

## عملية الاتصال الإداري المؤثرة على الأداء الوظيفي بالادارة الرياضية

حمدي كلثوم.

جامعة الجزائر 3 ، معهد التربية البدنية والرياضية ملخص.

انحصرت مشكلة في التعرف على اهم معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على الأداء الوظيفي للعاملين بادارة الرياضة بولاية تمنراست، و من أهم النتائج:

معوقات الاتصال الإداري التنظيمية المهمة التي تؤثر على الأداء الوظيفي بإدارة الرياضية هي: تأخر وصول الأوامر و التعليمات من القيادة العليا، عدم توضيح الهيكل التنظيمي لخطوط الإشراف، عدم توافق التخصص مع طبيعة العمل، المركزية الشديدة في العمل؛ معوقات الاتصال الإداري الشخصية المهمة التي تؤثر على الأداء الوظيفي بإدارة الرياضية هي: تباين إدراك العاملين بمديرية الشباب والرياضة و اختلاف فهم للأوامر والتعليمات، صعوبة التحدث بطلاقة عند مناقشة جوانب العمل، ضعف القدرة التعبيرية والقدرة في اختيار الكلمات، نظرة الأفراد السلبية اتجاه الآخرين؛

أهم وسائل التي تتبعها الإدارة لتعلب على معوقات الاتصال الإداري هي: إلحاق العاملين بدورات تدريبية، أن تحتوي الرسالة على الكلمات السهلة والمعبرة، إرسال المعلومات في وحدات صغيرة حتى يسهل فهمها واستيعابها.  
**الكلمات الدالة:** معوقات الاتصال الإداري، الأداء الوظيفي، الإدارة الرياضية.

### Abstract.

Problem be limited studios in identify more important blocking of the administrative communication which the functional performance perceived on from the standpoint of the workers in directorate the youths and the sport

The results worry:

Blocking of the administrative communication the important regularization which the functional performance in administration perceived on athletic it: Arrival of the matters and the educations from the leadership be late highest, lack elucidation of the flowchart, lack agreement of the specialization with job nature the tough centralism in the work.;

Blocking of the administrative communication the important personality which the functional performance in administration perceived on athletic it: Apprehension differed working and disagreement of understanding for the matters and the educations, difficulty of the speaking in freedom when discussing sides of the work, multiple of the expressive ability, look of the negative individuals is direction other;

Methods worry which her pursuit the administration to blocking of the administrative communication box on it: Following working in instructional information in small unities even simplifies understood and her assimilation.

**Key-words:** Blocking of the administrative communication, the functional performance, the athletic administration.

### 1. مقدمة.

تتكون جميع المنظمات من مستويات إدارية مختلفة تعمل بشكل متكامل و متداخل لتحقيق أهدافها، حيث تتبادل معلومات وبيانات مختلفة بين مختلف هذه المستويات ولاشك أن هناك ركيزة من الركائز التي قد تتخذها المنظمة من أجل إيصال هذه المعلومات و البيانات بشكل الصحيح والسليم من أجل تحقيق أهدافها ألا وهو الاتصال، حيث أنه لا يمكن فصل الاتصال عن التنظيم فاتصال ضروري أثناء تخطيط الأهداف وذا أهمية ملحة، بينما العاملون يتقدمون في العمل رغبة في الوصول إلى الأهداف المرسومة وضروري بين المدراء و العاملين لتعريف كل فرد في المنظمة بالدور الذي يؤديه فيها إسهاما في المساعدة و في تحقيق الأهداف (مساعد بن عبد الله السعد الماضي، 1417، 4). ولا يقتصر أهميته على كونه عاملا يقوم عليه التوجيه، بل انه يعد من أهم العوامل اللازمة للوظائف الرئيسية للإدارة من تخطيط وتنظيم و رقابة و بكل ما يتعلق باتخاذ القرارات أيا كان نوعه كما أن الاتصالات الإدارية تساعد على معرفة البيانات و المعلومات اللازمة لممارسة وظائف الإدارة و للإعداد الخطط الإستراتيجية المستقبلية الحديثة و تمثل عنصرا أساسيا في تقدير الإدارة العليا بمنشأة للموقف و اتخاذ القرار (هاني عرب، 1427، 8)، فاتصالات الإدارية تساعد في تحديد الأهداف الواجب تنفيذها، و تعرف على المشاكل و سبل التغلب عليها و معالجتها، و تقييم الأداء و إنتاجية العمل، و التنسيق بين المهام و الوحدات المختلفة، و تحديد معايير و مؤشرات الإنجاز، و تجدر الإشارة أن عملية الاتصال لا تنتهي بمجرد استلام المستقبل للرسالة، بل لابد للمستقبل بإرسال ما يسمى بتغذية الراجعة للمرسل و هي خطوة غاية في الأهمية ليضمن أن المستقبل قد استلم الرسالة و فهمها أم لا. ( موسى سلامة، 2012، 9)، لذا تعتبر الاتصالات بمثابة الغراء الذي يستخدم لتحقيق التماسك بين أجزاء المنظمة و تحسن مستواها فاتصال له دور كبير في جميع العمليات الإدارية من تخطيط و رقابة و تنسيق و اتخاذ القرار، و لا عجب أن أغلب مشكلات في المنظمات تعود إلى سوء ممارسة الاتصالات الإدارية بين الإدارة و العاملين بشكل واضح و يسهل انسياب المعلومات داخل نواة التنظيم فان ذلك يساعد على كفاءة الأداء في التنظيم، ولما كان تحسين الأداء يحتاج إلى الاتصالات فعالة لتزويد العاملين بعناصر السرعة و الدقة و الفعالية في انجاز مهام العمل، كان لابد من توفير الاتصالات اللازمة لرفع كفاءة الأداء ، و في الوقت نفسه التغلب على معوقات التي تحد من فعالية الاتصال و تنعكس سلبا على أداء العاملين ، لذلك نشأة الحاجة إلى تحديد معوقات الاتصال في المنظمة للعمل على القضاء على هذه المعوقات و توفير الإمكانيات الإدارية و البشرية و البيئية و النفسية و الاجتماعية لخدمة العمل الإداري و رفع فعالية الأداء الوظيفي للعاملين، كما أن فعالية الأداء لا تتحقق في غياب الاتصالات الفعالة التي تعمل على استمرارية نشاط المنظمة و بقاءها لأطول فترة ممكنة ( المصري، 2000، 11).

