

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة المسيلة

معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
قسم الإدارة والتسيير الرياضي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في التربية البدنية والرياضية  
فرع: الإدارة والتسيير الرياضي

الاتصالات الادارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعمال في المنشأة الرياضية

دراسة ميدانية بالوحدات الرياضية لبلدية المسيلة

لجنة المناقشة:

من إعداد:

أ. لزرق أحمد ..... مشرفا

- دحية مراد

أ. زواوي عبد الوهاب .... رئيسا

- بن علي هشام

أ. دروازي نورالدين ..... مناقشا

السنة الجامعية 2012/2013

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# كلمة شكر

□

نحمد الله عز وجل الذي أنعمنا بنعمة الإسلام وهدانا بمعنى السلام  
و الذي زرع في قلوبنا محبته وطاعته فهو القادر الحكيم الله الواحد  
- فلك الشكر كله والحمد كله -

حمل الرسالة وبلغ الأمانة إلى الرجل الصادق في التاريخ وأنبأ رجل  
عرفته الأمة الإسلامية جمعاء - إلى الرسول عليه الصلاة والسلام -  
وكما قال: من لا يشكر الناس لا يشكر الله

نشكر الأستاذ المشرف لزرق أحمد على الاهتمام والمتابعة  
والتوجيهات القيمة خلال إعداد هذه المذكرة وكل أساتذة المعهد  
و كل من علمنا حرفا وأنار لنا دربا .

و كل من ساهم في هذا العمل من قريب أو بعيد.

# إهداء

إلى من وقف بجانبى

إلى من ماعدنى وشجمنى

إلى والدى ووالدى حياً واعزازاً

إلى إخوتى وإخواتى تقديراً واحتراماً

إلى كل من يعرفنى

أهدى هذا المل

# الإهداء

(وقل رب زدني علما)

بسم الله والحمد لله جل جلاله الذي هدانا إلى مواصلة أفضل الميادين الحياة العلم  
والصلاة والسلام على رسولنا الكريم صلى الله عليه وسلم الذي حمل الرسالة وأدى  
الأمانة وأضياء لنا طريقا بالنور وسرنا على دربه إلى يومنا هذا وعلى أله وصحبه أجمعين  
إلى من ذكرهما الرحمان في القرآن وأوصنا عليهم بالإحسان إلى من حملتي وهنا على وهن  
وتغنى باسمها كل لسان إلى من حملت معنى الحب والحنان وقيل عنها أمي يا لحنا  
أعشقه ونشيدا دوما أنشده أمي فاطمة الزهراء، إلى مثلي الأعلى ومن رباني وتحمل  
المسؤولية على عاتقه وبذل كل ما يملك من جهد للحفاظ على حياتي أبي السعيد، إلى  
إخوتي وأخواتي الذين ساندوني في الحياة في كل كبيرة وصغيرة ، وإلى جميع الأصدقاء  
ياسين ، رؤوف، هشام، أحمد، مراد، زيان، عثمان .. وإلى زميلاتي عبلة ، هاجر، أسماء،  
فائزة، آسيا

والشكر الأول والأخير للمولى عز وجل الذي منحنا القوة على مواصلة هذا العمل ،



هشام

# فهرس المحتويات

الصفحة

كلمة شكر

إهداء

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

مقدمة

أ

## الإطار العام للدراسة

- |    |                         |
|----|-------------------------|
| 16 | 1. مشكلة الدراسة        |
| 17 | 2. فرضيات الدراسة       |
| 17 | 3. أهمية الدراسة        |
| 17 | 4. أهداف الدراسة        |
| 17 | 5. أسباب اختيار الموضوع |
| 18 | 6. تحديد المصطلحات      |
| 22 | 7. الدراسات السابقة     |

## الجانب النظري

### الفصل الأول: الاتصالات الإدارية

- |    |                                  |
|----|----------------------------------|
| 29 | تمهيد                            |
| 30 | 1- مفهوم الاتصال الإداري وأهميته |
| 30 | 1-1- مفهوم الاتصال               |
| 30 | 1-2- أهميته                      |
| 31 | 2- وظائف الاتصال                 |
| 33 | 3- التنظيم الإداري والاتصال      |
| 34 | 4- البناء التنظيمي ونظرياته      |
| 34 | 4-1- البناء التنظيمي الإداري     |
| 37 | 4-2- نظريات البناء التنظيمي      |
| 40 | 5- عناصر العملية الاتصالية       |
| 40 | 6- قنوات الاتصال                 |
| 42 | 7- أنواع الاتصال في المنظمة      |

42	7-1-الاتصالات الرسمية
43	7-2-الاتصالات غير الرسمية
44	8-شبكات الاتصال في المنظمة
44	8-1-النمط الأول ( شكل العجلة)
45	8-2-شبكة الاتصال السلسلة
46	8-3 الاتصال على شكل دائرة
47	8-4 الاتصال على شكل نجمة
48	9- معوقات الاتصال الإداري
48	9-1 معوقات تنظيمية
49	9-2 معوقات فنية مادية
50	9-3 معوقات اللغة
50	9-4 معوقات الحالة النفسية
50	9-5 معوقات إدراكية
51	9-6 معوقات الإفراط في الاتصال
51	9-7 معوقات بيئية
52	9-8 المعوقات المتعلقة بمراحل عملية الاتصال
54	خلاصة

## الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

56	تمهيد
57	1- مفهوم الرضا الوظيفي
58	2- وجهات النظر عن الرضا الوظيفي قديما و حديثا
60	3- أهمية الرضا الوظيفي
61	4- أنواع الرضا الوظيفي
61	4-1 الرضا الكلي
61	4-2 الرضا الجزئي
62	5- الرضا الوظيفي و علاقته بالمفاهيم المرتبطة
63	6- الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي
64	7- عوامل الرضا الوظيفي
64	7-1 عوامل الرضا الداخلية
64	7-1-1 العمل ذاته
65	7-1-2 الاعتراف
65	7-1-3 المسؤولية

65	4-1-7 العلاقات المهنية
66	5-1-7 جماعة العمل
66	6-1-7 الانجاز ( الشعور بالانجاز في العمل )
67	2-7 عوامل الرضا الخارجية
67	1-2-7 سياسة وإدارة المؤسسة
67	2-2-7 الإشراف
68	3-2-7 ظروف العمل
68	4-2-7 الأجور
69	8- عناصر الرضا الوظيفي
69	1-8 عناصر الرضا الوظيفي المادية
69	1-1-8 الأجور
69	2-1-8 مركز الفرد في المجموعة
70	3-1-8 عناصر التسيير
70	4-1-8 التدريب
70	5-1-8 ظروف العمل
71	2-8- العوامل النفسية
71	1-2-8- الروح المعنوية
73	2-2-8- قياس الرضا الوظيفي
74	9- الآثار الهادفة عن العمل
75	خلاصة

### الفصل الثالث المنشآت الرياضية

77	تمهيد
77	1 - نبذة تاريخية
80	2 - ماهية المنشآت الرياضية
81	3 - أهمية المنشآت الرياضية
82	4 - أسس تخطيط المنشآت الرياضية
85	5 - النظام القانوني و الإداري لعمل المنشآت الرياضية
86	6 - أنواع المنشآت الرياضية
87	7 - مكونات المركب الرياضي
88	8 - التنظيم الإداري للمنشأة
89	9 - مفهوم التسيير
90	10 - أهمية الفعالية و الكفاءات في تسيير المنشآت العمومية

## الجانب التطبيقي

## الفصل الأول : منهجية البحث والإجراءات الميدانية

94	تمهيد
95	1 - الدراسة الاستطلاعية
95	2 - منهج الدراسة
95	3 - عينة الدراسة
96	4 - مجالات الدراسة
96	5 - أدوات جمع البيانات
98	6 - المعالجة الإحصائية
99	خلاصة

## الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

101	تمهيد
102	1- عرض النتائج الخاصة بالبيانات الشخصية
107	2- عرض النتائج الخاصة بالمحور الأول
115	3- عرض النتائج الخاصة بالمحور الثاني
123	4- عرض النتائج الخاصة بالمحور الثالث
131	5- مناقشة تحليل النتائج وفق الفرضيات
131	1-5 مناقشة و تحليل نتائج الفرضية الأولى
133	2-5 مناقشة و تحليل نتائج الفرضية الثانية
135	3-5 مناقشة و تحليل نتائج الفرضية الثالثة
137	الاستنتاج العام
	اقتراحات و توصيات
	خاتمة
	قائمة المصادر و المراجع
	الملاحق

# فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	جدول رقم
102	يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
103	يبين الفئة العمرية للعينة	02
104	يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	03
105	يبين توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة	04
106	يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	05
107	يبين آراء العمال حول مكان العمل	06
108	يبين مدى متعة العامل عند القيام بالعمل	07
109	يبين رغبة العمال في ذهابهم للعمل من خلال علاقاتهم في العمل	08
110	يبين آراء العمال ما إذا كان الاتصال بين العامل والمسؤول يجعل من العمل روتيني	09
111	يبين نتائج رضا العامل مقارنة بساعات عمله	10
112	يبين نتائج ما إذا كانت مهام الوظيفة تشعر بالملل.	11
113	يبين نتائج مدى تحقيق التوقعات التي يأمل فيها العامل حسب نوعية الاتصال المقدمة	12
114	يبين نتائج ما إذا كان معرفة ما إذا كان العامل يختار عمله أو يوجه إليه.	13
115	يبين نتائج آراء العمال حول تلقي الإشادة من الرئيس	14
116	يبين نتائج مدى تحسن العلاقة بين العامل ومديره (مشرفه) بعد إنجاز العمل	15
117	يبين نتائج العمال حول عنصر الثقة بينه والمسؤول	16
118	يبين نتائج ما إذا كان الرئيس ينسب الفضل لنفسه عن الأعمال المنجزة من طرف العمال	17
119	يبين نتائج العمال حول ما إذا كان هناك تمييز من قبل الإدارة لبعض العاملين على حساب آخرين	18
120	يبين النتائج حول ما إذا كانت الانتقادات والتوجيهات من وجهة موضوعية	19
121	يبين نتائج إذا ما كان المشرف يقدم مساعدة عند حدوث مشكلة ما	20
122	يبين نتائج تكفل الرئيس ببعض الانشغالات التي تصادف العمال	21
123	يبين نتائج شعور مدى عدالة ما يحصل عليه العامل مقابل ما يقدمه من اعمال	22
124	يبين نتائج ما إذا كان العامل يشعر بالانسجام والتعاون مع زملائه في العمل	23
125	يبين نتائج ما إذا كان العامل يشعر بالتميز في عمله	24
126	يبين نتائج ما إذا كان العمل الذي يقوم به العامل يحسن من وضعه أمام زملائه	25
127	يبين نتائج ما إذا كان العمل يسمح للعامل بالتعبير عن أفكاره في العمل	26
128	يبين نتائج مدى فاعلية العامل عند حصوله على ترقية وحوافز	27
129	يبين نتائج شعور العامل بتحقيق مصالح المؤسسة	28
130	يبين نتائج ما إذا كان مكان العمل يوفر الراحة التامة لأداء مهام العامل	29

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	جدول رقم
44	يمثل شبكة اتصال العجلة	I
45	يمثل نموذج الاتصال على شكل سلسلة	II
46	يمثل نموذج الاتصال على شكل دائرة	III
47	يمثل نموذج الاتصال على شكل نجمة	IV
102	يوضح نسبة أفراد العينة حسب الجنس	01
103	يوضح نسبة أفراد العينة حسب الفئة العمرية	02
104	يوضح نسبة أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	03
105	يوضح نسبة أفراد العينة حسب نوع الوظيفة	04
106	يوضح نسبة أفراد العينة حسب الخبرة	05
107	يوضح نسبة آراء العمال حول مكان العمل	06
108	يوضح مدى نسبة متعة العامل عند القيام بالعمل	07
109	يوضح نسبة العمال من خلال رغبتهم في الذهاب للعمل	08
110	يوضح نسبة آراء العمال إذا ما كان العمل روتيني	09
111	يوضح نسبة رضا العامل مقارنة بساعات عمله	10
112	يوضح نسبة الوظائف التي تتطلب المهام والمهارات	11
113	يوضح نسبة تحقيق التوقعات التي يأمل فيها العامل حسب نوعية الاتصال المقدمة	12
114	يوضح نسبة العمال الذين يختارون نوع العمل و العمال الموجهين له.	13
115	يوضح نسبة آراء العمال حول تلقي الإشادة من الرئيس	14
116	يوضح نسبة تحسن العلاقة بين العامل ومديره (مشرفه) بعد إنجاز العمل	15
117	يوضح نسبة الثقة العامل في المسؤول عن عمله	16
118	يوضح نسب إجابات العمال حول ما إذا كان الرئيس ينسب الفضل لنفسه عن الأعمال المنجزة من العمال	17
119	يوضح نسبة ملاحظة العمال للتمييز بعض العمال على حساب آخرين	18
120	يوضح نسب إجابات العمال حول الانتقادات والتوجيهات التي يقدمها المسؤول.	19
121	يوضح نسب إجابات العمال حول تلقي مساعدة من المشرف عند حدوث مشكلة في العمل	20
122	يوضح نسب إجابات العمال حول تكفل الرئيس ببعض الانشغالات التي تصادف العمال	21
123	يوضح نسب إجابات العمال حول شعورهم بعدالة ما يحصل عليه مقابل ما يقدمه من اعمال	22
124	يوضح نسب إجابات حول ما إذا كان العامل يشعر بالانسجام والتعاون مع زملائه في العمل	23
125	يوضح نسب إجابات العمال حول شعورهم بالتميز في أعمالهم	24
126	يوضح نسب إجابات العمال ما إذا كان العمل الذي يقوم به العامل يحسن من وضعه أمام زملائه.	25
127	يوضح نسب إجابات العمال وشعورهم بالفرص الكافية للتعبير عن أفكارهم	26
128	يوضح نسبة إجابات العمال حول شعورهم بالفاعلية عند الحصول على الحوافز والترقيات	27
129	يوضح نسب إجابات العمال حول شعور العامل بتحقيق مصالح المؤسسة	28
130	يوضح نسب إجابات العمال حول شعورهم بأن مكان العمل يوفر الراحة التامة لأداء مهامهم	29

مقدمة

مقدمة:

أخذت الرياضة مكانا معتبرا في حياة الأفراد والدول وأصبح المجال الرياضي يساهم بصفة فعالة في دفع عجلة الازدهار والتقدم من خلال الأبعاد الاجتماعية التربوية والثقافية التي تقدمها الرياضة والمتمثل في التحكم بمختلف مجالات الحياة.

