعتبر أن الإدارة تقوم بإيصال المعلومات والقرارات و هذا راجع أيضا للمستوى العلمي الذي يسمح لهم فهم كيفية الاتصال وطرق المتبعة لإيصال المعلومات، ثم تليها نسبة 9.677% لفئة المستوى المتوسط، هذا راجع لنقص الوعي الإداري بعمل الإدارة

بايصال المعلومات ، و كذلك لعدم كفاءتهم في إدراك عمل إيصال المعلومات من الإدارة ، ثم تليها نسبة 1.613% لفئة المستوى الابتدائي هذا لعدم فهمهم وسائل الاتصال وكيفية عمل الإدارة ونقص مستواهم العلمي وعيهم بمهام الإدارة و ثقافة التنظيمية و كيفية نقل المعلومات بطريقة الصحيحة و شعورهم باحتكار المعلومات في الإدارة العليا .
 ومنه نستنتج أن الإدارة غالبا ما تقوم بإيصال المعلومات والقرارات الي كل المستويات، وان المستوى التعليمي له دور فعال في فهم عملية إيصال المعلومات والقرارات من الإدارة، ويوفر علاقة بناءة مع الإدارة تخلق تفاعل يخدم الطرفين والمنظمة ككل.

-السؤال 2: كيف تقيم المعلومات التي تصدرها الإدارة للموظفين؟

الهدف من السؤال معرفة سرعة وصول القرارات.

جدول رقم (03): جدول يوضح علاقة منصب أو الوظيفة بتقييم سرعة إيصال المعلومات من الإدارة:

الاحتمالات الوظيفية	سرعة		بطيئة		تأخذ وقت كافي		المجموع
	التكرار	نسبة المئوية	التكرار	نسبة المئوية	التكرار	نسبة المئوية	
مدير	01	100%	-	-	-	-	01
اطار بيداغوجي	06	75%	-	-	02	25%	08
رئيس مصلحة	02	50%	-	-	02	50%	04
رئيس مكتب	05	50%	02	20%	03	30%	10
اداري	05	22.73%	10	45.45%	07	31.82%	22
عون عامل مفي	01	14.29%	04	57.14%	02	28.57%	07
مهندس معماري	-	-	01	50%	01	50%	02
تقني سامي معماري	-	-	01	50%	01	50%	02
متصرف	02	33.33%	03	50%	01	16.67%	06
المجموع	22	35.484%	21	33.871%	19	30.645%	62
							100%

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة تتمركز في الفئة التي تقول إن القرارات والمعلومات تصل بسرعة بنسبة 35.484%، ثم تأتي فئة بطيئة بنسبة 33.871%، ثم نسبة 30.645%

لفئة تأخذ وقت الكافي.

بالنسبة للفئة الأولى التي تقول إن القرارات والمعلومات تصل بسرعة نجد فئة المدير بنسبة 100% وهو الأمر بالصرف يهتم بنقل المعلومات بسرعة، تليها نسبة 75 % لفئة الإطار بيداغوجي لقربه 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 33.33 % لفئة متصرف وهذه تعكس قربهم من الإدارة العليا، ثم تليها نسبة 22.73 % لفئة الإداريين والتي تعتبر من الإدارة الوسطى هذا يعكس تدرج وصل المعلومات إليها ، ثم تأتي نسبة 14.29 % لفئة أعوان عمال مهنيين وهذا راجع للبعد عن الإدارة العليا وقلة الاتصال بها .

اما الفئة الثانية التي تقول إن القرارات والمعلومات تصل بطيئة نجد أعلى نسبة 57.14% لفئة عون عامل مهني وهذا راجع لبعد عن الإدارة العليا وعدم تزامن وقت العمل معها، ثم تليها نسبة 50 % لكل من فئة مهندس معماري وفئة تقني سامي ومتصرف وهذا راجع لعدم الفعالية في إيصال المعلومات معها، ثم تليها نسبة 45.45 % لفئة إداريين هذا راجع لاتساع الهيكل الإداري وكبر الإدارة الوسطى، ثم تأتي نسبة 20 % لفئة رئيس مكتب وهذا راجع لعدم فعالية الإدارة العليا في إيصال المعلومات أو عدم تفاعل معها من قبل رئيس مكتب.

بالنسبة للفئة الأخيرة التي تقول أن القرارات والمعلومات تأخذ وقت الكافي لتصل نجد أعلى بنسبة 50 % لكل من فئة رئيس مصلحة وفئة مهندس معماري، و وفئة تقني سامي و هذا لقربهم من الإدارة العليا و الفعالية في الاتصال معها، ثم تأتي نسبة 31.82 % لفئة إداريين لقربها من المشرفين و الفعالية في الاتصال، ثم تأتي نسبة 30 % لفئة رئيس مكتب وهذا راجع لمداومة الاتصال مع الإدارة العليا، ثم تليها نسبة 28.57 % لفئة عون عامل مهني وهذا راجع للاهتمام و المتابعة و الاتصال مع الإدارة العليا، ثم تأتي نسبة 25% لفئة الاطار البيداغوجي وهذا لقربها من الإدارة العليا والفعالية في الاتصال معها، ثم تليها في الأخير نسبة 16.67 % لفئة متصرف هذا راجع لقرب و الفعالية في الاتصال مع الإدارة العليا له.