من خلال حضورنا لعدد معتبر من ساعات العمل بمديرية الشباب و الرياضة لاحظنا إن هناك قصور في عملية الاتصال الإداري الأمر الذي جعلنا نركز في هذه الدراسة على أهم معوقات الاتصال الإداري بها من وجهة نظر العاملين، إذ تبقى كحاجز يحول إلى عدم إتمام عملية الاتصال بشكل الصحيح و المطلوب و برغم من تواجد بعض العمال الذين يتمتعون بخبرة مهنية إلا انه يبقى هناك قصور في كيفية توصيل المعلومات بطريقة صحيحة و إلى تحقيق الأهداف التي يسعى إليها كل من العامل و الإدارة، و هذا ما جعلنا نسلط الضوء على هذه النقطة في مجال عملية الاتصال الإداري بمديرية الشباب و الرياضة بولاية تمنراست، من أجل التعرف على أهم المعوقات التي تعرقل السير الحسن للعملية الاتصالية و معرفة أهم الوسائل التي قد تتبعها الإدارة من أجل التخفيف من هذه المعوقات.

و انطلاقا من اهتمام الإدارة الرياضية بصفة عامة و مديرية الشباب و الرياضة بولاية تمنراست بصفة خاصة بتحسين و تطوير أداء العاملين بها من خلال اتصال فعال يسمح بتزويد أفرادها بمعلومات و البيانات اللازمة التي يحتاجونها، و في نقل الأوامر و التعليمات بسرعة و مرونة جاءت هذه

الدراسة كمحاولة لتعرف على معوقات الاتصال الإدارية، البيئية، والشخصية والتي تؤثر على أداء العاملين بها و تعرفل سير العمل من فرد إلى آخر و من قسم إلى آخر وكذا التعرف على أهم الوسائل التي فد تتبعها الإدارة قصد مواجهة هذه المعوقات من وجهة نظر العاملين بها، وذلك من خلال الإجابة على جملة من التساؤلات التي تندرج ضمن التساؤل الجوهري التالي: ماهي معوقات الاتصال التي لها تأثير على الأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظر العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية تمنراست؟

## 2. الخلفية النظرية.

### 1.2. المفاهيم الأساسية الواردة في البحث.

إن تحديد المفاهيم التي يبنى عليها البحث تعتبر من أهم الخطوات العلمية والمنهجية التي ينبغي أن يخطوها أي باحث، لأنها تحدد المجال العلمي النظري و التطبيقي لدراسة، كما أنها تساعد على الفهم الجيد لما يريد الباحث أن يصل إليه، وكذا حصر المتغيرات التي يمكنها أن تؤثر في الدراسة، و تحديدها لتجنب الاستنتاجات الخاطئة.

- **تعريف المعوقات:** لغة، العوق هو الحيس والصرف والتبسيط ومن يعوق الناس من فعل الخير وعوائق الدهر و الشواغر عن أحداثه ( الفيروز أبادي، 2003، 179). اصطلاحا: تبادل الحقائق أو الأفكار أو الآراء أو المشاعر، ويتطلب ذلك تقدما ينتج عنه تفاهم عام بين جميع الأطراف ولا يدل بالضرورة على وجود اتفاق بينهما ( لطفى راشد محمد 1992، 11).

- تعريف الاتصالات الإدارية: لغة، وصل الشئ بشئ، وصلا ووصولا وصلة أي بلغه و انتهى إليه، و أوصله واتصل أي لم ينقطع عنه ( الفيروز أبادي، 2003، 138). اصطلاحا ويعرف "كرتش وكرتشفليد" الاتصال بأنه تبادل المعاني بين الأفراد ويحدث بشكل أولى من خلال استخدامهم للرموز المألوفة والمعرفة لهم ( محمد سلامة محمد غباوي، السيد عبد الحميد عطية، 1991، 08).

- **تعريف معوقات الاتصال الإداري:** عرف البعض معوقات الاتصال الإداري بأنها مجموعة من العوامل التي تعوق و تؤثر على مضمون المعلومات المتبادلة في عملية الاتصال، و يتضمن ذلك تعريف المضمون بسبب خواص المتلقي أو المرسل أو بسبب اللغة أو التنظيم (أندرو سيز لافي و مارك جي ولاس، 1412، 621).

- **تعريف الأداء الوظيفي:** لغة، أدى تأدية، و أوصله وقضاه، وهو أدى الأمانة من يره و تأدية له من حقه، أي قضيته ( الرازي محمد بن أبي بكر، 2004، 17). اصطلاحا: هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان هذا الجهد عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له، حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة. (حمداوي وسيلة، 2004، 123).