فنجد أن التطور السريع الذي حدث في السنوات الأخيرة أدى إلى تحقيق نجاحات فاعلة على مستوى الحركة الوطنية الرياضية حتى وصل الأمر إلى أن أصبحت ممارسة الأنشطة الرياضية ضمن البرنامج اليومي لكثير من الأفراد والفرق وذلك لمواجهة ظروف الحياة التي تتطلب الحركة الدائمة والمرونة وبمقتضى هذا استوجب على القطاع الوطني مساندة هذا التطور باستخدام آليات جديدة لا سيما إعادة تنظيم مؤسساته وذلك تماشيا مع السياسة الرياضية بصفة عامة وفي ميدان المنشآت بصفة خاصة.

و لقد عملت الدولة من أجل بلوغ سياستها المتمثلة في إنشاء ديوان مركب متعدد الرياضات في كل ولاية لتحقيق وتعميم النشاط الرياضي بمختلف أنواعه الترفيهي والتنافسي ، ولم تأت هذه الإنجازات إلا بعد مرور عدة مراحل في سياسة الدولة اتجاه المنظومة الرياضية عامة والمنشآت خاصة كانت الأولوية فيه للتنظيم القانوني العام للممارسة الرياضية مع توفير كافة الإمكانيات المادية المالية والبشرية من أجل تنظيم وتطوير القطاع الرياضي.

يتم تشكيل منشأة ما عندما تقوم مجموعة من الأفراد سويا بإنجازات معينة من المهام والمقاصد ويتم تشكيل المجموعات نظرا لأن المهام والمقاصد المراد إنجازها تفوق قدرات الفرد ، وتقدم المنشآت خدمة ذات جودة لا تستطيع جهود الفرد وحده إنتاج مثيلاتها ، وتكمن فعاليتها عندما تعمل القيادة المعروفة بالإدارة بصورة سليمة تبرز أهميتها الكبيرة في المنظمات الفعالة من وظائف التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتوجيه والمراقبة وذلك بوجود اتصال جيد بين أقسامها.

فالاتصال الإداري داخل الإدارة له دور في إحاطة المشكلات التي تواجه العاملين ومقترحاتهم وشكاويهم للحد منها وعلاجها ، ويساهم في زيادة التقارب والتواصل بين الإدارة والعاملين ، وكذلك في رفع الروح المعنوية للعاملين بمواجهة المشكلات وزيادة التقارب في وجهات النظر للعاملين مع بعضهم

## مقدمة

البعض، وكذلك مع الإدارة ويقلل من سوء التفاهم والاختلافات في وجهات النظر مما ينعكس بصورة ايجابية على رضاهم الوظيفي .

وبالتالي تسهيل العمل الإداري يستلزم بالضرورة احترام المستويات الإدارية من حيث ممارسة المهام والمسؤوليات فالاتصال يركز على الجانب الإنساني بقدر كبير ، وتكمن أهميتها بأثرها الفعال في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المنظمات الإدارية بصفة عامة لأن فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل من بينها ظروف الموقف والغرض من الاتصال والحالة التي هي عليها طرفي الاتصال ومهارات الاتصال وكذا مميزاته لرفع من مستوى تحقق الرضا الوظيفي.

فعملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة الإدارية ( المنشأة الرياضية ) داخلها وخارجها وبالتالي تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم يساهم في تكوين العلاقات والتفاعل في المنظمة.

ومن خلال ذلك ارتأينا أن نختار موضوعنا تحت عنوان الاتصالات الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعمال في المنشأة الرياضية.

وقد احتوت دراستنا على إطار عام للدراسة وجانبين رئيسيين :

فالإطار العام للدراسة ( الفصل التمهيدي ) قمنا بصياغة إشكالية البحث ووضع فرضيات لإثباتها أو نفيها، كما تطرقنا فيه إلى أسباب اختيارنا لهذا الموضوع وأهميته ، وكذا الدراسات السابقة حوله ومدى الاستفادة منها.

أما الجانب الأول فهو نظري يحتوي على ثلاثة فصول يبدأ كل منها بتمهيد وينتهي بخلاصة ، تتضمن:

- الفصل الأول : الاتصالات الإدارية ويشمل على مفهوم الاتصال وأهميته ووظائف وبعض

النظريات الخاصة به والمعوقات ... .

- الفصل الثاني: فخصص للرضا الوظيفي وشمل عناصر تحديد الرضا الوظيفي وأهميته وعوامله ..

- **الفصل الثالث** أدرجناه تحت عنوان المنشآت الرياضية يحتوي هذا الفصل على إعطاء نبذة تاريخية

على المنشآت، وأسس تخطيطها وإلى مكوناتها كما تطرقنا إلي النظام القانوني والإداري لعمل المنشآت الرياضية وعوامل الصحة والسلامة فيها ، وكذلك إلى مفهوم التسيير والمسير الناجح ووظائفه وصفات المسير وأهمية الفعالة والكفاءات وأفضلية تواجدها في الهيكل الإداري.

أما **الجانب الثاني** من البحث فيتعلق بالجانب التطبيقي والذي قمنا فيه بدراسة ميدانية للوحدات الرياضية التابعة لبلدية المسيلة بديوان المركبات الرياضية. وعليه فإن هذا الجزء يحتوي على فصلين :

**الفصل الأول:** الطرق المنهجية للبحث .

**الفصل الثاني:** فهو عبارة عن عرض وتحليل نتائج الدراسة بالإضافة إلى مناقشة النتائج وفق فرضيات الدراسة.

الحجاب

النظري

الفصل

التمهيد

### 1. مشكلة الدراسة :

إن للرياضة والنشاط البدني مكانة في المجتمع فلنشاط البدني كان موجودا منذ القدم باعتباره وسيلة من وسائل العيش والبقاء .

وتماشيا مع سير المجتمع وخدمة الممارسة الرياضية والنشاط البدني أنشأت الملاعب والمركبات الرياضية بصفة عمومية إدارية يقوم بتسييرها مجموعة من الإداريين والعمال المتخصصين عن طريق أداء وظائف إدارية من بينها التخطيط ، التنظيم ، المتابعة والتوجيه إضافة للتقييم للأفراد العاملين في هذه المنشأة ولا تتم هذه الوظائف بصفة جيدة إلا إذا كان هناك اتصال إداري فعال بأنواعه شفويا أو مكتوبا بين المسيرين والعاملين أنفسهم مما يساهم في تحسين أدائهم ومنه تحقيق الرضا الوظيفي لديهم .

ومن هنا تنحصر مشكلة دراستنا في التساؤل التالي :

هل للاتصالات الإدارية علاقة بالرضا الوظيفي للعمال في المنشأة الرياضية ؟

ومنه نطرح التساؤلات الجزئية التالية:

1. هل للاتصالات الإدارية علاقة بقبول العمل ذاته؟

2. هل للاتصالات الإدارية علاقة باعتراف المسئول لما يقدمه العامل ؟

3. هل للاتصالات الإدارية علاقة بالشعور بالانجاز في العمل ؟

### 2. الفرضيات :

#### 1.2 . الفرضية العامة :

للاتصالات الإدارية علاقة بالرضا الوظيفي للعمال في المنشأة الرياضية

#### 2.2 . الفرضيات الجزئية :

- للاتصالات الإدارية علاقة بقبول العمل ذاته .
- للاتصالات الإدارية علاقة باعتراف المسئول لما يقدمه العامل .
- للاتصالات الإدارية علاقة بالشعور بالإنجاز في العمل .

#### 3 . أهمية الدراسة :

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الاتصالات الإدارية والرضا الوظيفي للعمال من خلال :

- واقع الرضا الوظيفي السائد ومستوياته لدى العاملين في المنشأة الرياضية.
- تأثير الرضا الوظيفي على مردود العامل في المنشأة الرياضية.
- الوقوف على أهمية الاتصالات الإدارية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي.
- تأثير الرضا الوظيفي في بنه العلاقات الاجتماعية بين عمال المنشأة الواحدة.

#### 4 . أهداف الدراسة : تهدف الدراسة إلى :

- إبراز دور الاتصالات الإدارية في حل المشكلات في المنشأة الرياضية.
- إبراز دور تقنيات الاتصال المستخدمة في رفع مستوى الرضا الوظيفي .
- كشف مدى رضا العامل عن الظروف المحيطة ومدى الاتصالات الإدارية داخل المنشأة.
- لفت اهتمام الباحثين إلى مثل هذا النوع من الدراسات .

#### 5 . أسباب اختيار الموضوع :

- الرغبة في دراسة مثل هذه المواضيع المتعلقة بالإدارة الرياضية.
- تسليط الضوء على نجاعة استخدام الاتصالات الإدارية في تحسين الرضا الوظيفي.
- إبراز مدى فاعلية الاتصال لبلوغ الرضا الوظيفي للعمال في المنشآت الرياضية.
- نقص المواضيع المشابهة والدراسات في هذا الجانب.

## الفصل التمهيدي

- مساعدة الطلاب الباحثين على اكتساب معرفة حول الاتصال الإداري والرضا الوظيفي للعمال .

### 6. تحديد المصطلحات :

#### 1.6. الاتصالات الإدارية:

- الاتصالات في اللغة: وصل الشيء بالشيء وصلًا وصلتهً ووصولاً أي بلغه وانتهى إليه وأوصله واتصل: أي لم ينقطع عنه.<sup>١</sup>

- الاتصالات في الاصطلاح: كلمة الاتصالات (ش سس رش خخ رس صه سه سس أ) مأخوذة من الأصل اللاتيني (ش رس صه سه سس أ) ويقصد بها الاتصال الذي يجري بين شخصين بهدف إيجاد تفاهم أو وحدة في الآراء والأفكار.<sup>٢</sup>

الاتصالات بصفة عامة عبارة عن وسائل يتم تبادلها بين الناس عبر وسائل الاتصال المختلفة.<sup>٣</sup>

أما الاتصالات من حيث الغرض منها فهي عملية نقل وتبادل وتفهم المعلومات والآراء والمشاعر، توحيداً للفكر واتقاناً للمفاهيم، بهدف تحقيق أهداف معينة.<sup>٤</sup>

### - المفهوم الإجرائي:

وظفنا الاتصال على انه مصطلح نقل المعلومات من المدير إلى المرؤوسين (العمال).

#### 2.6. الرضا الوظيفي:

- الرضا لغة: من الفعل رضي ، رضاء ، رضوانا ومرضاة: بمعنى زال استياؤه واستعاد هدوءه ، ورضي بعد أن قبض إكرامية

وراض جمع مرضاة: قانع بالشيء غير مضمّر وقانع بما هو فيه، راض عن العمل.<sup>٥</sup>

وراض عن الشيء وبه: بمعنى اختاره وقنع به.<sup>١</sup>

<sup>١</sup> - الفيروز أبادي مجد الدين محمد بن يعقوب: القاموس المحيط، مؤسسة الرسالة، ط2، بيروت، لبنان، 1987، ص 1380.

<sup>٢</sup> - العنيمين فهد بن سعود بن عبد العزيز الاتصالات الإدارية، مطابع شركة الصفحات الذهبية المحدودة، ط2، الرياض، السعودية، 1993، ص13.

<sup>٣</sup> - جون بيتز: الاتصال الجماهيري، المؤسسة العربية للدراسات والنشر ، بيروت ، لبنان، 1987، ص 34.

<sup>٤</sup> - عبد الله عماد محسن: مذكرات في الإدارة العامة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 1992، ص20.

<sup>٥</sup> - صبحي حمري وآخرون: المنجد في اللغة العربية المعاصرة، بيروت، دار الشرق، 2000، ص562.

## الفصل التمهيدي

**اصطلاحاً:** يعرف الرضا بأنه: عنصر يشارك في بعث الارتياح لدى الفرد ، وهو حالة الكائن ( العامل ) عندما يشبع حاجة من حاجاته.<sup>٢</sup>

### التعريف الإجرائي:

يستعمل مفهوم الرضا للتعبير عن أحداث تولد شعوراً ذاتياً بارتياح أو باللذة ، والذي يمكن وصفه من طرف الفرد الذي يشعر به، ولكن لا يمكن ملاحظته من طرف آخر خارجي.

### مفهوم الرضا الوظيفي:

قبل التطرق إلى مفهوم الرضا الوظيفي يجدر بنا لتطرق إلى مفهوم الوظيفة ، إذ تعرف الوظيفة بأنها: "مجموعة من الواجبات التي بأدائها شخص واحد"

وعلى هذا فان أية مؤسسة عمل تظم عدد من الوظائف بقدر عدد العاملين فيها، حيث يكلف كل منهم مجموعة من الواجبات بغض النظر عن تشابه أو اختلاف مجموعة الواجبات التي يكلف كل واحد منهم بها.

### اصطلاحاً:

يعرف بأنه "الحالة الوجدانية السارة المترتبة على تقويم الشخص لوظيفته باعتبارها محققة لقيمة الوظيفة".<sup>٣</sup>

ويعرف على أنه : "مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي يحمل الفرد على القول بصدق أنا راض عن عملي".<sup>٤</sup>

وهو " شعور الفرد بمدى إشباع الحاجات والمطالب التي يرغب في تحقيقها من خلال العمل الذي يزاوله".<sup>٥</sup>

### التعريف الإجرائي:

<sup>١</sup> - أمل بديع يعقوب: المعجم المفضل في شواهد اللغة، ط1، دار الكتاب العلمي، 1996 الرضا المجلد الثامن، ج2، ص 112.

<sup>٢</sup> - عبد النور أرزقي: محددات الرضا المهني ومعنى العمل عند العمال الجزائريين، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد علم النفس والتربية والاجتماع ، الجزائر، 1997، ص 33،34.