ومنه نستنتج أن سرعة إيصال القرارات والمعلومات تتفاوت بين سريعة وبطيئة وذلك حسب المنصب أو الوظيفة، او الطبقة الإدارية والفعالية في الاتصال.

-السؤال 3: كيف تنقل إليك القرارات الصادر عن الإدارة المركزية؟
الهدف من السؤال وضوح قنوات الاتصال التي تنقل الأوامر والتعليمات.
جدول رقم (04): يوضح علاقة المنصب بكيفية نقل القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية.

المجموع	الاثنين معا		الوسائل الشفهية		التقارير و المناشير		الاحتمالات صفة العمل	
	التكرار	نسبة المئوية	التكرار	نسبة المئوية	التكرار	نسبة المئوية		
	01	-	-	-	-	%100	01	مدير
	08	%25	02	-	-	%75	06	اطار بيداغوجي
	04	%25	01	-	-	%75	03	رئيس مصلحة
	10	%20	02	%10	01	%70	07	رئيس مكتب
	22	%45.50	10	%9	02	%45.50	10	اداري
	07	%28.57	02	%57.14	04	%14.29	01	عون عامل مبي
	02	-	-	-	-	%100	02	مهندس معماري
	02	%100	02	-	-	-	-	تقني سامي معماري
	06	%33.33	02	-	-	%66.67	04	متصرف
%100	62	%33.87	21	%11.29	07	%54.84	34	المجموع

من خلال الجدول الذي يوضح قنوات الاتصال التي تنقل الأوامر والتعليمات، نلاحظ أعلى نسبة تتمركز في الفئة التي تقول أن المعلومات تنقل على شكل تقارير ومناشير بنسبة 54.84 %، ثم تأتي فئة التي تنقل المعلومات على شكل تقارير و مناشير و شفها معا بنسبة 33.87 %، ثم نسبة 11.29% لفئة التي تقول أن المعلومات تنقل 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 الاطار بيداغوجي هذا راجع لحساسية المنصب ومسؤولية الملقاة عليه و لقربه من الإدارة العليا، ثم تأتي نسبة 70% لفئة رئيس مكتب وهذا راجع لحساسية المنصب ومسؤولية الملقاة عليه يلزم تعامل بشكل رسمي، ثم تأتي نسبة 66.67% لفئة متصرف تعكس قربهم من الإدارة العليا و اعتمادهم على أوامر كتابية من أمر بالصرف لحساب الميزانية و صرفها، ثم تليها

نسبة 45.5% لفئة الإداريين والتي تعتبر فئة من الإدارة الوسطى و هذا يعكس تعاملها بالوثائق والمنشورات في الإدارة ، ثم تأتي نسبة 14.29 % لفئة أعوان عمال مهنيين و هذا راجع لعدم اهتمام بهذه الطبقة الدنيا في الإدارة و اعتماد على وسائل شفوية إلا في المهام دورية. اما بالنسبة للفئة الثانية التي تنقل المعلومات على شكل تقارير و مناشير و شفها 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 45.5% لفئة الإداريين وهذا راجع لكبر حجم الطبقة الإدارية الوسطى و توسع هيكلها التنظيمي يجعل استعمال الأسلوبين في الاتصال لنقل المعلومات، ثم تليها بنسبة 33.33% لفئة متصرف وهذا راجع لاحتلاله الطبقة الإدارية الوسطى و اتصاله بطرق غير رسمي مع باقي الإداريين، ثم تليها بنسبة 28.57 % 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 اطار 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 التي تنقل المعلومات على شكل شفهي نجد أعلى نسبة 57.14% 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 و في إيصال المعلومات، ثم أخيرا نسبة 09% لفئة الإداريين نظرا لتعامل مع الزملاء في نفس المستوى و كوبر الطبقة الوسطى للإدارة.

ومنه نستنتج أنا المنصب أو الوظيفة، او الطبقة الإدارية لها دور في شكل المعلومات التي تسعى الإدارة لإيصالها إلى جميع المستويات المنظمة، أي أن الاتصال الرسمي الكتابي يتشكل أكثر في الطبقات العليا أكثر منها في الدنيا هذا ما يجعل تحقيق الثقافة التنظيمية أكثر.

-السؤال 4: هل المهام الموكلة إليك هي واضحة؟

الهدف من السؤال: وضوح قنوات الاتصال التي تنقل الأوامر والتعليمات.

جدول رقم (05): يوضح علاقة الخبرة بوضوح المهام الموكلة للموظفين من طرف المنظمة

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

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 ب 61 % ثم تليها فئة تصرح بأن المهام أحيانا واضحة بنسبة تقدر ب 31 % ثم أخيرا فئة التي تصرح بعدم وضوح المهام بنسبة تقدر ب 8% .