- **المقصود بأداء في الدراسة:** هي النشاطات التي يوم بها العامل بإدارة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة لولاية تمنراست من أجل انجاز مهامهم الوظيفية.

- **تعريف الإدارة:** يعرفها "فريدريك تيلر" على أنها المعرفة الصحيحة لما يراد من الأفراد أم يؤديه، ثم التأكيد من أنهم يؤديه بأحسن و أخص طريقة (محمد متولي عفيفي، 2001، 27).

- تعريف الإدارة الرياضية: حسب تعريف "سونس كيلبي"، "بلاتش وبيتل" (1990) هي: المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم رياضة أو أنشطة بدنية أو ترويحية (ابراهيم عبد العزيز، 1983، 41).

## 2.2. الدراسات السابقة.

تعتبر الدراسات السابقة بمثابة السند والدعم النظري الذي يعتمد وينطلق منه الباحث في دراسته لأي موضوع، فلتحقيق الدقة العلمية لابد عليه من العودة إلى التراث العلمي وعصارة الدراسات السابقة.

- **دراسة بو عطيظ جلال الدين (2009-2010):** تحمل هذه الدراسة عنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، هدفت هذه الدراسة إلى محاولة دراسة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدا العاملين بمؤسسة سونلغاز عنابة، كما اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي كونه المنهج الأنسب لهذه الدراسة، كما اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة من أدوات جمع البيانات، والنتائج التي توصل إليها الباحث في هذه الدراسة نجد: وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال النازل و الأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة؛ وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال الصاعد و الأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة؛ عدم وجود تأثير بين متغير السن المستوي الأقدمية في العمل على الأداء الوظيفي.

- **دراسة حسن الشهيري (2004-2005):** تحمل هذه الدراسة عنوان "معوقات الاتصال الإداري و دورها في الأداء الوظيفي" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تقنيات الاتصال الإداري المستخدمة في رفع مستوى الأداء الوظيفي، وكذا معوقات الاتصال الإداري التي تخفف من مستوى الأداء الوظيفي، اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ومن أدوات البحث التي استعملها الباحث في هذه الدراسة نجد الاستبيان كأداة لجمع البيانات وقام بتوزيعها بطريفة عشوائية بسيطة مقدارها 122 ضابط في منطقة الرياض، ومن النتائج التي توصل إليها الباحث نجد: تلعب الاتصالات الإدارية دورها مهما في حل المشكلات التي تواجه متخذي القرارات من خلال الانعكاسات الإيجابية التي تتمثل في "الدقة في الإنجاز، تزويد المرؤوسين بتعليمات الأزمة لمواجهة المشكلات؛ تؤدي تقنيات الاتصال دور مهما في رفع مستوى الأداء لدى الموظفين من خلال "سرعة ودقة إبلاغ متخذي القرار بمعلومات اللازمة؛ أهم معوقات الاتصال تتمثل في تراجع لقدم وسائل الاتصال الإداري المستخدمة، وعدم تدريب و تأهيل العاملين على استخدام أساليب الاتصال الإداري.

## 3. المنهجية.

تعتبر أدوات جمع البيانات مجموعة من الوسائل و الطرق و الأساليب المختلفة التي يعتمد عليها في الحصول على المعلومات و البيانات اللازمة لإنجاز البحث، ومن الأدوات التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة:

- **طريقة التحليل المرجعي:** تمثلت هذه الأخيرة في مختلف المراجع والمصادر وكذا المذكرات في مختلف التخصصات، والتي تدور حول موضوع الدراسة وكذا مختلف العناصر المتشابهة التي تخدم الموضوع، حيث قمنا بتحليل كل ما يهم موضوعنا تحليلا دقيقا محافظين على الأمانة العلمية لجمع المادة الخبرية، الذي يكون القاعدة الأساسية للبحث و يعد الخلفية النظرية للدراسة من خلال تكوين مجمل الفصول التي يرتكز عليها البحث.

- **طريقة الاستبيان:** تم استخدام الاستبيان كأداة لهذه الدراسة، فبعد إعدادها تم توزيعها على مجتمع الدراسة، بعد إخضاعها لاختبار الصدق، وتم عرضها على خمسة (07) من الأساتذة في معهد التربية البدنية والرياضية سيدي عبد الله و المركز الجامعي بتمنراست و إعطاء ملاحظات حول فقرات الاستبيان حيث تم الأخذ بعين الاعتبار جميع الملاحظات التي تم الإشارة إليها من طرف المحكمين. إضافة إلى انه تم حذف بعض الفقرات التي لم تكن مناسبة. ومن أجل تحقيق أهداف البحث و اختبار فرضياته تم وضع استبيان يتماشى مع طبيعة الموضوع وهذا بعد الدراسة المعمقة لمختلف الدراسات التي تدور حول موضوع الاتصال، إذ أن هذا الاستبيان كان يتكون من 05 محاور وهي كالتالي: البيانات الشخصية لأفراد العينة حيث تعتبر أساسية لتحديد خصائص العينة، معوقات الاتصال التنظيمي؛ معوقات الاتصال البيئية؛ أهم الأساليب من أجل التغلب على معوقات الاتصال الإداري. تم استخدام مقياس "ليكرت" الخماسي لقياس تقديرات عينة البحث في إجابة أسئلة الاستبيان، وذلك لإظهار الدقة من خلال إعطاء فرصة أكبر للاختيار من قبل عينة البحث، حيث يعبر الرقم (1) على أقل درجة في حين يعبر الرقم (5) على أعلى درجة.