<sup>٣</sup> - الحسن محمد المفيدي: أثر الأساليب القيادية في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين لمحافظة الاحسن التعليمية "مجلة مركز البحوث التربوية، العدد 09 قطر 1996، ص 61.

<sup>٤</sup> - جغيم حسبية: الرضا الوظيفي لدى أساتذة معهد علم النفس، مذكرة الليسانس غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر 1996، ص52.

<sup>٥</sup> - حامد بدر: الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بكلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية، مجلة جامعة الكويت، العدد03،1983، ص 61.

## الفصل التمهيدي

الشعور الوجداني السار الذي يغمر الفرد أثناء قيامه بأداء وظيفته وكلما كان هناك تناسب بين الوظيفة وقدراته وميوله كلما كان الشعور بالرضا أكبر ، فالرضا يقوم أساسا على ما ينشده الفرد وما يحصل عليه.

### 3.6. المنشأة الرياضية:

لغة: مفرد مؤنث، وهو مكان للعمل أو الصناعة يجمع الآلات والعمال، وجمعها منشآت.<sup>1</sup>

اصطلاحا:

مفهوم المنشأة الرياضية على حسب المرسوم التنفيذي 91/416 يحدد شروط أحداث المنشآت الرياضية واستغلالها على النمو التالي :

المنشأة الرياضية هي كل منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية والتي تتوفر فيها الشروط التقنية والصحية والأمنية لاحتواء النشاطات الرياضية و البدنية .<sup>2</sup>

### ◆ ديوان المركبات الرياضية المسيلة (دراسة ميدانية):

ديوان المركب المتعدد الرياضات بالمسيلة أنشئ بقرار وزاري رقم 17 بتاريخ 14/06/2000 الذي يحد إنشاء ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية المسيلة.<sup>3</sup> و ذلك طبقا للمرسوم 77-117 المؤرخ في 06/08/1977 الذي يتضمن إنشاء دواوين المركبات متعددة الرياضات.

و يعتبر ديوان المركب المتعدد الرياضات " حاج حفصي مسعود" بولاية المسيلة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري و استقلالية مالية و تتمتع بالشخصية المعنوية و يرأس الديوان من طرف المدير الذي يدير أعماله، و قد عين مدير الديوان بقرار وزاري رقم 153 المؤرخ في 26/07/2002.<sup>4</sup> و هو موضوع تحت وصاية وزارة الشبيبة و الرياضة.

ويشمل على 10 وحدات وهي:

ويتكون هذا الديوان من 10 وحدات هي على النحو التالي:

<sup>1</sup> - المعجم العربي الميسر: دار الكتاب المصري، دار الكتاب اللبناني، القاهرة، بيروت، ص 326.

<sup>2</sup> - مرسوم تنفيذي رقم 91/416 المؤرخ في 02 نوفمبر 1991 يحدد شروط أحداث المنشآت الرياضية واستغلالها ج.ر عدد 54 الصادرة بتاريخ 1991/11/30.

<sup>3</sup> قرار وزاري رقم 17 بتاريخ 14/06/2000 الذي يحد إنشاء ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية المسيلة.

<sup>4</sup> قرار وزاري رقم 153 مؤرخ في 26/07/2002 الذي ينصب مدير ديوان المركب المتعدد الرياضات بالمسيلة.

- المركب المتعدد الرياضات بالمسيلة.
  - القاعة المتعددة الرياضات بورزق عبد الحميد بالمسيلة.
  - القاعة المتعددة الرياضات معيوف سالم بالمسيلة.
  - المسبح النصف الأولمبي عمرون البشير بالمسيلة.
  - القاعة المتعددة الرياضات بين سرور.
  - القاعة المتعددة الرياضات بسيدي عيسى.
  - القاعة المتعددة الرياضات ببوسعادة.
  - القاعة المتعددة الرياضات بمقرة.
  - مضمار العدو بالمسيلة.
- وتركزت دراستنا الميدانية على خمس وحدات التابعة للديوان المتواجدة ببلدية المسيلة نظرا لظروف الدراسة. و يقوم الديوان على سياسة رياضية تهدف خاصة إلى:
- المساعدة على تطور العقل الرياضي و دفع الشباب إلى ممارسة النشاطات البدنية والرياضية.
  - المساهمة في تربية و تكوين الشباب.
  - و يوجد مقر الديوان بولاية المسيلة حيث أصبح هذا الأخير وحدة رئيسية لتسيير كل الوحدات.
- يقوم ديوان المركب المتعدد الرياضات بولاية المسيلة بعدة نشاطات منها نشاطات رئيسية و تعتبر ذات أهمية كبيرة، و هناك نشاطات ثانوية.

### 1. النشاطات الرئيسية:

- ضمان الاستغلال و التهيئة، التسيير أعمال الصيانة، و كذا توسيع الهياكل الرياضية.
- ضمان مع التجمعات الرياضية، المصالح و الهيئات المعنية في التحضير للتنظيم التقني و التجهيزات.
- كل المنافسات و التظاهرات الرياضية المحلية و الوطنية.
- التدريب الجيد لكل الرياضيين.
- ضمان ممارسة الشباب في التربية البدنية و النشاطات الرياضية في المدارس الرياضية المتواجدة على مستوى الوحدات.
- المساهمة في تكوين الأشخاص للحركة الجمعوية.

### 2. النشاطات الثانوية:

- تنظيم الحفلات، الدورات المحاضرات، و الأيام الدراسية، كراء المنشآت الرياضية.

- تنظيم التدريبات و النشاطات الرياضية لكل شرائح المجتمع.

### 7. الدراسات السابقة:

#### 1.7. الدراسة الأولى : وليد الربيعة

عنوان الدراسة : " أثر الاتصالات الإدارية على الأداء الوظيفي " .<sup>1</sup>

#### أهداف الدراسة:

- تكشف عن ثر الاتصالات الإدارية على الأداء الوظيفي من خلال التعرف على أنواع الاتصال الإداري بين

الأجهزة الأمنية في المطارات الدولية.

- الوقوف على أنظمة الاتصالات الإدارية ومدى فاعليتها على الأداء الوظيفي.

- التعرف على العوامل المؤثرة في الاتصالات الإدارية.

#### منهج الدراسة:

اتباع الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي.

#### أدوات الدراسة:

اعتمد على الاستبيان كأداة دراسة حيث أعد الباحث الاستبيان وقام بتوزيعه على عينة عشوائية طبقية

مقدارها 377 عسكريا من مختلف الرتب العسكرية بالأجهزة الأمنية بالمطارات الدولية بالرياض والمنطقة

الشرقية وجدة و318 من المدنيين العاملين بالأجهزة الأمنية بالمطارات الدولية والمنطقة الشرقية وجدة.

#### نتائج الدراسة:

- تتمثل نظم الاتصالات الإدارية المستخدمة في المطارات الدولية والسعودية في الاتصال بالرؤساء المباشرين،

الاتصال بين الزملاء في إدارات الأجهزة الأمنية لتبادل الأفكار والمعلومات ، الاتصالات الإدارية الممتدة إلى

جميع المستويات التنظيمية بإدارات الأجهزة الأمنية ، الاتصالات الإدارية الدائمة والدورية.

- أهم المعوقات التي تحول دون فعالية الاتصالات الإدارية والأداء الوظيفي في إدارات الأجهزة الأمنية بالمطارات

الدولية تتمثل في:

● عدم توافر المهارات الأساسية للاتصال

<sup>1</sup> - وليد الربيعة عبد الله محمود: أثر الاتصالات الإدارية على الأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، السعودية 2003م.

- ضعف التعامل بين العاملين المدنيين.
- الإحساس بالترقية في المعاملة.
- عدم وضوح السياسات والأهداف للعاملين.
- عدم وضوح القواعد واللوائح المنظمة للعمل.
- سوء التفسير للمعاني والكلمات والمصطلحات.

### 2.7. الدراسة الثانية: عبد الكبير عمر ، علال الميلود، عبد الكبير أحمد

عنوان الدراسة: "دور الاتصالات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي لعمال مديرية الشباب والرياضة" دراسة ميدانية على مستوى مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.<sup>1</sup>

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة للتعرف على دور الاتصالات الإدارية وتقنياتها في حل المشكلات الإدارية التي تواجه عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، مما يساهم في رفع المستوى الأداء الوظيفي من خلال التصدي للمعوقات التي تواجهها.

#### منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي

#### أدوات الدراسة:

تم الاعتماد في الدراسة على استمارة الاستبيان.

وتم توزيعها على عينة مكونة من 30 عامل بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة ، بدراسة استطلاعية دامت خمسة أسابيع بداية شهر مارس .

#### نتائج الدراسة: تم التوصل إلى النتائج التالية:

تلات اتصالات إدارية دور فعال في حل المشكلات الإدارية في مديرية الشباب والرياضة.

<sup>1</sup> - عبد الكبير عمر ، علال الميلود، عبد الكبير أحمد: "دور الاتصالات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي لعمال مديرية الشباب والرياضة" دراسة ميدانية على مستوى مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة، مذكرة تخرج ليسانس تخصص إدارة وتسير رياضي، معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة، السنة الجامعية 2010-2011.

## الفصل التمهيدي

تقنيات الاتصال المستخدمة من حيث الوسائل والتجهيزات لها دور مباشر في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

معوقات الاتصال الإداري تخفض من مستوى الأداء الوظيفي لعمال مديرية الشباب والرياضية.

### 3.7. الدراسة الثالثة: تمييز طارق، باشن نصر الدين، بن زموري

عنوان الدراسة: "الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات ( السن، الخبرة، ... ) لدى مدربي الرياضات الفردية والجماعية".<sup>1</sup>

#### أهداف الدراسة:

- التعرف على مدى تأثير بعض المتغيرات الشخصية على الرضا الوظيفي لمدربي الرياضات الفردية والجماعية
- محاولة التعرف على بعض العوامل التي لها صلة برضا المدرب على وظيفته.

#### منهج الدراسة:

اتباع في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

#### أدوات الدراسة:

تم استعمال استبيان مكون استمارة معلومات إضافة إلى مقياس للدكتور محمد حسن علاوي. وذلك ابتداء من منتصف شهر أفريل على عينة مكونة من مدربي الرياضات الفردية والجماعية لولاية المسيلة مقسمة على فوجين بمجموع 30 مدربا.

#### نتائج الدراسة:

- لا يؤثر السن على الرضا الوظيفي لمدربي الرياضات الفردية والجماعية.
- لا تؤثر الخبرة على الرضا الوظيفي لمدربي الرياضات الفردية والجماعية.
- يؤثر التخصص على الرضا الوظيفي لمدربي الرياضات الفردية والجماعية.
- لا يؤثر المستوى على الرضا الوظيفي لمدربي الرياضات الفردية والجماعية.

<sup>1</sup> - تمييز طارق، باشن نصر الدين، بن زموري: "الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات ( السن، الخبرة، ... ) لدى مدربي الرياضات الفردية والجماعية"، مذكرة تخرج ليسانس تخصص إدارة وتسيير رياضي، معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة، السنة الجامعية 2010-2011.

### 4.7. الدراسة الرابعة: راقوب عبد الحكيم، شتوح سليمان

عنوان الدراسة: أثر الرضا الوظيفي في تحقيق دافعية الانجاز لدى موظفي الإدارة الرياضية.<sup>1</sup>

#### أهداف الدراسة:

- دراسة الرضا عن العمل من ناحية مفهومه، طبيعته، وأساليب قياسه بالإضافة إلى التعرف على مفهوم الدافعية وأنواعها، العوامل التي تؤدي إلى رضا الفرد وعدم رضاه.
- الهدف إلى دراسة الكشف عن أهم الأسباب التي تؤدي إلى الرضا عن العمل وتحديد نوعية الدافعية عند موظفي الإدارة الرياضية بالإضافة إلى تطبيق استمارة الاستبيان لقياس الرضا الوظيفي ودافعية الانجاز.

#### منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي كمنهج رئيسي والمسح الشامل كمنهج مساعد.

#### أدوات الدراسة:

تم استخدام الاستمارة الاستبائية كوسيلة لاستكشاف إجابات محددة ومضبوطة ومباشرة لمجتمع الدراسة (العينة) التي شملت 40 موظفا بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريريج.

#### نتائج الدراسة:

- للرضا الوظيفي أثر في تحقيق دافعية الانجاز لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة.
- للرضا الوظيفي اثر ايجابي على العملية الإدارية الرياضية.
- للرضا الوظيفي تأثير مباشر على سلوكيات العمال أثناء العمل الإداري وبالتالي تؤثر على دافعتهم نحو العمل.

<sup>1</sup> - راقوب عبد الحكيم، شتوح سليمان: أثر الرضا الوظيفي في تحقيق دافعية الانجاز لدى موظفي الإدارة الرياضية، مذكرة تخرج ليسانس تخصص إدارة وتسير رياضي، معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة، السنة الجامعية 2007-2008.

### مدى الاستفادة من الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة والمثابرة عصب أي دراسة حالية بحيث يتم الاستفادة منها في توجيه وضبط المتغيرات ومناقشة نتائج البحث، فهي تعد نقطة بداية دراستنا ولأي دراسة أخرى.

نفس الشيء في بحثنا حيث استفدنا من الدراسات السابقة في عديد من الجوانب بدءا من العنوان المختار ، وكذا في الجانب النظري من حيث انه تم التوصل إلى بعض المراجع التي تخصنا وكذا الاستفادة منها في منهجية البحث وطرق المعالجة ، وفيما يلي بعض ما استفدنا من الدراسات السابقة:

من خلال الدراسة الأولى لوليد الربيع الموسومة بأثر الاتصالات الإدارية على الأداء الوظيفي والتي توصل فيها الباحث إلى النتائج منها: عدم توافر المهارات الأساسية للاتصال وضعف التعامل بين العاملين المدنيين والإحساس بالفرقة في المعاملة. يمكننا أن نستفيد من خلال هاته النتائج في تجنب مختلف العوائق التي صادفت الدراسة. معرفة أسلوب وأدوات المعالجة الإحصائية.