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 بنسبة 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 لامتلاكهم 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 سموات هذا راجع لنقص في الخبرة وعدم تفاعلها في الاتصال. ثم تليها بنسبة 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 وعدم وجود فعالية في الاتصال لها.

ومنه نستنتج أن الخبرة لها دور في وضوح المهام الموكلة وتساعد في تحقيق الفعالية في الاتصال وهذا يؤدي إلى وجود فعالية تنظيمية في المنظمة.

-السؤال 5: هل يوجد تمييز في علاقة الرؤساء مع الموظفين؟

الهدف من السؤال: التمييز في الاتصال مع الموظفين.

جدول رقم (06): يوضح علاقة الجنس بوجود تمييز في علاقة الرؤساء بالعاملين

المجموع		لا		نعم		الجنس الاحتمالات
		التكرار	نسبة المئوية	التكرار	نسبة المئوية	
%100	41	%37	15	%63	26	ذكور
	21	%62	13	%38	08	اناث
	62	%45	28	%55	34	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة قدرت ب55% تقابلها فئة صرحت بوجود تمييز في علاقة الرؤساء مع العاملين ثم تقابلها نسبة45% لفئة تصرح بعدم وجود تمييز في علاقة الرؤساء مع العاملين.

بالنسبة للفئة الأولى صرحت بوجود تمييز في علاقة الرؤساء مع العاملين نجد أعلى نسبة هي63% 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 نسبة38% لفئة الإناث وهذا يدل أيضا على معاملة بعض الإناث يتمييز وعدم إنصافهم مع زملائهم نفس المستوى.

بالنسبة للفئة الأخيرة تصرح بعدم وجود تمييز في علاقة الرؤساء مع العاملين نجد أعلى نسبة هي62% لفئة الإناث وهذا يعدل رضا الإناث على معاملة الإدارة لها و ثم تليها نسبة37% 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 ومراعاة الظروف العمل و عطل وغيرها من حقوق لهم فيها نفس الحق.

-السؤال 6: هل تعقد الإدارة اجتماعات دورية مع الموظفين تناقش من خلالها المشاكل

المتعلقة بتسيير المنظمة؟

الهدف من السؤال: معرفة إذا كان هناك عقد للاجتماعات ومع من تعقد.

جدول رقم (7): يوضح علاقة الوظيفة أو المنصب بانعقاد الإدارة لاجتماعات دورية

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

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 العليا 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.

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 وانضباط في المستوى الإداري الأعلى وكل ما نزلنا إلى الطبقات الإدارية الدنيا كل ما زاد التسبب فيها وعدم الانضباط برمجة اجتماعات وحضور وهذا يدل على نقص الثقافة التنظيمية للإدارة.

-السؤال 7: هل الإدارة تشارك العمال في تعبير عن آرائهم؟

الهدف من السؤال: المشاركة في اتخاذ القرارات.

-جدول رقم (8): يوضح علاقة الأقدمية في مشاركة العمال في تعبير عن آرائهم:

الاحتمالات الأقدمية	دائما		غالبا		أحيانا		أبدا		المجموع
	النسبة التكرار	النسبة المتنوية	النسبة التكرار	النسبة المتنوية	النسبة التكرار	النسبة المتنوية	النسبة التكرار	النسبة المتنوية	
أقل من 5 سنوات	01	05%	02	10%	06	32%	10	53%	19
من 5 إلى 10 سنوات	01	10%	07	70%	01	10%	01	10%	10
أكثر من 10 سنوات	06	18%	22	67%	04	12%	01	3%	33
المجموع	08	13%	31	50%	11	18%	12	19%	62
									100%

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 آرائهم.

بالنسبة للفئة الأولى التي تصرح ب غالبا ما يتم مشاركة العمال في تعبير عن آرائهم و نجد أعلى نسبة لها 70% لفئة أقدمية من 5 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 رأيي الأفضل و الأنجع ثم تليها نسبة 05% لفئة أقدمية أقل من 5 سنوات وهذا يدل على أنا 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.

	01		-					100%	01	مدير
	08		-	75%	06	12.5%	01	12.5%	01	ايطار بيداغوجي
	04		-			50%	02	50%	02	رئيس مصلحة
	10		-	20%	02	60%	06	20%	02	رئيس مكتب
	22	27%	06	45%	10	23%	05	5%	01	إداري
	07	57%	04	14.33%	01	14.33%	01	14.33%	01	عون عامل مهني
	02		-			50%	01	50%	01	مهندس معماري
	02		-	50%	01	50%	01		-	تقني سامي معماري
100	06	50%	03	33%	02	17%	01		-	متصرف
%	62	21%	13	35.50%	22	29%	18	14.50%	09	المجموع

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% وفي 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 تنتهي 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.

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 وفئة 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 تلتها نسبة 14.33% لفئة عون عامل مهني هذا راجع لفعالية الاتصال مع الحاجب و عمال الصيانة في أعمال مهمة تتطلب المراقبة ثم تلتها نسبة 12.50% لفئة اطار 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 الدير و عدم اهتمامه بعمال الطبقة الدنيا ثم نسبة 50% لفئة متصرف هذا نظرا لعدم فعالية الاتصال معهم واعتمادهم على المشرف في تلقي المهام ثم تلتها نسبة 27% لفئة الإداريين نظرا لكبر الطبقة الإدارية الوسطى قد يكون إهمال من المدير في الزيارة والتوجيه و الاعتماد على المشرفين في ذلك.