- **صلاحية و مصداقية الاستبيان:** صدق المحكمين حيث تم عرض الاستبيان في صورته إلى المحكمين على هيئة قدرت ب(07) أساتذة، كما تم تصحيح بعض العبارات التي أشار إليها المحكمين، وفي ضوء الملاحظات التي أبداها المُحكّمون، قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها المُحكّمون بحذف وتعديل صياغة بعض العبارات حتى تزداد أداة الدراسة وضوحاً، وملانمة لقياس ما وضعت من أجله. ثبات الاستمارة حيث قام الباحث بالتأكد من ثبات أداة الدراسة لاختبار معامل الثبات باستخدام طريقة الاتساق الذاتي، وهي طريقة ألفا كرونبرغ ونباخ، وقد أظهر حساب ثبات الاستبيان أن قيمة الثبات للمحور الأول " معوقات الاتصال الإداري التنظيمية" تقدر ب (0.86)، وقيمة الثبات للمحور الثاني المتعلق بمعوقات الاتصال الإداري البشرية ب(0.75)، في حين قدر ثبات المحور الرابع والأخير ب(0.93) وهذا يعني أن جميع معاملات ثبات المحاور مقبولة، و هذا يدل على أن الاستبيان يحقق لنا أهداف الدراسة، مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج.

- **عينة الدراسة:** بناء على صغر حجم التنظيم في المؤسسة وبناء على استخدام المنهج الوصفي ودراسة الحالة فقد تم دراسة مجتمع البحث في هذه الدراسة بأكملها حيث شمل جميع العاملين و العاملات في مديرية الشباب و الرياضة باستثناء العمال الذين لم يثنى لنا مقبلاتهم.

- **المعالجة الإحصائية:** تمت المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة من خلال الحاسب الآلي (spss). حيث تم ترميز متغيرات الدراسة بطريقة واضحة، حتى لا يحدث خلط في دلالة الرموز المعطاة، وقامت الطالبة بتسجيل كل متغير والرمز الذي أعطى له في قائمة، وإدخال بيانات أفراد العينة ومحاور المقياس إلى الحاسب الآلي، وذلك بعد ترقيمها حتى يمكن الرجوع إليها للتأكد من بيانات عند الحاجة، ولتحديد طول خلية المقياس الخماسي المستخدم في محاور البحث تم حساب المدى 5-1=4 ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح بمعنى 0.8=5/4 بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلية كما يلي: من 1 إلى 1.80 يمثل (لا أوافق بشدة) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسها؛ من 1.81 إلى 2.6 يمثل (لا أوافق) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه؛ من 2.61 إلى 3.40 يمثل (أوافق) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسها؛ من 3.41 إلى 4.20 يمثل (أوافق) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسها؛ من 4.21 إلى 5.00 يمثل (أوافق بشدة) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه. وبعد ذلك حساب كل من: معامل ارتباط بيرسون بين درجة العبارة ودرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه لتحديد مدى الصدق البنائي والاتساق الداخلي لأداة الدراسة؛ معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.

#### 4. تحليل و عرض النتائج.

##### 1.4. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى.

تنص الفرضية الأولى على مايلي: "إن عدم وجود هيكل تنظيمي واضح يعتبر من بين أهم معوقات التنظيمية التي تؤثر على الأداء الوظيفي للعمال بإدارة الرياضة بمديرية الشباب والرياضة لولاية تمنراست (جدول رقم 01).

جدول رقم 01: يوضح معوقات الاتصال الإداري التنظيمية حسب وجهة نظر العاملين بمديرية الشباب والرياضة.

رقم	الملاحظات	الاستجابة					الانحراف المعياري	ترتيب
		موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق مطلقاً		
1	تأخر وصول الأوامر و التعليمات من القيادة العليا	16	16	16	3	2	1,422	1
		43.2	43.2	43.2	8.1	5.4		
2	عدم توضيح الهيكل التنظيمي لخطوط الإشراف	ت	ت	18	2	5	,9720	2
		%	%	48.6	5.4	13.5		
3	عدم توافق التخصص مع طبيعة العمل	ت	ت	10	4	1	1,167	3
		%	%	18.9	10.8	2.7		
4	المركزية الشديدة في العمل	ت	ت	9	9	1	1,300	4
		%	%	24.3	24.3	2.7		
5	الإفراط في عملية الاتصال	ت	ت	7	4	5	1,300	5
		%	%	10.8	10.8	13.5		
6	تحديد المهام في المنصب الواحد "ضغط العمل"	ت	ت	5	5	11	1,407	6
		%	%	13.5	13.5	29.7		

3.51=المؤوسط العام

من خلال الجدول رقم 01 الموضح أعلاه يتضح لنا أن أفراد العينة موافقون إلى حد ما على معوقات الاتصال التنظيمية بإدارة الرياضة بمديرية الشباب والرياضة لولاية تمنراست بمتوسط حساب يقدر بحوالي 3.51 من 5 وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (2.6-3.4) وهي الفئة التي تشير إلى خيار إلى حد ما في أداة البحث "الاستبيان"، أما فيما يخص معوقات الاتصال الإداري فقد جاءت على النحو التالي:

- تأخر وصول الأوامر و التعليمات من القيادة العليا فقد جاءت في المرتبة الأولى لترتيب الأهمية بمتوسط حساب يقدر بحوالي 4.26 و بنسبة مئوية بلغت 43.20 % لموافق بشدة و بنسبة 43.2% موافق وقد يرجع هذا التأخر في وصول التعليمات أما لأسباب تنظيمية ككثرة المستويات الإدارية أو بسبب إهمال رؤساء الأقسام في إيصال المعلومات في الوقت المناسب بسبب أهداف شخصية، في حين عارض عليها 5.4% لغير موافق.