ومن خلال الدراسة الثانية لعبد الكبير عمر ، علال الميلود، عبد الكبير أحمد والتي جاءت بعنوان دور الاتصالات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي لعمال مديرية الشباب والرياضة التي كان من نتائجها أن للاتصالات الإدارية دور فعال في حل المشكلات الإدارية في مديرية الشباب والرياضة. ساعدتها هاته الدراسة بالتعرف على بعض المراجع الهامة التي ساعدتنا في الدراسة وكذلك يربط العلاقة بين حل المشكلات والعلاقة بالرضا الوظيفي للعمال. من خلال الدراسة الثالثة لتمييز طارق، باشن نصر الدين، بن زموري التي هي بعنوان الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات ( السن، الخبرة،...) لدى مدربي الرياضات الفردية والجماعية والتي توصلت إلى نتائج من بينها لا يؤثر السن على الرضا الوظيفي لمدربي الرياضات الفردية والجماعية، لا تؤثر الخبرة على الرضا الوظيفي لمدربي الرياضات الفردية والجماعية، استفدنا منها في معرفة بعض المتغيرات والعوامل التي تساعد في معرفة الرضا الوظيفي .

ومن الدراسة الرابعة الموسومة بأثر الرضا الوظيفي في تحقيق دافعية الانجاز لدى موظفي الإدارة الرياضية التي قام بها راقوب عبد الحكيم، شتوح سليمان ، وكان من نتائجها للرضا الوظيفي أثر في تحقيق دافعية الانجاز لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة، الكشف عن أهم الأسباب التي تؤدي إلى الرضا عن العمل، استفدنا من خلال هاته النتائج في ربط العلاقة بين الشعور بالإنجاز بالعمل والرضا الوظيفي لتفعيل دور المنشأة في بلوغ الأهداف.

الفصل الأول:

الاتصالات الإدارية

## تمهيد:

يعتبر الاتصال الأداة التي يستخدمها الإنسان منذ بدايته الأولى لتعبير عن مشاعره وحاجاته ومع تطور المجتمعات وتقدمها تطورت المؤسسات التي تعمل بها وتلعب فيها دورا كبيرا فانعكس ذلك على العملية الاتصالية في البناء التنظيمي التي بدورها أصبحت تلعب دورا هاما فيه ، بتفاعل الأفراد من خلالها مع بعضهم البعض وفقا لأساليب معينة، أدت هذه العوامل إلى وجود ارتباط بين كل من البناء التنظيمي والعملية الاتصالية حيث وجود الثانية مرتبط بوجود وطبيعة الأولى ، ومن خلال هذا الفصل نحاول التطرق للعملية الاتصالية بالإضافة إلى بعض النظريات التي وردت حول البناء التنظيمي وتناولت العملية الاتصالية وكذا التطرق إلى المعوقات التي تصادف هذه العملية .

## 1- مفهوم الاتصال الإداري وأهميته:

1-1- مفهوم الاتصال الإداري:<sup>1</sup>

يعتبر الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد والجماعات ، وخلق حركة ديناميكية الجماعة ، والاتصال وسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة بشكل عام ، حيث يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بين الأفراد لغرض تحقيق الأداء المستهدف للمنظمة .

1-2- أهمية الاتصالات الإدارية:<sup>2</sup>

تعتبر الاتصالات بشكل عام بمختلف صورها الرسمية وغير الرسمية على درجة عالية من الأهمية في المنظمة، فقد أشارت الدراسات والأبحاث بان الاتصالات تمثل 75% من نشاط المنظمة ولذلك فهي تعد بمثابة الدم عبر الشرايين الحياتية للمنظمة إذ بدون الاتصالات تموت الحركة الدائبة للمنظمة ، وجميع أنشطتها الأخرى ويمكن إنجاز الأهمية التي تنطوي عليها الاتصالات في المنظمة فيما يلي:

- يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة مما يسهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المنظمة ونموها وتطورها.
- تساهم الاتصالات في أحكام المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المنظمة وذلك مبني على أساس المقابلات والتقارير باستمرار بين الأفراد عبر المستويات والسعي لمعالجتها بشكل يتضمن كفاءة عالية في أداة المنظمة.
- الاتصالات هي المفتاح المؤدي للإدارة، فتتنسيق الجهود يعد أساسا للنظام التعاوني حيث يتم على أساس هذا التنسيق تحقيق أهداف المنظمة بشكل كفاء.
- تعد عملية الاتصالات بين الأفراد ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة
- تعد الاتصالات احد العوامل المؤثرة في اتجاهات الأفراد العاملين داخل المنظمة.
- يتم من خلال عملية الاتصال : اطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه كما يستطيع التعرف على مدى تقبلهم لأرائه وأفكاره، بمعنى أحر فان الاتصال يمثل وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الرئيس في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين.

<sup>1</sup> - زيد منير عبودي: إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007، ص 81.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 82، 83.

إن الاتصالات على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة لأعضاء المنظمة خاصة الإدارة العليا منها حيث يقضي المدير ثلثي وقته في الاتصالات وان الوظيفة الإدارية الأولى للمدير هي تطوير وصياغة نظام الاتصالات في المنظمة.

هناك أربع أغراض رئيسية للاتصال : كما أشار إليها "قريبون دسيس سس رش إ"

- التنظيم : أي التأكد من أن سلوكيات العاملين ملائمة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- التجديد والإبداع: يهدف إلى تغيير طرق العمل الحالية.
- التوحيد والدمج: أي لتشجيع العاملين ورفع الروح المعنوية.
- المعلومات: أي تسهيل تدفق المعلومات الضرورية للعاملين لإنجاز أعمالهم.

## 2- وظائف الاتصال في المؤسسة:

يؤدي الاتصال وظيفة حساسة إذ بواسطته يتم تبادل المعلومات والبيانات التي تلعب فيها العلاقات الإنسانية دورا هاما، كما يمثل الركيزة التي يعتمد عليها المسئول في تحقيق أهداف المؤسسة غير انه يصعب تحديد هذه الوظائف وذلك لتداخلها مع أهداف الاتصال الأمر الذي يصعب الفصل بينهما.

غير انه يمكن تحديد وظيفة الاتصال من خلال الموقف الإداري التي تظهر فيه الاتصالات فقد يكون هذا الموقف:

- **الموقف الأول:** بين المدير ومرؤوسيه وهنا يكون الاتصال من أعلى إلى أسفل ويحتوي على وظائف من بينها:<sup>1</sup>
  - توجيه المرؤوسين وإعطائهم تعليمات خاصة بالعمل.
  - شرح أداء العمال لمرؤوسين وعلاقته بباقي الأعمال في المؤسسة.
  - إعطاء المرؤوسين معلومات عن الإجراءات والممارسات الخاصة بالعمل.
  - إعطاء المرؤوسين معلمات عن مدى قدمهم في الانجاز
  - تحديد أهداف سياسات العمل للمرؤوسين.
  - تدريب ورفع مهاراتهم.
  - نصح المرؤوسين ومساعدتهم في حل مشاكلهم.

الاتصال في هذا الموقف تكمن وظيفته في نقل البيانات والمعلومات للرئيس إلى المرؤوسين وهذا بناء على التوجيهات التي تصدر من القيادة إلى الأفراد العاملين التي تساعد في الإقبال على العمل.

<sup>1</sup> - احمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، ط7، الاسكندرية، مصر، 2000، ص 357.

● **الموقف الثاني:** يتضمن الاتصال الأفقي بين الزملاء أو بين الوحدات التنظيمية على نفس المستوى، ومن وظائفه ما يلي:<sup>1</sup>

- التنسيق بين الزملاء أو بين الوحدات في كيفية أداء العمل المشترك بينهم.
- تشجيع التعاون بين الزملاء أو بين الوحدات .
- تعزيز الزملاء أو الوحدات اجتماعيا في المواقف التي يواجهونها.
- بث ونشر المعلومات التي تهمهم.

فالاتصال الذي يكون في هذا الموقف وبناء على الوظائف التي يؤديها يساعد الأفراد على التعرف على المحيط الذي يعملون به، وعلاقته بالبيئة الخارجية وذلك من خلال العلاقات الاجتماعية التي تربط هؤلاء الأفراد مع بعضهم.

● **الموقف الثالث:** يتضمن الاتصال بين الرؤوسين ورئيسهم فهو يساعد على أداء وظائف منها:

- رفع معلومات عما تم إنجازه.
- رفع معلومات عن المشاكل العمل والمشاكل الشخصية.
- رفع معلومات عن الزملاء والوحدات والعلاقة بينهما.
- رفع معلومات عن كيفية العمل بالإجراءات والسياسات.

الوظائف التي يؤديها هذا الموقف تسمح للأفراد العاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات من مساهماتهم في وضع السياسة العامة للمؤسسة، ذلك بناء على التقارير التي ترفع للإدارة العليا.

كما يؤدي الاتصال وظيفة التكامل والتنسيق بين مختلف أقسام التنظيم طالما انه أداة لنفس المعلومات والبيانات والأفكار والمشاعر وبين مستويات التسلسل الرئيسي.

من خلال ما سبق يتح لنا أن الاتصال يؤدي العديد من الوظائف على مستوى الجهاز الإداري ويشارك في تحقيق هذه الوظائف كلا من الرئيس والمرؤوس، وهذا غير المستويات الإدارية الأخرى كما أن أي مؤسسة لا تحقق أهدافها إلا بالرجوع إلى عملية الاتصال.

أخيرا فهذه الوظائف والأهداف ترتبط بفلسفة الإدارة ، المواقف والظروف المتغيرة، البيئة الخارجية والتشريعات

الرسمية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - احمد ماهر: مرجع سابق، ص 358.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ص 358.

## 3- التنظيم الإداري والاتصال:

يعرف "بارسونز": التنظيمات الإدارية أنها عبارة عن أنظمة وأكثر أشباه أنظمة مختلفة وظيفيا عن النظام الاجتماعي الشامل، إذا فلها نفس المميزات الرسمية كيفية الأنظمة الاجتماعية الأخرى، حتى لو كانت موجهة إلى تحقيق أهداف خاصة".

واهم ما يميز هذه التنظيمات اعتمادها على التقسيم الدقيق للعمل، تحديد مسؤوليات الاتصال وللتنظيم مستويان هما الرسمي وغير الرسمي:

- **التنظيم الرسمي:** يتواجد في المؤسسة نتيجة قراراتها وتعليماتها ووظائفها وهو بناء العلاقة العلاقات الإدارية يدور حول ما يسمى بالسلسل الإداري ومنه تتحدد سلطات ومسؤوليات ووظائف كل فرد.
  - **التنظيم غير الرسمي:** لا يكون على شكل رسمي أو مرسوم تصدره الإدارة وإنما يظهر على شكل علاقات تنشأ بين مجموعة الأفراد يرون أن هناك تقاربا وتألفا فيما بينهم في شكل علاقات ودية.<sup>1</sup>
- والتنظيم على المستويين ليس في حالة استقرار وإنما في حالة تطور مستمر وبطيء أو سريع فدرجة الفعالية لا تبقى ثابتة لكنها تتغير وتسير في اتجاهين إيجابي ترتفع فيه درجة الفعالية والتماسك وسليبي يحدث فيه تباعد في علاقة الأفراد.

<sup>1</sup> - مصطفى حجازي : الاتصال الفعال في الإدارة ، دار الطليعة للطباعة والنشر، د ط ، لبنان، 1982، ص 118، 119.

## 4- البناء التنظيمي ونظرياته :

4-1- البناء التنظيمي الإداري :<sup>1</sup>

إن أي تنظيم واسع النطاق يأخذ شكلا هرميا من الرئاسة ومدى السلطة ويأخذ مستويات إدارية عديدة من اعلى الهرم الإداري إلى قاعدته أو العكس .

فقاعدة التنظيم تشغلها فئة العاملين ذوي الرتب الإدارية البسيطة وهم أولئك المنفذون الذين يقومون بتنفيذ وانجاز الاعمال التي تؤدي إلى تحقيق الاهداف العاملة التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها كما انهم لا يملكون سلطة اتخاذ القرار يلي هذه الفئة عدد اقل من العاملين وهم الرؤساء المباشرين أو المشرفون الذين يشكلون الإدارة الوسطى ضمن الهرم الإداري فيتولون أعمال الاشراف والتوجيه والرقابة بالنسبة لفئة العاملين .

وكلما توجهنا إلى اعلى الهرم الإداري ضاقت قمته وقل عدد الرؤساء في الإدارة العليا وزادت سلطتهم إلى ان تصل قمة الهرم إلى الرئيس الإداري الاعلى في التنظيم .

فالبناء التنظيمي ككل يمثل تسلسلا إداريا كمان العلاقات التصاعدية والتنازلية بين الرؤساء والمرؤوسين حيث ان هذه العلاقات تقوم بالاتصالات المتبادلة بين أعضاء التنظيم ويقوم البناء التنظيمي بتسهيل أو عرقلة سير المعلومات فتسير المعلومات والقرارات من الإدارة العليا إلى المستويات الاقل منها رتبة بينما تسير التقارير واخبار الانجازات والاقترحات من الإدارة الدنيا إلى الاعلى وعلى المرؤوسين اخذ هذه الاقترحات بعين الاعتبار واذ تبعنا فكرة وحدة القيادة فان المرؤوس له رئيس واحد يتلقى منه الاوامر ويرفع التقارير فلا يحتاج المرؤوس بالضرورة إلى الاستجابة لأوامر أو قرارات رئيس آخر .<sup>2</sup>

فهذا الاتصال المباشر بين الرئيس ومرؤوسيه نتيجة عدة اسباب منها<sup>3</sup> :

- الرغبة في تخطي الوتين وتحقيق السرعة في الاتصال .

- الرغبة في ايصال المعلومات بدقة بدلا من الاتصال بعدة مستويات .

يمكن ان تصل المعلومات بعدها بصورة غير واضحة وقد يتجاوز الرئيس أو المرؤوس المستويات الإدارية التنظيم وبالتالي الاتصال المباشر فالمستويات الإدارية قد يتخطاها الرئيس نتيجة لرغبة منه في معرفة الكفاءات البشرية

<sup>1</sup> - مصطفى حجازي ، المرجع السابق، ص 119 .