بالنسبة لفئة الأخيرة التي تصرح بأن المدير دائما ما يزور العمال أثناء العمل نجد أعلى نسبة هي 100% لفئة المدير تلتها نسبة 50% لكل من فئة رئيس مصلحة وفئة مهندس معماري وهذا لفعالية الاتصال و تلقي المهام من المدير مباشرة يتطلب زيارة و التوجيه ثم تلتها نسبة 20% لفئة رئيس مكتب وهذا لفعالية الاتصال بينهم وظروف المنصب تتطلب التوجيه و المتابعة ثم تلتها 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 اطار بيداغوجي هذا راجع لأهمية التنسيق بين أعمال الداخلية والخارجية للاطر 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.

- مناقشة النتائج:

من خلال النتائج المتوصل إليها في الجداول (من 2 الى 9) يتضح لنا أنه يوجد الاتصال الداخلي النازل له دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في الإدارة المنظمات الرياضية، فكلما كان الاتصال النازل فعّال كلما كان العمال على علم بكل القرارات والأوامر والتعليمات، مما يدل على وجود دور إيجابي لإدارة غالبا ما تقوم بإيصال المعلومات والقرارات الي كل المستويات ولكن متفاوت وذلك حسب المنصب أو الوظيفة، ، وان المستوى التعليمي و

الخبرة له دور فعال في فهم عملية إيصال المعلومات والقرارات ، مما يوفر علاقة ببناء مع الإدارة لخلق تفاعل يخدم الطرفين والمنظمة ككل و تحقيق الثقافة التنظيمية أكثر. وهذا ما اكدته دراسة "بوعطي جلال الدين" (2008) ان الاتصالات النازلة ودورها الهام في إيصال التعليمات والاورام للعمال في الوقت المناسب مع الفهم الجيد لطبيعة تلك المعلومات والقرارات، مما يساعد العمال على فهم ماذا تريد الادارة منهم؟ طريقة تأدية مهامهم الدقة والسرعة في الأداء، مما يحقق الغرض من اتصال الادارة بعمالها. وتتفق هذه النتائج مع ما ذهبت اليه دراسة شريط الشريف (2008) بوجود علاقة موجبة متوسطة بين بعد الاتصال الكتابي والولاء التنظيمي، وقلة استخدام الاتصالات الشفوية ما عدا في حالة الاتصال التي تكون في نفس المستوى. وهذه النتائج تدل على تحقيق صحة الفرضية الاولى التي تقول الاتصال الداخلي النازل له دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في الإدارة بالمنظمات الرياضية.

2-5-2- عرض نتائج: الاتصال الداخلي الأفقي له دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في الإدارة بالمنظمات الرياضية.

-السؤال 9: كيف تتصل مع زملائك في العمل؟

الهدف من السؤال: هي كيفية الاتصال مع الزملاء.

جدول رقم (10): يوضح علاقة مستوى التعليمي بطريقة الاتصال مع الزملاء.

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

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 الفئة 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 لمست واهم العلمي الذي يدرك مدى انضباط في الاتصال و تنسيق مع المشرف لتحقيق اتصال في جو الفعالية التنظيمية.

ومنه نستنتج أن أغلب عمال لا يحترمون مبادئ الإدارة وعدم انضباط في الاتصال و تنسيق مع المشرف لتحقيق اتصال في جو الفعالية التنظيمية.

-السؤال 10: كيف تقدر حجم الاتصال بينك وبين الموظفين الذين هم في نفس مرتبتك؟
الهدف من السؤال: معرفة حجم الاتصال.

جدول رقم (11) : يوضح علاقة السن و حجم الاتصال مع الزملاء في نفس مرتبة العمل.

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

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 متوسطي نجد أعلى نسبة 83% لفئة العمرية [42-50] هذا يدل على أن كبار السن يتصلون مع زملائهم بنسبة متوسط نظرا لفارق السن و الأقدمية في المنظمة ثم تليها نسبة 33% للفئة العمرية [31-41] كذلك نجد في سن الكهل أنهم يفضلون اتصال متوسط مع زملائهم وفي الأخير نسبة 25% لفئة العمرية [20-30] ونجد أيضا بعض الشباب يتصلون بنسبة متوسط لحجم 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 [20-30] هذا يدل على فعالية الشباب و نشاطهم يجعل الاتصال كبير مع زملائهم ثم تليها نسبة 40% للفئة العمرية [31-41] نجد أيضا الكهول يتصلون مع زملائهم بنسبة كبيرة لحجم للعمل الجماعي ثم في الأخير نسبة 13% للفئة العمرية [42-50] 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 [31-41] هذا راجع لحب العمل الفردي وقلة تعاملهم مع زملاء ثم تليها نسبة 08% للفئة العمرية [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 وفارق السن يقلل من عملية الاحتكاك والاتصال مع الزملاء.