- عدم توضيح الهيكل التنظيمي لخطوط الإشراف: في المرتبة الثانية بمتوسط حساب يقدر بحوالي 4.00 و بنسبة مئوية بلغت 48.6 % موافق و 32.4% موافق بشدة في حين أترض على وجودها 13.5% .

- أما في المرتبة الثالثة عدم توافق التخصص مع طبيعة العمل بمتوسط حسابي قدر بحوالي 3.84 و بنسبة مئوية بلغت حوالي 40.5% موافق بشدة و 18.9% موافق و اعترض عليها حوالي 10.8% لغير موافق.

- أما فيما يخص المركزية الشديدة في العمل فجاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر ب 3.76 و نسبة مئوية قدرت ب 40.5% موافق بشدة و 24.3% موافق و 8.1% الى حد ما في اعترض عليها 24.3% ب غير موافق و 2.7% غير موافق مطلقا.

- تعدد المهام "ضغط العمل" جاء هذا المعوق حسب ترتيب الأهمية في المركز 31 و بمتوسط حسابي قدر بحوالي 2.51 و بنسبة مئوية 13.5% لكل من لموافق بشدة و موافق و لحد ما في اعترض عليه ما نسبته 29.7% لغير موافق مطلقا و لغير موافق.

- المبالغة في عملية الاتصال الإداري جاء هذا المعوق حسب ترتيب الأهمية في المركز 28 بمتوسط حسابي 2.76 و بنسبة مئوية 16.2% لموافق بشدة و 10.8% لموافق و 18.9% لحد ما في اعترض على وجوده كمعوق 40.5% لغير موافق 13.5% لغير موافق.

**2.4 عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية.**

تنص الفرضية الثانية على مايلي: " هناك العديد من معوقات الاتصال البشرية التي تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين بالادارة الرياضة (جدول رقم 02).

جدول رقم 02: يوضح معوقات الاتصال الإداري الشخصية حسب وجهة نظر العاملين بمديرية الشباب و الرياضة.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة				المعبارات		
			غير موافق مطلقا	غير موافق	إلى حد ما	موافق			
1	0.906	4.11	1	1	4	18	13	ت	تباين إدراك العاملين بمديرية الشباب و الرياضة و اختلافهم في فهم الأوامر و التعليمات.
			2.7	2.7	10.8	48.6	35.1	%	
2	0.998	3.95	00	3	4	17	13	ت	صعوبة التحدث بطلاقة عند مناقشة جوانب العمل
			00	8.10	10.8	45.9	35.1	%	
3	1.228	3.78	3	3	5	14	12	ت	ضعف القدرة اللغوية على سرد المعلومات كتابيا
			8.1	8.1	13.5	37.8	32.4	%	
4	1.399	2.35	14	10	2	8	3	ت	انعدام الثقة بين الرئيس والمرووس
			37.8	27.0	5.4	21.6	8.1	%	
5	1.136	2.35	7	20	2	6	2	ت	عدم الرغبة في الاتصال بأخرين.
			18.9	54.1	5.4	16.2	5.4	%	

### 3.21 المتوسط العام

يتضح من الجدول رقم (02) الموضح أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لمعوقات الاتصال الشخصية قد بلغ حوالي 3.17 من 5 نقاط مما يشير إلى أن هناك إلى حد ما بعض المعوقات الاتصال الإداري المؤثرة على الأداء الوظيفي بمديرية الشباب و الرياضة حسب وجهة نظر العاملين. كما يتضح لنا من خلال الجدول أن هناك معوقات اتصال شخصية مهمة جاءت على النحو التالي:

- تباين إدراك العاملين بمديرية الشباب و الرياضة و اختلاف فهم للأوامر و التعليمات جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب 4.11 و بنسبة مئوية بلغت 35.1% لموافق بشدة و 48.6% لموافق في حين اعترض عليها 2.7% لكل من غير موافق بشدة و غير موافق، و 10.8% إلى حد ما.

- بالنسبة للمرتبة الثالثة فكانت للعبارة صعوبة التحدث بطلاقة عند مناقشة جوانب العمل بمتوسط حسابي قدر بحوالي 3.95 و بنسبة مئوية قدرت بحوالي 35.1% لموافق بشدة و 45.9% لموافق و 10.8% لحد ما في حين اعترض عليه كمعوق ما نسبته 8.10% لغير موافق بشدة.

- ضعف القدرة اللغوية على سرد المعلومات كتابيا جاءت هذه العبارة في المركز الرابع بمتوسط حسابي 3.78 حيث وافق عليه حوالي 32.4% 37.8 لموافق بشدة و 13.5 لحد ما في اعترض عليه 8.10 لغير موافق بشدة و 3.78 لغير موافق.

- نظرة الأفراد السلبية اتجاه الآخرين جاءت هذه العبارة في المركز الخامس بمتوسط حسابي 3.70 و بنسبة مئوية قدرت ب 24.3% لموافق بشدة و 35.1% لموافق و 29.7% لحد ما في حين اعترض عليه 8.10% لغير موافق بشدة و 2.70% لغير موافق.

- انعدام الثقة بين الرئيس والمرووس جاء هذا المعوق في المركز التاسع عشر في ترتيب الأهمية بمتوسط حسابي 2.35 و بموافقة 8.1% لموافق بشدة و 21.6% لموافق و 5.4% لحد ما في حين اعترض عليه بنسبة 27.1% لغير موافق مطلقا و 37.8% لغير موافق.