<sup>2</sup> - ابراهيم عباس نتو، هنري البرز: المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، جون وايلي وأولاده، بد ، نيويورك، 1980، ص 88 .

<sup>3</sup> - مدني عبد القادر علاقي: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، ط1، السعودية، 1991، ص 403 .

في مستويات اخرى ذلك ان الاتصال عن طريق هذا التسلسل المنتظم قد يجلب عن الرئيس معلومات مهمة متعلقة بسير العمل كما ان الموظف قد يتخطى رئيسة المباشر في العمل على انه لم ينصفه الرئيس الاعلى منه درجة لينصفه فالتسلسل الإداري إذ يتجلى عندما ندرس بيئة المؤسسة عموديا ونلاحظ ادماجا للمهام والمسؤوليات وفقا لمطابقتها للرتب .

ويرتبط البناء التنظيمي بمستوياته الإدارية وقنواته الاتصالية بمتغيرات أو مكونات متصلة مع بعض من خلال العملية الاتصالية ومختلف ابعادها وتحدد الدراسات الراهنة بمتغيرات هي :

### 1. السلطة والمسؤولية:

تشكل السلطة والمسؤولية ركيزتين اساسيتين في الدراسة الراهنة الأمر الذي يستدعي تحليلها ، فالسلطة تلعب دورا مهما في المؤسسة إذ بدونها لا تكون هناك علاقات بين المؤسسات الإدارية سواء الرئيسية الصاعدة والهابطة أو الافقية ولن يكون هناك من يؤدي الاعمال ويسهر على حسن سيرها وبالتالي يؤدي هذا إلى عدم تحقيق اهداف المنظمة.

إن السلطة شيء ضروري لتمكينه من ممارسة اعماله ودون وجودها لا يتحقق، تكون السلطة اكبر ف بالمستويات الإدارية العليا خصوصا لدى الرئيس قليلة المستويات الإدارية لدى المرؤوسين، فكلما انخفضت المستويات الإدارية وبالتالي الوظائف عبر بناء التنظيمي انخفضت وقلت السلطة.

تعرف السلطة على انها "الحق في اتخاذ القرارات التي تحكم تصرفات الآخرين <sup>1</sup> فهذه القرارات هي متعددة في جميع المجالات في عدة اتجاهات لكن هذا التعريف لا يشمل كافة معاني السلطة لان اتخاذ القرارات هو جزء من السلطة ولا يشملها فقط انما يشمل ايضا في الحق في إصدار الاوامر، التعليمات، الرقابة، القدرة على التأثير والاقناع، واطاعة الاوامر هو الوجه الثاني للسلطة ذلك انه لا يكفي إصدار قرار أو أمر إذا لم يتم تنفيذه والوصول إلى الاهداف المرجوة من اصداره.

السلطة تكون دائما محكومة بقوانين العمل التي تضع لها حدودا تمنع جاوزها وتخطيها، ما يحدد السلطة هو قانون المؤسسة ونظام العمل الذي يحدد لكل مستوى إداري ومركز وظيفي سلطاته التي لا يجوز تجاوزها.

ومن واجب كل شخص له سلطة كلية أن يفوض من بعض سلطاته إلى بعض المرؤوسين من اجل ضمان السير الحسن للعمل، ولكن ليس كل المرؤوسين يفوض إليهم السلطة ، وإنما ان يكونوا قادرين على تنفيذ مهامهم بكفاءة. والأمر المهمة يتحفظ التصرف بها الرئيس وحده.

<sup>1</sup> - فايز الزغبي، محمد إبراهيم عبيدات: أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل لنشر والتوزيع ، د ط، عمان، 1997، ص 131.



تعرف بأنها مجال من مجالات الإدارة يعني بإدماج الأفراد في موقف العمل بطريقة تحفزهم على العمل اكبر إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهم وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية.<sup>1</sup>

فالعلاقات الإنسانية تقوم على اساس التعاون بين الافراد من اجل تحقيق اكبر انتاجية وذلك لإشباع حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية ، فوحدة التحليل في العلاقات الإنسانية هم الافراد الذين تتحقق حاجاتهم وفقاً لرغباتهم.

وقد اهتمت مدرسة العلاقات الإنسانية ورائدها التون مايو بهذا النوع من العلاقات الناشئة بين الافراد في العمل او المحيط الاجتماعي الموجودين فيه على اساس لقابة والخبرة إلى غير ذلك من انماط العلاقات الإنسانية وتوصلت نهذه المدرسة إلى العديد من النتائج:

- وجود تنظيم غير رسمي بين الجماعات الافراد العاملين وتأثيرها على السياسة الرسمية للمؤسسة.
- القيادة الإدارية تؤثر على تكوين الجماعات وتعديل سلوكها بهدف زيادة الإنتاج.
- الأجر ليس الشغل الشاغل للعاملين بل حاجات معنوية وهي من يثر في زيادة الإنتاج.
- توجد شبكة اتصالات غير رسمية قد تكون أكثر فاعلية من تلك الرسمية.

#### 4-2- نظريات البناء التنظيمي:

لقد تعددت النظريات والتصورات التي وردت حول البناء التنظيمي والتي تناولت ظاهرة الاتصال فاستحوذت على فكر المنظرين في هذا المجال ولعل هذا التعدد يطرح صعوبة الإلمام بجميع هذه النظريات وتصنيفها إلا أن هناك من يصنفها تبعاً لأهميتها ومن يحددها تبعاً لظهورها الزمني كما يلي:

#### 1. النظرية البيروقراطية:

تناول العديد من الباحثين البيروقراطية بالدراسة منذ التاريخ القدم فقد درسها افلاطون ارسطو كارل ماركس ، ماكس فيبر، روبرت ميشلز، ولعل اهم الدراسات التي عالجت البيروقراطية نذكر:

- دراسات ماكس فيبر: لقد كان مهتما في دراسته للبيروقراطية بتحليل التغير الذي طرأ على التنظيم الاجتماعي في المجتمع الحديث، وعلى الرغم من ان فيبر لم يقدم رسمياً للبيروقراطية إلا انه ركز من خلالها على القرارات الرشيدة واعتبرها الوضع المثالي في ادارة اية مؤسسة واهتم بالكفاءة القدوة المعرفة في التنظيم وقد جاءت البيروقراطية بأفكار أهمها:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - جلال عبد الوهاب: العلاقات الانسانية والاعلام،؟ منشورات ذات السلال، ( ب د ) ، الكويت ، 1984 ، ص 20.

<sup>2</sup> - محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية ، ( ب ط )، الاسكندرية، مصر 1982، ص 94.

- الفرد ليس مالكا لوظيفة ولا ينقلها لآخر.
- البيروقراطية تعمل وفقا للقواعد ولا تستثني اي شخص اي اناها تدعو للمساوات وعدم التحيز.
- يتم تعيين في المناصب بصرامة وتحديدتها بواقع التخصص في الوظائف وكفاءات شاغل المنصب.
- المؤسسة البيروقراطية تعتمد على التسلسل الوظيفي وتنظيم الأعمال في شكل هرمي.

يعتبر الكثير ان البيروقراطية نظرية سلبية في الإدارة لكن عند الاطلاع على ما جاءت به من افكار مهمة تبين ايجابياتها فالسلبية فيها ناجمة عن اخطاء في التطبيق جعلتها مفهوم سلبى مرتبط بالروتين، التماطل ، سوء المعاملة الرشوة كما هو ملاحظ في دول العالم الثالث.

- دراسة ميشلز: استخدم ميشلز البيروقراطية للإشارة إلى فكرة استعمال القوة التي يمتلكها اعضاء التنظيم البيروقراطي والتي تفوق نطاق وظائفهم الرسمية المحددة.

فهو يؤكد استحالة مشاركة جميع الاعضاء في اتخاذ القرار لان اغلبهم من العمال وصغار الموظفين ولا يدركون أهمية التنظيم مما يحتاج إلى خبرة ، كما انه انطلق من مفهوم استبدال الأهداف بالقائد يغير ويبدل الأهداف الأساسية التي وصل بها إلى القيادة بأهداف تخدم مصالحه، فالتنظيم عند ميشلز وسيلة في ايدي فئة قليلة تستخدمها لمصالحها الشخصية فهو بذلك تنظيم رسمي تتم فيه عملية الاتصال بصورة تنازلية من القمة الى القاعدة، بهذا فان ميشلز لم يعط اهمية للتنظيم غير الرسمي وبالتالي الاتصال الغير الرسمي ما ينج عنه من علاقات إنسانية داخل التنظيم.<sup>1</sup>

## 2. النظرية العلمية:

تعتبر من أقدم مدارس الفكرية في التنظيم الاداري لذلك يسميها البعض بالمدرسة التقليدية وتقوم هذه المدرسة على أساس تركيزها على العمل والوظيفة وذلك عن طرق فضل التخطيط عن مرحلة التنفيذ، قياس العمل، قياس الزمن والحركة، عمل جداول زمنية والاهتمام بعمل معدلات نمطية للأداء ، تحفيز الافراد ماديا لبلوغ اقصى المعدلات والاهتمام بالرقابة المشددة ، فالإدارة العلمية يجب ان تؤسس وتبنى على العلم القائم على المعرفة المرتبة والمصنفة وليس على اسس قواعد لخبر الشخصية التقليدية ، ولا على اساس فكرة الصواب والخطأ فالإدارة يجب ان تكون ادارة علمية.<sup>2</sup>

من أهم رواد هذه المدرسة نجد فريديريك تايلور "هنري تاون" هنري فايول" وغيره من الذين ساهموا في تطوير الادارة بشكل علمي بدلا من التجربة والخطأ والتخمين التي كانت سائدة بعد الثورة الصناعية.

<sup>1</sup> - محمد علي محمد، المرجع السابق، ص 89.

<sup>2</sup> - عمار عوايدي: مبدأ تدرج فكرة السلطة الرئاسية، المؤسسة الوطنية لكتاب ، (ب ط) ، الجزائر، 1984، ص 42.

ولكن تايلور يهدف إلى تحقيق الكفاية الانتاجية في اعل من تحديد ما سماه بالطريقة المثلى لإبداء العمل، والقضية التي كان يدافع عنها هي التخلص من مشكلة الصراع في المؤسسة عندما انتقل من العامل إلى صاحب العمل و ذلك بالرجوع إلى فكر العلم .

فالمدرسة العلمية نشأت في جو سياسي اقتصادي واجتماعي مميز حيث النظام السائد هو القائم على أساس الحكم الاستبدادي المطلق وفي ظل النظام الاقتصادي الحر ، فالنظرية العلمية فامت ووصفت على أنها خالية من الروح المعنوية أو العلاقات الإنسانية بطابعها الآلي لاعتبارها العامل مجرد وحدة أو عنصر يتحرك آليا (إنسان اوتوماتيكي) .

وعلى الأفراد العاملين بموجب هذه النظرية ان يتكيفوا مع ظروف العمل حسب توجيهات القيادة الإدارية التي تأتيهم على شكل أوامر وتعليمات دون أن يكون لهم أي حق في مناقشتها أو التعقيب عليها أي أنها تعتمد على أسلوب التنظيم الرسمي الجامد وتركز السلطة من أعلى لاسفل عموديا عن طرق التفويض الإداري والرقابة من أعلى والمسؤولية على أساس المحاسبة من أعلى التنظيم على أساس التدرج الإداري الوظيفي والرئاسي.<sup>1</sup>

مما تقدم يتضح ان لنظرية العلمية تطرح الفكرة محورة لها علاقة وطيدة بموضوع الدراسة هي أن ما يحم المؤسسة هو نظام من الرقابة المحكم الاغلاق دون الاعتبار للجانب الانساني في الظاهرة الاتصالية، فهي تصف الأسلوب الأوتوقراطي الصارم واقتصار القرار على الوحدات التنظيمية العليا.

### 3. النظرية العلاقات الإنسانية:

الدراسات التي قدمها التون مايو<sup>1</sup> وزملاؤه في هاوثون التابع لشركة ويسترن الكترينك عام 1924 حتى عام 1938 البدايات الرئيسية لهذه النظرية التي اقترحت واعتبرت المؤسسة كنسق اجتماعي. بمعنى نسق النشاطات الفردية ضمن العلاقات الاجتماعية هذا يعي تركيزها على الجانب الانساني.

اكتشفت هذه الدراسة أن الحافز المادي ليس هو الدافع للعمل كما حددت المدرسة العلمي وانما الأفراد العاملين تتحد اتجاهاتهم وسلوكياتهم وإنتاجياتهم عن طريق العلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين الأفراد في إطار العمل.<sup>2</sup>

هذا الاتجاه يرى أن وجود التنظيم الرسمي القائم على العلاقات الإنسانية والاجتماعية الذي يدعم الإدارة ويساعدها على تحقيق أهدافها أو قد يعمل على عرقلة حسن سيرها، فسلوك الأفراد يخضع لضغوط اجتماعية هذا إلى الجانب الرسمي القائم على القرارات واللوائح والقوانين ال تحكم تصرفاتهم.

<sup>1</sup> - عمار عوايدي، المرجع السابق، ص48.

<sup>2</sup> - عبد الكبير عمر ، غلال الملوذ، عبد الكبير أحمد: "دور الاتصالات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي لعمال مديرية الشباب والرياضة" ، مرجع سابق ، ص 31.