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

-السؤال 11: هل ترى أن الأفراد في مستواك الإداري ينقلون المعلومات إليك بسهولة؟
الهدف من السؤال: وضوح قنوات الاتصال التي تنقل الأوامر والتعليمات بين الموظفين.
جدول رقم (12): يوضح علاقة اللغة بنقل المعلومات بسهولة بين الأفراد في نفس المستوى الإداري.

المجموع		نادرا		أحيانا		دائما		الاحتمالات اللغة
التكرار	نسبة المئوية	التكرار	نسبة المئوية	التكرار	نسبة المئوية	التكرار	نسبة المئوية	
	34	09	26%	19	56%	06	18%	عربية

%100	20	%05	01	%15	03	%80	16	عربية+ فرنسية
	-		-		-		-	عربية+انجليزية
	08		-	%12.5	01	%87.5	07	عربية+ فرنسية +انجليزية
	62	%16	10	%37	23	%47	29	المجموع

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 والمناشير 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 الجوهرى للمعلومات.

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 الجوهرى وكيفية التطبيق.

%100	04	-		%100	04		-	رئيس مصلحة
	10	%20	02	%80	08		-	رئيس مكتب
	22	%18	04	%09	02	%73	16	اداري
	07	%14.5	01	%14.5	01	%71	05	عون عامل مهني
	/02	%50	01	%50	01		-	مهندس معماري
	02	%50	01	%50	01		-	تقني سامي معماري
	06	%33	02	%67	04		-	متصرف
	62	%21	13	%45	28	%34	21	المجموع

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 و رسمي لعدم تحمل مسؤولية أي إشراف أو تماطل في التنفيذ ثم تليها بنسبة 80% فئة رئيس مكتب ثم تأتي نسبة 75% لفئة ايطار بيداغوجي وهذا يدل أيضا على أهمية التقيد بالأسلوب الكتابي لتجنب أي عوائق تنفيذ المهام الرسمية. ثم تليها نسبة 67% فئة متصرفين وهذا لتسطير الوثائق الميزانيات بشكل مضبوط و رسمي حتى لا يكون تلاعب في الميزانية ثم تليها نسبة 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 نسبة 14.50% فئة أعوان عمال مهنيين هنا تكون في المهام الدورية لكل عامل حسب المقرر السنوي. ثم تليها نسبة 09% لفئة إداريين هنا رغب كبر الطبقة الإدارية الوسط لا بد من تعامل بالأسلوب الكتابي في التقارير اليومية و الإحصائيات و المهام الروتينية.

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

بالنسبة للفئة الثالثة التي صرحت باستعمال أساليب كتابية وشفهية 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% لفئة متصرف وهذا راجع لاحتكاكها بطبقة الإداريين ثم تليها نسبة 25% لفئة اطار بيداغوجي هي أيضا تحتك بطبقة الإداريين و الاتصال معهم ثم نسبة 20% لفئة رئيس مكتب ثم تليها نسبة 18% لفئة الإداريين و هذا لكبر الطبقة الوسطى يستلزم فيها استعمال كثرة في الاتصال الرسمية والغير الرسمية ثم تليها نسبة 14.50% لفئة 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.

-السؤال 14: هل توجد علاقة التعاون بينكم في ممارستكم الأداء؟

الهدف من السؤال : معرفة علاقة تعاون في حل المشاكل .

جدول رقم (15) : يوضح علاقة الجنس بوجود علاقة التعاون بين العمال في ممارستهم الأداء.

الاحتمالات الجنس	دائما		أحيانا		لا توجد		المجموع
	التكرار	نسبة المئوية	التكرار	نسبة المئوية	التكرار	نسبة المئوية	
ذكور	07	17%	30	73%	04	10%	41
إناث	15	71%	05	24%	01	5%	21
المجموع	22	35%	35	56%	05	8%	62

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 8% 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 لطبية الإناث الاجتماعية و حب 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.

-السؤال 15: هل مناخ العمل يؤهلك لأداء عملك بكفاءة وفعالية؟

الهدف من السؤال: معرفة مناخ العمل.

جدول رقم (16): يوضح علاقة الأقدمية بمناخ العمل ودوره في أداء بكفاءة وفعالية.

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

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 وفعالية.

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 الى 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.

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 0 إلى 01 سنوات هذا راجع لعدم توفير وسائل ومناخ 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 خبرة لتسهيل عملية دمجهم في المنظمة.

- مناقشة النتائج:

من خلال النتائج المتوصل إليها في الجداول (10- 16) يتضح لنا أنه يوجد الاتصال الداخلي الأفقي له دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في الإدارة المنظمات الرياضية، فكلما كان الاتصال الأفقي فعال كلما أدى إلى مناخ تنظيمي أفضل، مما يدل على أن مناخ العمل له الأهمية بما كان لتسهيل عمل بكفاءة وفعالية للوصول إلى نتائج لتسهيل عملية دمجهم في المنظمة، وان القنوات الاتصال والسن و اللغة ،و العلاقات الاجتماعية بين العمال لهم دور في تحسين الاتصال فيما بينهم أثناء الأداء مما يحقق الفعالية التنظيمية للمنظمة.