- عدم الرغبة في الاتصال بأخرين جاء هذا المعوق في المركز التاسع عشر في ترتيب الأهمية بمتوسط حسابي 2.35 و بموافقة 16.2% لموافق بشدة و 5.4% لموافق و 5.4% لحد ما في حين اعترض عليه بنسبة 54.10% لغير موافق مطلقا و 18.9% لغير موافق.

### 3.4 عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة.

تنص الفرضية الثالثة على ما يلي: " إلقاء العاملين بدورات تدريبية لرفع مهارتهم في عملية الاتصال تعتبر من بين أهم الوسائل لتغلب على معوقات الاتصال الإداري (جدول رقم 03).

جدول رقم 03 أهم وسائل الاتصال لتغلب على معوقات الاتصال الإداري حسب وجهة نظر العاملين بمديرية الشباب و الرياضة.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة				رقم التقييمات	
			عبر موافق مطلقا	عبر موافق	إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	ت
1	0.6510	4.51	1	2	4	10	20	ت
			2.7	5.4	10.8	27.0	54.1	%
2	.6030	4.43	00	00	2	17	18	ت
			00	00	5.4	45.9	48.6	%
3	0.7530	4.35	00	00	6	12	19	ت
			00	00	16.2	32.4	51.4	%
4	0.9730	4.32	1	1	4	10	21	ت
			2.7	2.7	10.8	27.0	56.8	%
5	1.391	3.81	4	4	3	10	16	ت
			10.8	10.8	8.1	27.0	43.2	%
6	1.427	3.73	4	6	1	11	15	ت
			10.8	16.2	2.7	29.7	40.5	%

المتوسط العام = 4.19

يتبين من خلال الجدول رقم (03) الموضح أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لمحمور قد بلغ حوالي 4.19 من 5 نقاط مما يشير إلى أن هناك بعض وسائل جد مهمة من أجل التغلب على معوقات الاتصال حسب وجهة نظر العاملين بمديرية الشباب والرياضة.

- إلقاء العاملين بدورات تدريبية وجاءت هذه الوسيلة في المركز الأول في ترتيب الأهمية حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.51 حيث وافق على أهميتها 54.10% بموافق بشدة و 27.0% لموافق و 4.5 لحد ما، في اعتراض على وجودها 5.4% لغير موافق مطلقا و 2.7 لغير موافق على أن تحتوي الرسالة على الكلمات السهلة والمعبرة وجاءت هذه الوسيلة في المركز الأول في ترتيب الأهمية حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.43 حيث وافق على أهميتها 48.6% بموافق بشدة و 45.9% لموافق و 4.5 لحد ما، في حين لم يعترض على أحد من العاملين بمديرية الشباب والرياضة.

- تكييف المعلومات وفقا لما يراه الشخص المستقبل لا كما يراه المرسل فقط. وجاءت هذه الوسيلة في المركز الأول في ترتيب الأهمية حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.03 حيث وافق على أهميتها 40.5% بموافق بشدة و 29.7% لموافق و 24.3 لحد ما، في اعتراض على وجودها 2.7% لغير موافق مطلقا و 2.7 لغير موافق.

- رسائل المعلومات في وحدات صغيرة حتى يسهل فهمها واستيعابها والمعبرة وجاءت هذه الوسيلة في المركز الأول في ترتيب الأهمية حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.32 حيث وافق على أهميتها 56.8% بموافق بشدة و 27.0% لموافق و 10.8 لحد ما، في اعتراض على وجودها 2.7% لغير موافق مطلقا و 2.7 لغير موافق.

- تدريب القادة والأفراد على الأساليب الجديدة وعلى احترام قيم عمل الفريق وجاءت هذه الوسيلة في المركز السابع عشر في ترتيب الأهمية حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.81 حيث وافق على أهميتها 43.2% بموافق بشدة و 27.0% لموافق و إلى حد ما 8.1%، في حين اعترض على وجودها 10.8% لغير موافق مطلقا و 3.81% لغير موافق.

- تحمل الرسالة حوافز للمرؤوسين من أجل تشجيعهم وجاءت هذه الوسيلة في المركز السابع عشر في ترتيب الأهمية حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.81 حيث وافق على أهميتها 40.5% بموافق بشدة و 29.7% لموافق و إلى حد ما 2.7%، في حين اعترض على وجودها 16.2% لغير موافق مطلقا و 10.8% لغير موافق.

## 5. مناقشة.

أ - المحور الأول: من خلال النتائج التي تم التوصل إليها والتي تدل على وجهة نظر العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية تمنراست لمعوقات الاتصال الإداري التنظيمية اتضح لنا أن هناك معوقات اتصال إداري مهمة إلى حد ما والتي يرون أن لها تأثير على أداءهم الوظيفي حيث تقع في المرتبة الثالثة (2.61، 3.40) و المتمثلة في:

- تأخر وصول الأوامر والتعليمات من القيادة العليا: إذ يعتبر هذا الأخير وحسب النتائج المتوصل إليها أهم معوق تنظيمي بمديرية الشباب والرياضة إذ يؤدي هذا الأخير إلى عدم وصول المعلومات الخاصة بعمل في الوقت المحدد مما يؤثر ذلك سلبا على أداء الفرد للعمل المكلف به في الوقت المناسب مما يؤدي ذلك إلى تأخر في إنجاز المهام المنوط بهم. وهذا ما يتفق إلى توصلت إليه دراسة علي حسن الشهري في دراسته "الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي".