فهي تدعو إلى الاعتماد على القوانين العادية وتطبيق اللوائح والبرامج الديمقراطية التي تؤمن العلاقات الاجتماعية والإنسانية على أسلوب التحقيق المعنوي واستعمال أسلوب الاتصال في جميع الاتجاهات أسلوب الرقابة الذاتية، المسؤولية الجماعية، والمشاركة في صنع القرارات.<sup>1</sup>

## 5 عناصر العملية الاتصالية:

ليقوم الاتصال بدوره يجب توافر مجموعة من العناصر وهي :

- المرسل أو قائم الاتصال: يقوم بنقل المعلومات أو الأفكار أو الآراء أو المعاني للآخرين.
  - الرسالة: وتحتوي على الرموز (لغوية، لفظية، أو غير لغوية وغير لفظية) التي تعبر عن المعلومات أو الأفكار أو الآراء أو المعاني.
  - المستقبل أو المتلقي: يستقبل الرسالة ومحتواها.
- قديمًا اهتم ارسطو ( حتى تحقق الخطبة أهدافها) وابن خلدون ( العمران الانساني) بهذه العناصر الثلاثة المرسل الرسالة المستقبل
- الوسيلة او الوسيط: لنقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل خاصة إذا زاد عدد المستقبلين أو المتلقين، وتتطور هذه الوسيلة في الحجم أو القدرة بازدياد المسافة وعدد المتلقين وانتشارهم .

## 6 قنوات الاتصال:

يتم الاتصال من خلال قنوات متعددة وهذه القنوات ممكن أن تكون شفوية أو مكتوبة أو الكترونية وكل قناة من هذه القنوات ممكن أن تكون مفيدة في الاتصال أو غير مفيدة حسب أهمية موضوع الاتصال وجود قناة الاتصال<sup>2</sup>.

### 1-6- الاتصال الشفوي:

يتم الاتصال وجها لوجه أو التلفون أو المحادثات أو العرض الرسمي أو الخطابات الشفوية أو الاجتماعات المختلفة مما يجعل من الاستجابة سريعة وبإمكان المرسل ان يعيد الرسالة مرة ثانية في حالة عدم وضوحها لمستقبل، لذا هو أفضل قنوات الاتصال ويستخدم عموما في الحالات:

- الموضوعات التي تحتاج الى وجهات نظر.
- الموضوعات السريعة التي يتم الاتصال فيها من خلال التلفون.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 179.

<sup>2</sup> - منال طلعت محمود، اساسيات في علم الادارة، المكتب الجامعي الحديث، د ط، الاسكندرية ، مصر 2003. المرجع السابق، ص 170.

- الموضوعات التي تحتاج إلى اقناع الطرف الآخر وجها لوجه.

### 6-2-الاتصال المكتوب:

- ويشمل الخطابات ، المذكرات التقارير، تقارير الحاسب الآلي والمستندات الأخرى التي تستخدمها المنظمة خاصة المنظمات الكبيرة ذات الفروع المتعددة ويستخدم هذا الشكل في:
- الموضوعات التي تحتاج إلى توثيق البيانات
  - العقود والوثائق الرسمية
  - الاشياء التي يتطلب المرء الرجوع إليها.

### 6 3 +الاتصال الالكتروني:

نوع خاص من الاتصال المكتوب عبر وسائل الاتصالات الالكترونية وأمثلة هذا الاتصال هي استخدام الحاسبات الالكترونية في نظام المعلومات أو طريقة البريد الالكتروني في المنظمة أو الفاكس، تتميز هذه الوسيلة بالسرعة والكفاءة مع تخفيض حجم الاوراق المتداولة.

### 6 4 +الاتصالات بين المشرفين والمسؤولين:

تعتبر الاتصالات بين المشرفين والمسؤولين في التسلسل الهرمي للإدارة إحدى أساسيات العمليات التنظيمية ولجعل هذه الاتصالات فعالة يجب أن لا يرغم العمال على القيام بمهام ليست من صميم عملهم بل العكس يتحكم على الإدارة اشعارهم دائما بأهمية وظائفهم ودورها في تحقيق الأهداف التنظيمية. مما يزيد الشعور بالرضا والقبول من جانب العمال على أن يكون الاتصال بلغة يسهل عليها فهمها وبالتالي ينبغي أن تناسب التعليمات من خلال قنوات الاتصال المعتادة بدون احداث أي فجوة أو نهيار في الاتصالات على أي مستوى أو من أي مصدر وقد تحدث الفجوة هاته بسبب الفشل في ايصال أو استلام الرسائل أو التعليمان في الزمان والمكان المناسبين.

وتصمم الإدارة الاتصالات بين المشرفين والمسؤولين لاستلام المعلومات على المستوى العملياتي وربما تشمل هذه المعلومات على التقارير مثل تقارير الانتاج ، المبيعات ، الشكاوي، مراقبة الجودة ويجب أن تتوفر في المؤسسة المناخ ونظام الحوافز لتشجيع مثل هذه الاتصالات ، ويكمن خلق هذا المناخ باتباع سياسة الباب المفتوح بين المشرفين والعاملين وحل مشاكلهم والمساهمة بأفكارهم القيمة لتحسين الفعالية التنظيمية وتمثل أهداف الاتصالات بين المشرفين والمرؤوسين فيما يلي:<sup>1</sup>

- إعطاء التعليمات والتوجيهات المحددة بأداء الوظيفة.
- إعطاء التعليمات بخصوص الإجراءات والممارسات التنظيمية.
- إعطاء التغذية الراجعة للمرؤوسين بخصوص انجازاتهم.
- تعريف المرؤوسين بالنسبة لوظائفهم بالنسبة للشركة أو المؤسسة.

<sup>1</sup> - منال طلعت محمود، المرجع السابق، ص 171.

- إعطاء المرؤوسين معلومات ايدولوجية لتسهيل تلقينهم أو تعريفهم مبادئ وسياسات واهداف المؤسسة.  
ولتحقيق أهداف الاتصالات الخمسة السابقة من الضروري أن يعمل المشرفون والمسؤولين سويا وان تنمو العلاقات الشخصية بينهم إضافة إلى العلاقات المهنية التي من شأنها مناقشة المشكلات في جو من الودم والمحبة لحلها<sup>1</sup>

## 7 - أنواع الاتصال في المنظمة:

### 7 1 +الاتصالات الرسمية:

يقصد بالاتصال الرسمي الذي يتم في إطار القواعد الي تحكم المنظمة وتتم من خلال القنوات والمسارات التي يحدده البناء التنظيمي الرسمي، والاتصالات بهذا المعنى يمكن أن تسيير في آن واحد من ثلاثة اتجاهات أساسية هي:

### 7 1 1 - الاتصالات الهابطة:

تبدأ الاتصالات الهابطة من أعلى التنظيم إلى اسفله أي من الرئيس إلى المرؤوسين وهي أكثر الاتصالات شيوعا في تنظيمات العمل، تستخدم بكثرة من جانب الإدارة العليا وتمثل في المعلومات كالقرارات الإدارية في المؤسسة فكلما كانت القيادة ديمقراطية كلما كان الاتصال من أسفل لأعلى سهل ومتنوعا وكلما كانت ديكتاتورية كان الاتصال من أسفل الى أعلى قليلا وصعبا وكان الاتصال من أعلى لأسفل كثيرا أو يقتصر على إصدار الاوامر.<sup>2</sup>

### 7 1 2 - الاتصالات الصاعدة:

ويتضمن هذا النوع من الاتصالات عادة اجابة المرؤوسين على ما يصلهم من رؤسائهم كما انها تتضمن بالإضافة إلى ذلك شكاوى واقتراحات وتظلمات العاملين ومن الاساليب المستخدمة في هذا المجال التقارير الاجتماعات والتلفون، كما يتضمن هذا النوع عملية ارسال كافة المعلومات المتعلقة بطريقة تنفيذ العمل والآراء والاتجاهات المختلفة عن كل ما يتصل بالأداء الجيد له إلى الأعلى.<sup>3</sup>

وإذا كانت الاتصالات الهابطة هي الاكثر شيوعا وانتشارا داخل التنظيم الاداري فان الاتصالات الصاعدة لا تقل اهمية إذ تساعد ادارة التنظيم على مدى تقبل وفهم مضمون الرسائل والتعليمات التي تنقلها قنوات الاتصال

<sup>1</sup> - منال طلعت محمود، المرجع السابق، ص 171.

<sup>2</sup> - مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب، (ب ط)، الجزائر، 1992، ص 147.

<sup>3</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية، (ب ط)، الاسكندرية، مصر، 2000، ص 241.

الهابط، واهتمام المرؤوسين وأجزاء التنظيم لتحقيق مبدأ التفاعل والتكامل وبالتالي تحقيق الأهداف العامة، مما يجعل قرارات الإدارة واقعية وسليمة وتمكن المدير من التعرف على عوائق العمل وفك الخلافات داخل التنظيم.<sup>1</sup>

### 7 1 3 - الاتصالات الأفقية:

يكون هذا النوع من الاتصالات بين المستويات الاداري أو الاجتماعية أو السياسية أو الاقتصادية التي تقع في نفس المستوى فالاتصال بين الناس عامة هو افقي.

ويهدف الاتصال الأفقي الى التعاون والتنسيق وحل المشكلات وتبادل الاكار والمشاعر ووجهات النظر والمعلومات والخبرات بين الأفراد الزملاء من نفس المستوى الاداري أو الوظيفي أو المهني ، وغالبا ما يكون هذا النوع من الاتصال شفهيًا وبطريقة مباشرة وبدون اية تعقيدات ادارية ، ويتم عادة من خلال اللقاءات وتبادل الزيارات والاجتماعات اللجان والسلوكيات المختلفة اثناء العمل.<sup>2</sup>

### 7 2 4 -الاتصالات غير الرسمية:

هذا النوع من الاتصال يحدث خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصالات في المنظمة، وينشأ الاتصال غير الرسمي نتيجة لسعي العاملين أو تعرضهم لمشاكل مشتركة لتحقيق اهداف مشتركة أو اشباع حاجات مشتركة والاتصال غير الرسمي ممكن ان يكون احد معوقات العمل إذ اخذ شكل التكتل ضد اهداف المنظمة من قبل العاملين وممكن ان تستفيد الإدارة في تحقيق اهدافها والادارة الحكيمة هي التي تتعرف على مسارات الاتصالات غير الرسمية وتحلل محتواها ثم توجه الاتصالات غير الرسمية الى الأهداف العامة.

<sup>1</sup> - محمد رفعت عبد الوهاب، ابراهيم عبد العزيز شيحا: أصول الادارة العامة، دار المطبوعات الجامعية، (ب ط)، مصر ، 1998، ص364.

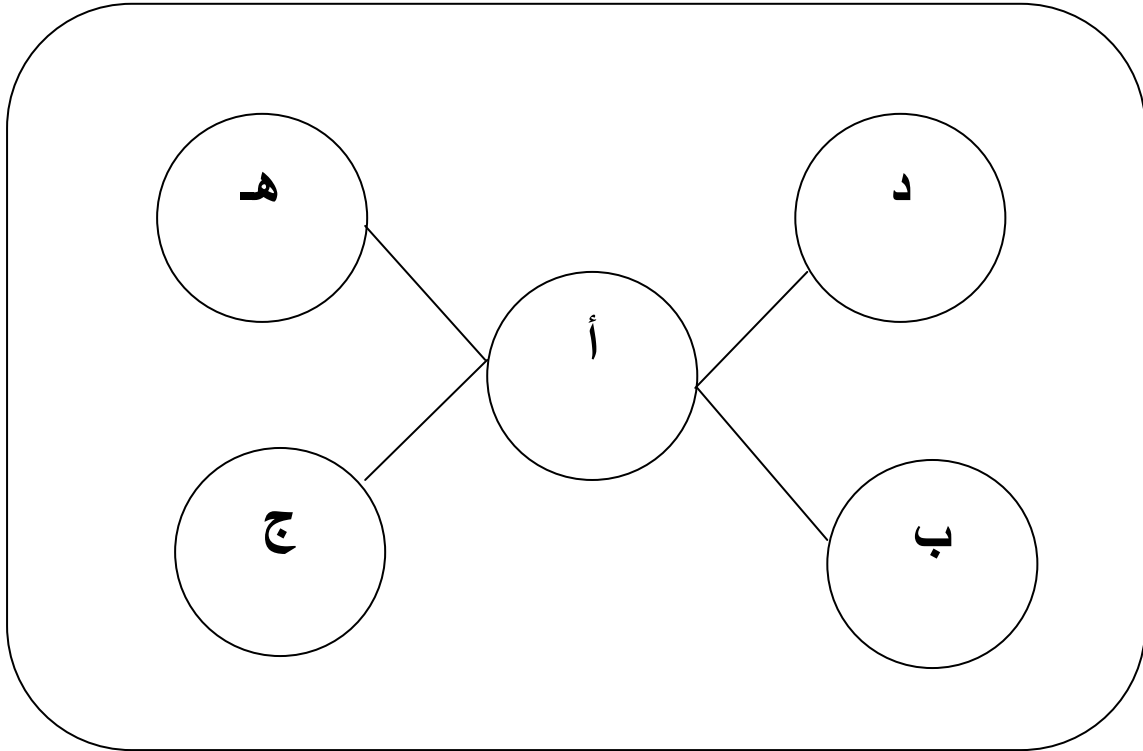
<sup>2</sup> - مصطفى عليان : اسس الادارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان ، ادارة ، الاردن، 2007، ص 270، 271.

8 - شبكات الاتصال في المنظمة :

تأخذ شبكة الاتصالات الادارية في المؤسسة بأنماطها المتعددة اشكالا متعددة يعرقها الكثير من المختصين في مجال الاتصالات الادارية باسم شبكات الاتصال والتي ظهرت بعد ان اصبح الاتصال نظاما اجتماعيا معقدا ، وعلى ضوء البحوث المتعددة التي اجريت حول الاتصالات واهميتها في وضع القرارات وتمثيل الاتصالات في الاشكال التالية :

8-1- النمط الأول: شكل العجلة

وهذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور او الرئيس او المشرف ان يتصل بأعضاء المجموعة الاخرين ، ولا يستطيع اعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس ، اي ان الاتصال يتم فيما بينهم عن طريقه فقط واستخدام هذا الاسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس او المدير كما يوضحه الشكل رقم (1)

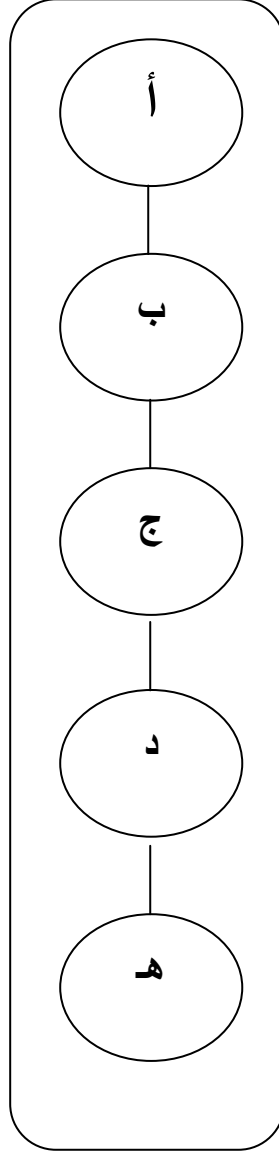


الشكل رقم I: يمثل شبكة اتصال العجلة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد سلطان ،علي شريف: المدخل المعاصر في مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، (ب ط)، مصر ، 1998، ص 353.