وهذه النتائج توأكب دراسة "شريبط الشريف" (2008) ووجود علاقة موجبة متوسطة بين بعد الاتصال الكتابي والولاء التنظيمي، وقلّة استخدام الاتصالات الشفوية ما عدا في حالة الاتصال التي تكون في نفس المستوى او ما يسمى بالاتصال الأفقي.

وكذلك دراسة الباحث طبيش ميلود التي تقول ان الاتصالات بين الزملاء تشجع على تكثيف اللقاءات بينهم وهي نسبة معتبرة تدل على حميمية العلاقات بينهم دليل على قوة الاتصال بينهم. وان الاتصال عموما يعمل على تمتين الروابط المهنية داخل المؤسسة.

وهذه النتائج تدل على تحقيق صحة الفرضية التي تقول الاتصال الداخلي الأفقي له دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في الإدارة بالمنظمات الرياضية.
2-5-3- عرض نتائج: الاتصال الداخلي الصاعد له دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في الإدارة بالمنظمات الرياضية.

-السؤال 16: هل تتصل برؤسائك؟

الهدف من السؤال: معرفة ان كان هناك اتصال بالرؤساء.

جدول رقم (17): يوضح علاقة المنصب أو الوظيفة بالاتصال بالرؤساء.

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

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل 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 الأخير نسبة 36 %لفئة إداريين هنا يتصل الإداريين برؤساء المكاتب الذين هم تحت إشرافهم في مهام العمل و انشغالات التي تواجههم.

بالنسبة للفئة المقابلة تصرح بأن العمال لا يتصلون برؤسائهم نجد أعلى نسبة 64% لفئة الإداريين وهذا راجع لكبر الطبقة الوسطى والطاقت الإداري بها 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.

-السؤال 17: ما هو الوقت الذي تتصل فيه برؤسائك أثناء مواجهتك لمشكل؟

الهدف من السؤال: كيفية التصرف مع المرؤوسين في حل مواجهة مشاكل.

جدول رقم (18) : يوضح وقت الذي يتصل فيه العمال برؤسائك أثناء مواجهتهم لمشاكل.

الاحتمالات الوقت (الضئرة)	عدد العمال	النسبة المئوية
أثناء العمل	42	68%
بعد انتهاء العمل	12	19%
وقت الراحة	01	02%
دون تحديد وقت	07	11%
المجموع	62	100%

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 . وبإقي 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 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.

-السؤال 18: كيف تقيم نوع العلاقة الموجودة بينك وبين رئيسك غالباً؟

الهدف من السؤال: معرفة العلاقة مع الرؤساء.

جدول رقم (19): يوضح علاقة الوظيفة أو المنصب بالعلاقة مع الرئيس غالباً.

نسبة المنوية	المجموع	سيئة		مقبولة		جيدة		الاحتمالات الوظيفية
		التكرار	نسبة المنوية	التكرار	نسبة المنوية	التكرار	نسبة المنوية	
%100	01	-	-	-	-	100%	01	مدير
	08	-	12%	01	88%	07	أطار بيداغوجي	
	04	-	-	-	100%	04	رئيس مصلحة	
	10	-	20%	02	80%	08	رئيس مكتب	
	22	-	36%	08	64%	14	اداري	
	07	29%	02	57%	04	14%	01	عون عامل مبني
	02	-	100%	02	-	-	-	مهندس معماري
	02	-	100%	02	-	-	-	تقني سامي معماري
	06	-	67%	04	33%	02	متصرف	
	62	03%	02	37%	23	60%	37	المجموع

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.

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 و زيارة 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 اطار بييداغوجي 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 وتحقيق الأهداف لكن يجب مراعاة العلاقة مع جميع مستويات الإدارة لتحقيق الفعالية التنظيمية لكل المنظمة.

-السؤال 19: هل تسعى الإدارة للمحافظة على مصالح العمال عند اتخاذها القرارات؟

الهدف من السؤال: محافظة الإدارة على مصالح العمال عند اتخاذ القرارات.

جدول رقم (20): يوضح علاقة الأقدمية في سعي الإدارة للحفاظ على مصالح العمال عند اتخاذ

القرارات

المجموع	لا		نعم		الاحتمالات الأقدمية
	التكرار	نسبة المئوية	التكرار	نسبة المئوية	
100%	19	63%	12	37%	أقل من 5 سنوات
	10	30%	03	70%	من 5 الى 10 سنوات
	33	24%	08	76%	أكثر من 10 سنوات
	62	37%	23	63%	المجموع

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 0 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% 64% لفئة الأقدمية أقل من 0 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.

ومنه نستنتج أن الإدارة لا بد أن تهتم بمصالح العمال سواء في قرارات قريبة أو بعيدة المدى لإبقاء على التفاعل الايجابي للعمال والرغبة في الاستمرار في العمل وتحقيق المهام المطلوبة.

-السؤال 20: هل سبق لك وأن اشتكيت للإدارة؟

الهدف من السؤال: معرفة وجود شكاوى للعمال للإدارة.