- عدم توضيح الهيكل التنظيمي لخطوط الإشراف: إن عدم وضع الإدارة هيكل تنظيمي واضح تبين من خلال خطوط الإشراف يترتب عليه تضارب في الاختصاصات والمهام وعدم معرفة الأفراد ممن ينتقون المعلومات ويتلقون الأوامر والتعليمات ويوجهون الاستفسارات و عليه فإن قيام الإدارة بهذه الخطوة أمر مهم وإلا فإن التقصير فيها يعتبر معوق من معوقات الاتصال الإداري.

- عدم توافق التخصص مع طبيعة العمل: تختلف طبيعة أعمال الموظفين وتخصصهم في أي إدارة مهما كان طبيعة تخصصها، و أي بعد بين العاملين واختصاصهم، معناه وضع الشخص المناسب في المكان الغير مناسب وقد يؤدي في غالب الأوقات إلى عدم كفاءة الأداء، حيث يؤثر هذا الأخير على الاتصال من زاويتين الأولى تتمثل في التخبط إذ لا يستطيع الموظف القيام بمهامه على أكمل وجه لأنه لم يتدرب عليها من قبل. و الزاوية الثانية تتمثل في الإحباط خاصة إذا كان المستوى أو المركز الوظيفي أقل.

- المركزية الشديدة في العمل: إن المركزية الشديدة في العمل وعدم تفويض السلطة تعتبر من معوقات الاتصال الإداري التي تؤثر سلبا على الأداء الوظيفي، نتيجة عدم تدريب المرؤوسين على كافة الأعمال عبر المشاركة الفعالة سواء في اتخاذ القرار أو تنفيذها، وهذا ما توصلت إليه دراسة عمر حسن الشهري.

وعليه ومن خلال النتائج المتوصل إليها والتي تدل على أن هناك العديد من معوقات الإداري من وجهة نظر العاملين بمديرية الشباب والرياضة ومن بين عدم وضوح الهيكل التنظيمي. و عليه نقبل الفرضية الأولى.

ب - المحور الثاني: من خلال النتائج التي تم التوصل إليها والتي تدل على وجهة نظر العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية تمنراست لمعوقات الاتصال الإداري الشخصية اتضح لنا أن هناك معوقات اتصال إداري مهمة إلى حد ما والتي يرون أن لها تأثير على أداءهم الوظيفي حيث تقع في المرتبة الثالثة (2.61، 3.40) و المتمثلة في:

- تباين إدراك العاملين بمديرية الشباب والرياضة و اختلاف فهم للأوامر والتعليمات: يجر اختلاف الأفراد في سلوكهم و خبراتهم في مجال عملهم وكذا مناصب العمل التي يتقلدونها تعتبر من الأمور التي تحول دون تحقيق للأهداف المرجو تحقيقها، لأن مرسل الرسالة بصيغها بأسلوب يتماشى ومستواه العلمي و خبرته المهنية، كذلك هو الأمر بالنسبة لمستقبل الرسالة فإنه يستقبل الرسالة ويفسرها حسب المستوى العلمي و خبرته المهنية الأمر الذي يؤدي إلى فهم الرسالة بطريقة على نحو مغاير لما قصدته الرسالة، الأمر الذي يعيق الاتصال ما بين المرسل والمستقبل للرسالة.

- ضعف القدرة التعبيرية والقدرة في اختيار الكلمات: تعتبر قدرة المرسل في اختيار للكلمات الخاصة بموضوع الاتصال من الأمور المهمة التي يجب الانتباه لها، يشكل عائق للاتصال لما تسببه من تحريف و سوء فهم للرسالة.

- صعوبة التحدث بطلاقة عند مناقشة جوانب العمل: إن عدم مقدرة الفرد العامل بتحدث بعفوية و بصراحة ووضوح أثناء مناقشة جوانب العمل يعتبر من بين أهم معوقات الاتصال الإداري المتعلقة بمرسل لأن المتصل لا يستطيع التحدث بأسلوب يوضح فيه نقاط ضعف و القوة الخاصة بمجال العمل و بتالي لا تكون هناك بيانات و معلومات واضحة يستفيد منها الطرف الأخرى حتى ولو كان المرسل على دراية بتلك النقاط إلا أن صعوبة تحدث بطلاقة تحجز بعض المعلومات المهمة في العمل مما يجعل تلك النقطة تعتبر من بين معوقات الاتصال الإداري الشخصية.

- نظرة الأفراد السلبية اتجاه الآخرين: تعتبر نظرة السلبية اتجاه الآخر في مجال العمل من الأمور التي تؤدي إلى توليد عدم الثقة سواء أثناء النقشات التي تدور حول نقطة معينة في إحدى المهمات و الوجبات أو عدم ثقة في الطرف الأخر في القيام بعمل ما، كذا مشاعر الغرور و التالي لدى طرفي الاتصال مما يحول دون تفاعل الطرفين حول موضوع الرسالة، فتظهر العلاقات السيئة في العمل والتي تمنع انسياب عملية الاتصال كما يجب، حيث إن نظرة الفرد نحو الآخرين و مشاعره نحوهم تعتبر من أهم معوقات الاتصال الإداري و هذا ما توصلت إليه دراسة علي حسن الشهري "الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي". وعليه و من خلال النتائج التي تم التوصل إليها اتضح لنا وحسب و جهة نظر العاملين بمديرية الشباب و الرياضة أن هناك العديد من معوقات الاتصال الإداري البشرية و عليه نقبل الفرضية الثانية.