8-2- شبكة اتصال السلسلة :

ويمثل هذا النمط من الاتصال امكانية الرئيس في الاتصال بالمساعدين له ، وكل مساعد يقوم بالاتصال بشخص واحد . ويصلح هذا النوع من الاتصال في المنظمة الصغير التي يستطيع المدير ( الرئيس ) اداء دورة من خلال عدد محدد من المساعدين ، كما يوضحه الشكل رقم ( 2 )



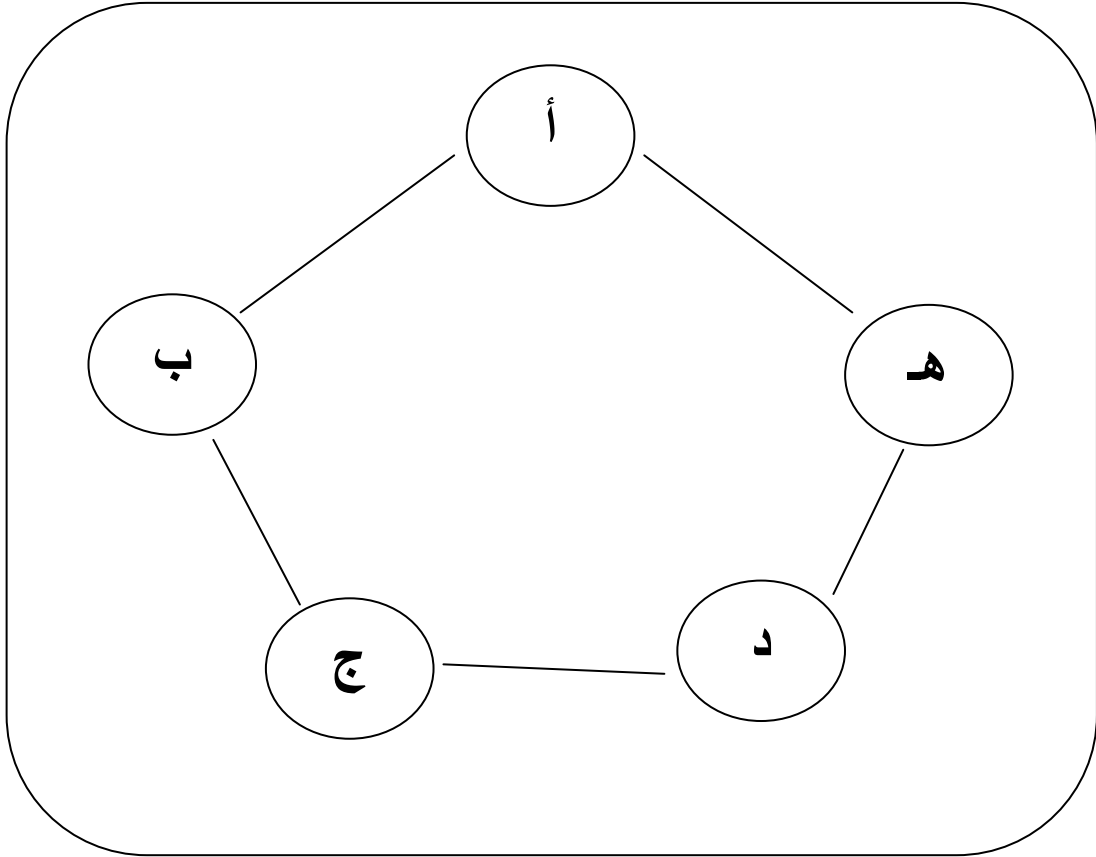
الشكل رقم II: يمثل نموذج الاتصال على شكل سلسلة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - حمود خيضر كاظم: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع (ب ط)، عمان، الاردن، 2002، ص 112.

8-3- الاتصال على شكل دائرة :

يمكن ان يطلق هذا النمط من الاتصال بالاتصال شبه التناغم ( شبه الكامل) حيث يستطيع الرئيس ان يتصل بمساعدين اثنين، ولكل مساعد شخص يتصل به ، وهؤلاء ايضا قادرون على الاتصال مع بعضهم البعض وهكذا كل شخص هنا متخذ قرار .

وتعتبر هذه الشبكة من لشبكات الاكثر ديمقراطية حيث ليس هناك قائد معين مع تساوي جميع الاعضاء في المكانة مع اللامركزية والروح المعنوية العالية ، ويوضحه الشكل رقم ( 3 )

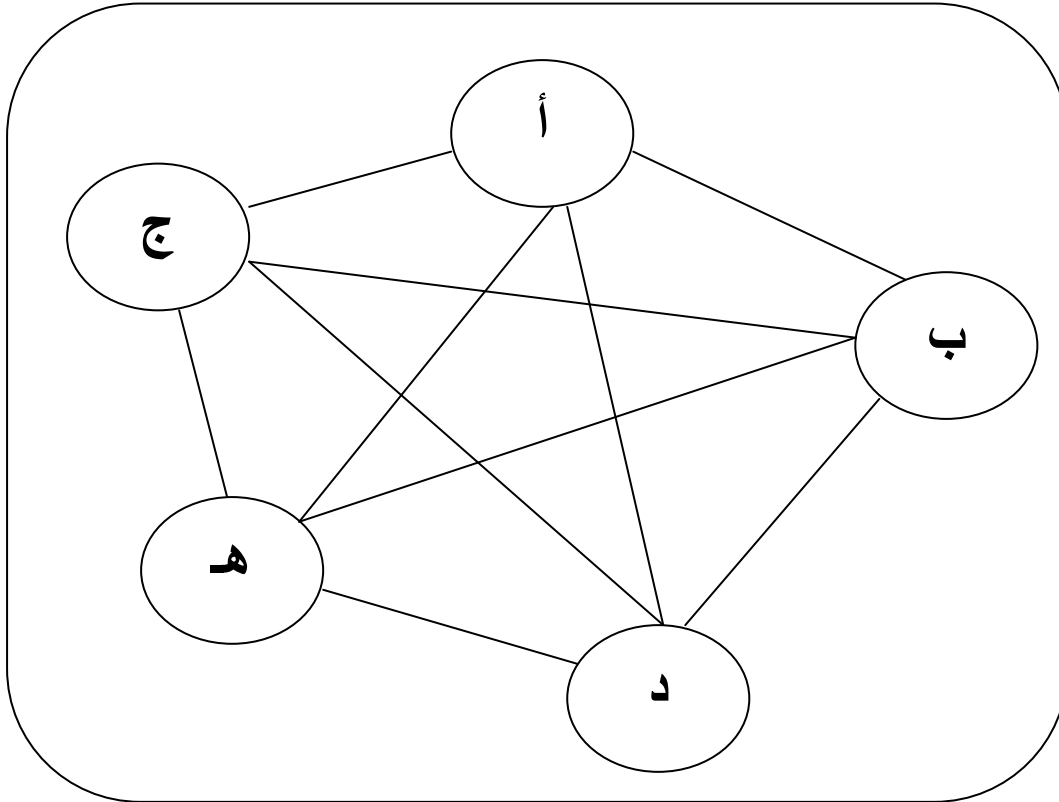


الشكل رقم III : يمثل نموذج الاتصال على شكل دائرة<sup>1</sup>

8-4- الاتصال على شكل نجمة :

<sup>1</sup> - العميان محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، (ب ط) ، عمان، الاردن، 202، ص 113.

ويمثل هذا النمط أكثر الانماط السائدة مثالية في تحقيق سبل الاتصال بين الأفراد والجماعات إذ إن هذا النمط من الاتصال يفترض أن جميع العاملين في المنظمة يتمتعون بقوة متساوية في الاتصال مع باقي الأعضاء وأن جميع المعلومات المتوفرة، لأي منهم عادة لجميع الأعضاء الآخرين في التنظيم، ولذا فإن هذا النمط من الاتصال يتسم بالديمقراطية المطلقة في الاتصال بين مختلف الأفراد العاملين في المنظمة وأكثر فاعلية في تحقيق الأهداف قياساً بأنماط الاتصالات الأخرى والشكل رقم (4) يبين هذا النمط بوضوح.



الشكل رقم IV: يمثل نموذج الاتصال على شكل نجمة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عبد الباقي صلاح الدين محمد: السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، (ب ط)، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 116.

## 9 - معوقات الاتصال الاداري:

يمكن النظر إلى معوقات الاتصال بأنها كل الأشياء التي تمنع من تبادل ونقل المعلومات او تعطلها او تأخر ارسالها الى استلامها او تشوه معانيها او تأثير بكميتها وبالتالي تعمل على تشتيت المعلومات وتشويها وتحويل دون انسيابها بالشكل المطلوب وبالتالي تحول دون تحقيق اتصال فعال، ولذلك فان أي شيء يمنع فهم الرسالة يعد حاجزا وعائقا للاتصال.<sup>1</sup>

وتستمد معوقات الاتصال أهميتها من منطلق نظرة الآخرين اليها وادراك آثارها على الانتاج والفرد والمنظمة وتختلف هذه المعوقات حسب تصنيفها وإمكانية تواجدها بالمنظمة وباختلاف مستوى إدراك الإدارة وحرصها على تبني نظام جيد للاتصالات تصل به المعوقات الى ادنى حد ممكن، حيث انه لا تحلوا اية منظمة انسانية من وجود بعض المعوقات لذا فمن واجب لإدارة والأفراد العمل على تقليل لمعوقات قدر الامكان.

من اهم المعوقات نذكر:

## 9 1 المعوقات التنظيمية:

وتنشأ المعوقات التنظيمية من طبيعة التنظيم الغير جيد الذي بدوره يتسم بالعجز عن مواكبة مطالب واحتياجات المنظمة، ويمثل التنظيم الرسمي الاطار أو الهيكل الذي يلزم المجموعات المختلفة من أوجه النشاط التي تمارس داخل المنظمة والذي يعمل الافراد في حدودها طبقا لطبيعة الهيكل التنظيمي.

## - حجم المنظمة:

المؤسسات التربوية الكبيرة لديها كمية كبيرة من الاوراق المعلومات تتدفق في أي لحظة ، فمعظم الناس يأخذون وقتا لعد وتشكيل الرسائل والنماذج التي تستخدم من قبل المعلمين أو المدراء حيث انها تكون بكميات كبيرة ومذهلة، مما ينجر عنه في بعض الاحيان ضياع لبعض الرسائل أو فقدانها أو رميها .

- تداخل الاختصاصات وعدم وضوح المسؤوليات مما يترتب على ذلك من ازدواجية في خطوط الاتصال داخل المنظمة.

- زيادة حجم الابعاء الروتينية للعمل وزيادة شعور الفرد بالملل.

- عدم وجود هيكل تنظيمي وما يترتب عنه من لجوء الإداريين إلى الاتصال غير الرسمي الذي لا يتفق مع اهداف المنظمة.

<sup>1</sup> - عبد الكبير عمر ، غلال الملوذ، عبد الكبير أحمد: " دور الاتصالات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي لعمال مديرية الشباب والرياضة" ، مرجع سابق ، ص 31.

- مركزية التنظيم وعدد المستويات الإدارية وتجانس الجماعة ، فالمركزية تحتكم ضرورة رجوع الافراد لشخص واحد يمتلك قدرا كافيا من المعلومات رغم بعده عن مراكز التنفيذ الأمر الذي يقل من سرعة الاتصالات ويزيد من احتمال ضياع المعلومات وعدم صحتها.
- تحول الأهداف والغايات إلى وسائل ، المبالغة في تطبيق المبادئ العملية يضعف من الطبيعة الانسانية بين الموظفين.

## 9 2 المعوقات الفنية والمادية :

وتنصب هذه المعوقات على الجوانب الخاصة بالعمل أو الواجب المكلف به الشخص ، ويمكن القول أن الجانب المادي من هذه المعوقات يرتبط بالأشياء الملموسة في الاتصال كالأدوات الاتصالية والعناصر المادية ذات الصلة الوثيقة بيئة الاتصال ، أما الجوانب الفنية فهي مكملة للجانب المادي وتعطي لعملية الاتصال بعدا أكثر ضبطا وتنظيما وترتبط بالجوانب الشكلية .

إجمالاً يمكن إدراك أهم المعوقات الفنية والمادية في العناصر التالية :

تصور التخطيط الخاص بنظام الاتصال سواء من حيث عدم إدراك المرسل لطبيعة الرسالة أو عدم التحديد الواضح للقناة الاتصالية المستخدمة .

احتواء الرسالة على بعض البيانات التي يصعب تفسيرها وفهمها .

تشويه الرسالة ونقلها بشكل منحرف .

الافتقار إلى استخدام التعبيرات المناسبة والألفاظ الجيدة والتي يمكن فهمها بسهولة .

وقد تحدث للوسيلة الاتصالية أعطال ، وهذه الأعطال تتمثل في الأعطال الفنية والميكانيكية مثل تلعث المتكلم، أو سوء الطباعة ، أو تداخل موجات البث الإذاعي أو عدم مزج الصور المرئية<sup>1</sup> .

هذا ونشير إلى أن المنظمة قد تلجأ إلى إعداد دورات وبرامج تدريبية غير واضحة الهدف ، وقد يلجأ كذلك إلى استخدام مصطلحات غير مفهومة لدى العمال وهي جزء لا يتجزأ من المعوقات الفنية .