جدول رقم (21): يوضح علاقة الجنس بتقديم شكاوى للإدارة.

المجموع		لا		نعم		الاحتمالات الجنس
نسبة المئوية	التكرار	نسبة المئوية	التكرار	نسبة المئوية	التكرار	
%100	41	%80	33	%20	08	ذكور
	21	%24	05	%76	16	إناث
	62	%61	38	%39	24	المجموع

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 ومشاركة الإدارة في مشاكل العمل ثم تليها نسبة 20% لفئة الذكور وهذا راجع عدم إيجاد حل وإلزامية إعلام الإدارة.

ومنه نستنتج أن أغلبية العمال لا تقدم شكوى إلى في الحالات المستعصية وأكثرهم من الإناث هذا يجعل بعض التشويش داخل الإدارة وقد يقلل من النظام العام.

-السؤال 21: هل العلاقة بينك وبين المنظمة علاقة أجرة - دون الاهتمام بالأشياء الأخرى؟
الهدف من السؤال: معرفة علاقة العمال مع المنظمة في مكان العمل.
جدول رقم (22): يوضح علاقة مستوى التعليمي ب إذا كانت علاقة الموظف مع المنظمة علاقة أجرة دون الاهتمام بالأشياء الأخرى.

المجموع		لا		نعم		الاحتمالات مستوى التعليمي
نسبة المئوية	التكرار	نسبة المئوية	التكرار	نسبة المئوية	التكرار	
%100	01		-	%100	01	ابتدائي
	06	%33	02	%67	04	متوسط
	13	%38	05	%62	08	ثانوي
	42	%67	28	%33	14	جامعي
	62	%56	35	%44	27	المجموع

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح علاقة مستوى التعليمي إذا 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 لمستواهم العلمي و فقرهم للوعي المهني وثقافة العمل، ثم تليها نسبة 67% لفئة المستوى المتوسط ثم تليها نسبة 62% لفئة المستوى الثانوي هذا راجع أيضا لنقص الوعي المهني وواجبات اتجاه العمل وفي الأخير نسبة 33% لفئة مستوى الجامعي هذا راجع لاعتبار المنظمة تربطها علاقة عمل فقط دون الاهتمام بالعواطف والانتماء.

ومنه نستنتج أن الوعي المهني وثقافة للعمل وحب العمل لدى العمال تساهم في عملية الاتصال الفعال مما يخدم المنظمة في تحقيق أهدافها.

- السؤال 22: هل اللجوء إلى المدير يكون بسبب عدم إمكانية التواصل مع المشرف؟
الهدف من السؤال: معرفة إذا كان اللجوء إلى المدير بعد عدم الاتصال مع المشرف.
جدول رقم (23): يوضح علاقة الأقدمية في لجوء إلى المدير بعد عدم إمكانية التواصل مع المشرف.

المجموع		لا		نعم		الاحتمالات الأقدمية
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	
نسبة	التكرار	نسبة	التكرار	نسبة	التكرار	أقل من 5 سنوات
المئوية		المئوية		المئوية		من 5 الى 10 سنوات
	19	32%	06	68%	13	أكثر من 10 سنوات
	10	40%	04	60%	06	
	33	67%	22	33%	11	

المجموع	39	63%	23	37%	62	100%
---------	----	-----	----	-----	----	------

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 واللجوء إلى خرق التدرج السلم الإداري ثم تليها نسبة 60% لفئة الأقدمية من 0 إلى 01 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 ومحاولة 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.

ومنه نستنتج عدم تواصل مع المشرف يجعل العمال يتعدون على القانون عام للإدارة وسلم تدرج الوظيفي لتوصيل الانشغالات والمشاكل إلا ذوي الخبرة لمعرفة أنه قد يتسبب في النظام الداخلي للمؤسسة ومحاولة إيجاد حل لإرجاع صلة الاتصال مع المشرف.

- مناقشة النتائج:

من خلال النتائج المتوصل إليها في الجداول (17- 23) يتضح لنا أنه يوجد الاتصال الداخلي الصاعد له دور في تحقيق الفعالية التنظيمية المنظمة الرياضية، فكلما كان الاتصال الصاعد فعّال كلما كانت الفعالية تنظيمية أفضل بين الإدارة و الموظفين، مما يدل على أن العملية الاتصالية مع الرؤساء نجد أغلبية العمال يتصلون برؤسائهم ، إلى أقلية من طبقة الإدارية الدنيا وهذا بسبب طول السلم الإداري و إهمال الثقافة التنظيمية مما يعيق الفعالية في الاتصال وعدم تحقيق النتائج المرجوة، كما ان اتصالات الموظفين مع

الرؤساء تتم بصفة رسمية أثناء العمل، وذلك بتبادل الأفكار والآراء ووجهات النظر عن العمل، وتقديم الحلول للمشكلات العملية... وغيرها، 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. وهذه النتائج تدل على تحقيق صحة الفرضية التي تقول الاتصال الداخلي الصاعد له دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في الإدارة بالمنظمات الرياضية.