**ج - المحور الثالث:** من خلال النتائج التي تم التوصل إليها والتي تدل على وجهة نظر العاملين بمديرية الشباب و الرياضة لولاية تمنراست لوسائل التغلب على معوقات الاتصال الإداري اتضح لنا أن هناك معوقات اتصال إداري مهمة إلى حد ما والتي يرون أن لها تأثير على أداءهم الوظيفي حيث تقع في المرتبة الرابعة (3.40 2.61) و بمتوسط حسابي عام 3.84 و المتمثلة في:

- إلحاق العاملين بدورات تدريبية تتفق: تعتبر هذه النقطة حسب وجهة نظر العاملين من بين أهم وسائل التي تتبعها الإدارة من أجل التغلب على معوقات الاتصال الإداري، حيث يتمكن العامل من تحسن مستواه بما يتماشى مع متطلبات الوظيفة.

- أن تحتوي الرسالة على الكلمات السهلة والمعبرة: أن صياغة الرسالة بأسلوب سهل وواضح يسهل على مستقبل الرسالة من فهمها كما يتطلب الأمر، مما يجعل عملية الاتصال تحقق الهدف المرجو منها.

- تكييف المعلومات وفقا لما يراه الشخص المستقبل لا كما يراه المرسل فقط: إن إرسال الرسالة من المرسل إلى المستقبل بأسلوب يتماشى مع مستواه و خبرة المستقبل، يسهل فهمها و تحقيق غايتها، كذلك إذ كانت الرسالة لفظية يجب أن يستعمل المرسل كلمات "لهجة" تتماشى مع مستقبل الرسالة من حيث المعنى حتى لا تصل الرسالة بصورة مشوهة غير كاملة.

- إرسال المعلومات في وحدات صغيرة حتى يسهل فهمها واستيعابها: يعتبر إرسال المعلومات و البيانات الخاصة بعمل داخل مجتمعات صغيرة، أي داخل الأقسام يساعد على وصول الرسالة بمعناها الحقيقي بعيدة عن التشويه والتحريف مما يحقق لنا تحقيق الغاية من الرسالة وبتالي نجاح العملية الاتصالية. وفي الأخير و انطلاقا من النتائج التي تم التوصل إليها اتضح لنا أن إلحاق العاملين بدورات تدريبية تعتبر من بين أهم معوقات الاتصال الإداري و عليه نقبل الفرضية الثالثة.

## خلاصة

إن موضوع العملية الاتصالية داخل المنظمات من المواضيع الشائكة، إذ لا يمكن لنا من خلال هذا الدراسة المتواضعة الإلمام بكل الجوانب المتعلقة بها، وإنما قد تكون هذه الخطوة عبارة عن التفاتة بسيطة لهذه النقطة الحساسة، وذلك من خلال النتائج المتوصل إليها حيث حاولنا من خلال هذه الدراسة طرق أهم الأبواب التي لها صلة وثيقة باتصال ومدى تأثيره على التنظيم داخل الإدارة الرياضية خصوصا بولاية تمنراست التي لا تزال تنفق إلى هذا النوع من الدراسات. إذ ما تم استنتاجه من خلال هذه الدراسة أن هناك العديد من معوقات الاتصال الإداري بمديرية الشباب والرياضة من وجهة نظر العاملين بها، الأمر الذي يستدعي من الإدارة أخذ التدابير اللازمة من أجل التغلب على تلك المعوقات من أجل الوصول إلى اتصال فعال و بتالي تحقيق الأهداف و تنفيذ الخطط كما ينبغي دون تشويه أو تحريف في المعلومات و البيانات التي تتداول بين أفراد العمل.

## المراجع والمصادر.

الرازي بن أبي بكر بن عبد القادر. (2004). مختار الصحاح، بيروت، دار القاهرة.

السيزلاقي أندرودي ومارك جي. (1991). السلوك التنظيمي، و الأداء (ترجمة جعفر أبو القاسم)، معهد الإدارة العامة، الرياض.

المصري أحمد محمد. (2000). الإدارة الحديثة، الاتصالات، المعلومات، القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.

الفيروز أبادي، مجد الدين محمد بن يعقوب. (2003). القاموس المحيط، دار إحياء التراث العربي، ط2، بيروت.

إبراهيم عبد العزيز. (1983). الإدارة العامة، الدار الجامعية لطباعة والنشر، بيروت.

حمداوي وسيلة. (2004). إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، قلمة.

محمد سلامة محمد غباري، السيد عبد المجيد عطية. (1991). الاتصال ووسائله بين النظرية والتطبيق المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.

محمد متولي عفيفي. (2001). سيكولوجية الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، ط1، القاهرة.

مساعدة بن عبد الله السعد الماضي. (1417). معوقات الاتصال الإداري و انعكاسه على الأداء الوظيفي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأجهزة الأمنية، الرياض.

موسى سلامة اللوزي و عمر عطية الزهراني. (2012). العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية، دراسة تحليلية دراسات العلوم الإدارية، 39 (1).

هاني عرب. (1417). الإتقان في فن مهارات الاتصال، ملتقى البحث العلمي.

لطفى راشد محمد. (1992). الاتصالات الإدارية، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض.

علي حسن الشهري. (1425). الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، الرياض.

عليان ربحي مصطفى و غنيم، عثمان محمد. (2000). مناهج و أساليب البحث العلمي، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الأردن.

ديولد فان دالين (تأليف) محمد نبيل نوفل و آخرون. (1984). مناهج البحث في التربية و علم النفس، ط2.