وانطلاقاً من نتائج الدراسة يتبين لنا بوضوح أن الاتصال الداخلي له دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في الإدارة بالمنظمة الرياضية -مديرية الشباب والرياضة لولاية سطيف، حيث يلعب الاتصال في المنظمة دوراً هاماً وحاسماً من أجل الوصول إلى الانسجام داخلها للتحقيق كفاءة وفعالية أقصى تضمن لها البقاء والاستمرار أولاً، ثم توسيع دورها في الحركة الرياضية الوطنية والدولية، ولتعيد قوتها، ومصادر الاعتماد على إمكانياتها. فالإدارة الحديثة تحرص على الاتصال الفعال مع عاملها على كافة المستويات التنظيمية من التخطيط والتنظيم والتوجيه، والوقاية، وكذا بمعالجة كل المعوقات التي تعيق الفعالية التنظيمية.

الاستنتاج العام:

من خلال عرضنا لنتائج دراسة استنتجنا أن الاتصال الداخلي له دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في الإدارة بالمنظمة الرياضية -مديرية الشباب والرياضة لولاية سطيف، حيث أن المديرية الولائية ما هي إلا منظمة رياضية هدفها خدمة الشباب والنشاط الرياضي، ولا يتسنى ذلك إلا بتوفير قنوات الاتصال وجو مناسب للعمل يسوده الرضا، والذي من بين مسبباته المشاركة في اتخاذ القرار والعلاقات الإنسانية وتفويض السلطة مما يسمح بتقديم خدمات تتماشى مع التطورات ومواكبة عصر الاحتراف. حيث 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 وتسهيل أداء الأفراد لوظائفهم وتبادل البيانات والمعلومات كذلك.

و يعد الاتصال النازل من أهم قنوات الاتصال الرسمي في المؤسسة، والذي له أثر كبير وواضح على موقف العمال و الموظفين، حيث تتوقف على مهارات الإدارة إعلام العمال بكل ما يتعلق بشؤون العمل، وكذلك إشراكهم في اتخاذ القرارات في إطار ثقافة تنظيمية ناجحة ، إلا أنها في بعض الأحيان تعتبر غير كافية وليست سريعة، الأمر الذي يجعلها تفرز آثار سلبية وتسبب التذمر والقلق لدى العمال الذين تهمهم هذه القرارات أو المعلومات وتخلق الإهمال واللامبالاة لدى البعض الآخر.

وكذلك كشفت لنا الدراسة 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. و يؤدي الاتصال الصاعد إلى فعالية التنظيمية، فنجد أغلبية العمال يتصلون برؤسائهم بصفة رسمية أثناء العمل، وذلك بتبادل الأفكار والآراء ووجهات النظر عن العمل، وتقديم الحلول للمشكلات العملية... وغيرها، 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. ويمكن أن نستنتج هنا أن الاتصال النازل، أقل حظا 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.

و يمكن القول أن موضوع الاتصال يعتبر من المواضيع الحساسة التي لها أثر كبير على توجهات وسلوكيات الموظفين و العمال، وكذلك على الإنتاج في حد ذاته، غير أنه لم يحظى بالاهتمام اللازم من طرف مديريات الشباب الرياضية الجزائرية.

. اقتراحات: في ضوء النتائج المتوصل إليها تم اقتراح ما يلي ::

- ضرورة الاهتمام الإدارة بعملية الاتصال الداخلي بكل أساليبه من خلال فتح قنوات اتصال وتسهيل نقل المعلومات عموديا وأفقيا داخل المنظمات الرياضية.

-عقد دورات تدريبية لتنمية مهارات الاتصال الداخلي لدى رؤساء ومسؤولي المنظمات الرياضية.

المراجع:

1-احمد محمد موسى (2006) : مدخل الاتصال الجماهيري ، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، المنصورة.

2- جيهان رشتي أحمد (1975): الأسس العلمية لنظريات الإعلام، دار الفكر العربي، القاهرة

3- عاطف عدلي العبد (1993): مدخل الاتصال والرأي العام، دار الفكر العربي القاهرة.

4- عصام بدوي (2001): موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية" ، دار الفكر العربي القاهرة، 2001

5- قاسم محمد القريوت:(2000): نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والطباعة، الأردن.

6- محمد فريد عزت (1994): إدارة المؤسسات الإعلامية، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة.

7- محمد سيد فههي (2008): الاتصال في خدمة الاجتماعية، دار الوفاء لندية الطباعة والنشر الإسكندرية، مصر.

8- رحمة عيساني (2008)، مدخل إلى الإعلام والاتصال، دار الكتاب العالمي عمان.

9-- دراسة جلال الدين بوعطيط (2009): الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية جامعة منثوري، قسنطينة، الجزائر.

10- شريط الشريف محمد (2008): الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى فئة الإطار الواسطي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم النفس، تخصص علم النفس والعمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منثوري قسنطينة، الجزائر.

11 - Zahaf Mohamed (2017): The reflection physical education and sports on configuration self- physical in adolescents , International Journal of Fitness, Health, Physical Education & Iron Games Volume: 4, No: 2, July 2017- Dec 2017