كما تتواجد في بيئة العمل معوقات مادية وفنية تقلل من توفير الجو المريح لأداء الأفراد مثل وجود عناصر الفوضى والضوضاء داخل المنظمة (التشويش المادي) ، بالإضافة إلى خصائص طبيعة المكان الذي ينجز فيه الفرد مهامه وما يتميز به (طبيعة المكان ، الحجم ، طبيعة التهوية) .

<sup>1</sup> - أنشاطي عدنان علي : مدخل إلى إدارة المشروعات الهندسية ، منشورات كلية الهندسة ، (ب.ط) ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 1997 ، ص

فالضوضاء عامل ذو تأثير سيئ على العامل ونتاجه وتعد من المعوقات المادية والفنية للاتصال في المنظمة ، ويرجع ذلك إلى سببين رئيسيين هما الاول : كونها عاملا مزعجا (استياء العامل )،ثانيا : كونها عامل مشتتا للانتباه والتركيز فتصرف بذلك انتباه العامل عن عمله ، وتقلل تركيزه عليه ، فتقل كفاءته المهنية <sup>1</sup> .

### 9 3 معوقات اللغة :

وهي المادة الأساسية للتعبير عن موضوع الاتصال ، وذلك عن طريق استخدام الكلمات والرموز وهنا تكمن العقبة التي تشكل عائق أمام تحقيق اتصال فعال ، حيث أن الكلمات لها مدلولات ومعاني تختلف من فرد لآخر فالعمر والتعليم والخلفية الفكرية ، كل هذه تغيرات تؤثر في تفسير وفهم الكلمات وإعطائها معاني مختلفة فقد يكون للكلمة معنى عند المدير يختلف عنه عند العامل بسبب اختلاف مستوى التعليم بينهم وكذلك استخدام اللغة الفنية في الاقسام المهنية المتخصصة مثل قسم الحاسب حيث يستخدم العاملين فيه مفردات وتراكيب لغة الحاسب .

ومن ناحية اخرى فان المرسل قد تكون لديه فكرة واضحة في ذهنه ولكن طريقة عرضه للفكرة غير واضحة بسبب استخدام كلمات تثير اكثر من معنى لدى المستقبل ، الامر الذي يؤدي إلى تشتيت انتباهه.

### 9 4 معوقات الحالة النفسية :

إن للحالة النفسية والعاطفية دور مؤثر في عملية الاتصال فالاستفزاز النفسي والعاطفي يؤثر على تفسير الاشياء والنظر اليها ، وبالتالي يؤثر ذلك على عملية الاتصال بشكل سلبي وتفسير محتوى الرسالة ، فمثلا فان الشخص المستقر نفسيا وعاطفيا يختلف تفسيره للرسالة عما اذا كان في حالة توتر وغضب للرسالة نفسها وكذلك يؤثر على عملية صياغة جمل الرسالة أو في التعبير عنها.

وكذلك إذا كانت ظروف عمل الفرد غير مستقرة ويسودها القلق والخوف فإنها تؤثر بشكل سلبي على إرسال واستقبال الفرد للمعلومات ، فان عمليات الاتصال لا تحقق أهدافها بنجاح إلا إذا أخذت بعين الاعتبار ظروف الفرد النفسية والعاطفية ، فكما لاحظنا فان حالات الغضب والانفعال تؤدي إلى إرسال واستقبال معلومات بصورة سلبية .

### 9 5 المعوقات الإدراكية :

وهذه تتعلق بقدرة الفرد العقلية على تفسير الأشياء وفهمها ، وتتأثر قدرة الفرد الإدراكية بالبيئة التي يعيش فيها ومستوى تعليمه ونظم القيم السائدة ، لذا فتعتبر هذه من العوامل المهمة التي تؤثر في مدى فعالية الاتصال فقصور أو ضعف القدرة الإدراكية للفرد تؤثر سلبا في عملية الاتصال من حيث إرسال واستقبال المعلومات ، وكذلك تؤثر

<sup>1</sup> د.فرح عبد القادر طه : علم النفس الصناعي والتنظيمي ، دار المعارف ، ط4، القاهرة ، مصر ، 1983،ص 231.

بشكل سلمي في عملية فهم الفرد واستيعابه للمعلومات وكذلك في المعنى الذي يعطونه لهذه المعلومات وكذلك في درجة تأثير المعلومات عليهم .

ومن ضمن المعوقات الإدراكية أيضا التأثير على عملية الاستماع من خلال ما يسمى بالانتقال الإدراكي وهو ميل الأفراد إلى انتقاء واختيار جزئية أو جزئيات من موضوع الرسالة ، فقد يقوم الفرد باختيار الجزئيات التي تتفق مع أهدافه وقيمه ومميزاته وإهمال الجزء الباقي من موضوع لرسالة وبالتالي يؤثر سلبا على فاعلية الاتصال.

## 9 6 معوقات الإفراط في الاتصال :

ان الاتصال يصبح غير فعال إذا بلغ الحد المطلوب أو الحاجة لأنه يؤدي إلى تراكم في المعلومات يزيد عن حاجة الإدارة وبالتالي يشكل عبئ عليها بسبب عدم توفير الوقت الكافي والقدر الكافي في قراءتها وعدم قدرة المدير على استيعاب هذا الحجم الهائل من المعلومات مما يؤدي إلى إهمال جزء منها وقد يكون الجزء المهم مهم ، مما يؤدي إلى إضافة الفعالية الإدارية .

وعليه فالاعتدال في الاتصال وتنظيمه يتيح للمستقبل فرصة إعطاء الوقت الكافي والقدر الكافي من الأهمية للمعلومات الموجهة إليه للاستفادة منها بالشكل المطلوب .

ولابد من الإشارة إلى مظاهر الإفراط في الاتصال وهي كثرة المذكرات والتقارير الصاعدة والهابطة وكثرة الاجتماعات وكبر عدد المشاركين فيها دون الحاجة والإصرار على ان تقدم الاقتراحات والآراء بشكل مكتوب دائما وعدم استغلال قنوات الاتصال غير الرسمية وأساليب الاتصال الشفوي .

لذا يجب دراسة نظام الاتصالات في المنظمة وتحليله بموضوعية لمعرفة أسباب تكديس الأوراق والمذكرات عند بعض المدراء واتخاذ الإجراءات المناسبة للحد من تدفق المعلومات غير الضرورية ، فمثلا قد يكون الحل بالتخفيض من المركزية وإعادة توزيع بعض الصلاحيات والمسؤوليات وتفويض السلطة والاهتمام بكيفية إعداد البيانات للمستويات الإدارية العليا ضرورة فيجب أن تكون مختصرة وواضحة لان وقت العديد من المديرين لا يتسع لقراءة كل شيء مثل التفاصيل الصغيرة<sup>1</sup> .

**9-7- معوقات بيئية :** من المعروف ان المنظمة عبارة عن نظام مفتوح ، فهي عبارة عن كيان متكامل يتكون من مجموعة من الأجزاء ذات العلاقة المتداخلة والتي تؤثر ويتأثر كل جزء منها بالأخر بطريقة تؤثر على المنظمة كلها والتي تتفاعل بدورها مع البيئة المحيطة بها فتؤثر فيها وتتأثر بها.

<sup>1</sup> - درويش عبد الكريم ، وتكلا ليلي : أصول الإدارة العامة ، مكتبة الانجلو المصرية ، (د،ط) ، القاهرة ، مصر ، 1980 ، ص 148.

وتتضمن البيئة مجموعة من العوامل الاقتصادية والسياسية والحضارية والاجتماعية والطبيعية والتكنولوجية ، وتتأثر المنظمة بهذه العوامل وتؤثر فيها وذلك لضمان نجاحها واستمرارها فالمنظمة تأخذ مداخلاتها من البيئة وبالمقابل تعطيها مخرجاتها وتقرر أنشطتها بناء على احتياجات المجتمع ، وان عملية التفاعل بين المنظمة والبيئة لن تتم إلا في ظل تدفق كميات هائلة من المعلومات بصفة مستمرة لخدمة أهداف النظام ككل ليتسنى للمنظمة القيام بمزاولة أنشطتها وعملها اليومي .

لذا فان القصور أو التشويش أو التأخير أو التعطيل في انسياب وتدفق المعلومات يعتبر بمثابة معوق للاتصال الضروري لسير العمل .

ويوجد جانب آخر للبيئة وهو المكان الذي يؤدي به العمل فقد يكون سيئ الترتيب والتهوية والإضاءة أو قد يكون بارد أو جاف أي ظروف جوية متقلبة <sup>1</sup> .

ومن هذه المعوقات ما يلي :

- **الموقع الجغرافي** : إن التباعد الجغرافي (الإقليمي) بين مراكز اتخاذ القرارات ومراكز الأداء التنفيذي تؤدي بلا أدنى شك إلى صعوبة الاتصال بينهما في الوقت المناسب والعكس صحيح .
- **عدم كفاية أدوات الاتصال** : بحيث أنها لا تستطيع التغلب على عوائق التشتت الجغرافي الحاصل بين مراكز اتخاذ القرارات والميدان .
- **عدم وجود أنشطة اجتماعية** : مما يؤدي إلى تباعد العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والاتصال فيما بينهم <sup>2</sup> .

### 9-8- المعوقات المتعلقة بمراحل عملية الاتصال :

انه من اجل فاعلية عملية الاتصال ، فان ذلك الاهتمام بكل مرحلة أو خطوة من خطوات عملية الاتصال يجب ان يعطي العناية الكافية ، وفي حالة حدوث أي تداخل أو فهم أو عدم وضوح فان ذلك قد يصبح عائقا لعملية الاتصال .

وتتمثل معوقات مراحل عملية الاتصال في الأتي <sup>3</sup> :

<sup>1</sup> الخلوف إبراهيم إسماعيل : مستوى فاعلية الاتصال الإداري في القطاع العام ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، اربد ، 1999 ، ص 149 .

<sup>2</sup> حمود خضير كاظم : المرجع السابق ، ص 140 .

<sup>3</sup> عرفة احمد ، شلي سمية : إدارة وتحديات العولمة ، جامعة مدينة نيويورك ، 2000 ، ص 49 .

- **معوقات المرسل :** وقد تحدث هذه المعوقات في حالة ما إذا كان المرسل شخصا ذو أفكار ، وقد يخالفه الأفراد الآخرون في الرأي مما قد يؤدي إما إلى الإسهاب في الحديث لإقناع الأفراد بآرائه أو الإحجام عن الحديث خوفا من الانتقادات التي قد توجه إليه .
  - **معوقات التحويل :** وذلك في حالة ما اذا كان العامل يتحدث بلغة أخرى غير مألوفة للمستمع ولا يقصد هنا باختلاف اللغة ، الاختلاف من حيث اللغة نفسها وإنما الاختلاف من حيث المستوى التعليمي ، أو استخدام ألفاظ معينة أو التحدث بطريقة غامضة أو غير ذلك ، ولا شك أنه هناك يكون من الصعب في تلك الحالة جعل المستمع يفهم ما يشرح له ، فالعامل قد يتحدث للمدير أو المشرف عن سوء ظروف العمل ولكن بسبب اختلاف المستوى فقد يصعب عليه إيصال ما يريد إيصاله لذلك المشرف أو المدير .
  - **معوقات الوسيلة :** وعادة ما تحدث تلك المعوقات في بيئة العمل ، فقد يحاول العامل مثلا الحصول على معلومات متعلقة باستمرارية العمل .
  - **معوقات النقل :** وقد تحدث مثل تلك المعوقات في حالة نقل الرسالة باستخدام مصطلحات معينة تحمل معاني بين المرسل والمستقبل ، وذلك في حالة المدير الذي لا يكون متأكد مما يعنيه المشرف الحديث في العمل عندما يشير إلى موظف ما يقوله انه "قاضي" .
  - **معوقات المستلم :** ويحدث هذا النوع من المعوقات عندما يكون المستلم مشغول في فكرة أو أفكار أخرى أثناء عملية الاتصال ، وهنا قد يسأل المتحدث لإعادة ما قاله أو إعادة جملة معينة أو خلافه .
  - **معوقات التغذية العكسية :** وتحدث تلك المعوقات في حالة فشل مرسل الرسالة في الحصول على التغذية العكسية من المستقبل ، والتي تعكس مدى فهم المستقبل للرسالة ، وذلك كما في حالة فشل المدرب في طرح الأسئلة وتلقي الإجابات التي تعكس مدى فهم المتدربين لما قام المدرب بتدريبيهم عليه .
- ويجب أيضا أن نشير أن الوقت الذي تتم بها تعتبر عائقا هاما لمدى استيعاب وفهم الرسالة ، وذلك في حالة ما إذا كان الوقت والمكان والطريقة غير ملائمة وغير مناسبة وغير متوافقة مع طبيعة الموقف ، وفي نهاية المطاف يهمننا أن نؤكد على ان التغلب على جميع المعوقات السابقة وسوف يساهم في دحر الفراغ بين أطراف الاتصال تحقيق فاعلية الاتصال .
- فلا شك أن تلك الفعالية لن تأتي إلا من خلال التغلب على كل المعوقات التي تعيق عملية الاتصال وتحقيق الفعالية لتلك العملية<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> عرفة، احمد شلبي ، سمية : المرجع السابق ، ص 51.

## خلاصة :

من خلال ما سبق خلصنا إلى ان العملية الاتصالية تعتبر من أهم وبرز العمليات الإدارية في المنظمة ، وذلك نظرا للدور الحيوي الذي تلعبه خاصة في فهم مضمون الرسالة والذي يتوقف على عدة عوامل من بينها ظروف الموقف والغرض من الاتصال والاتجاه الفكري السائد في المنظمة الإدارية ، والحالة النفسية لطرفي الاتصال ومهارات الاتصال ، مما يتطلب مراعاة المدخل السلوكي عند إجراء أي اتصال للاستفادة من مميزات الاتصال الفعال في اتخاذ القرارات الإدارية وغيرها من العمليات الإدارية وهذا كله من اجل المساهمة في تطوير المنظمات وازدهارها .

إن الوظيفة الإدارية الأولى للمدير هي تطوير وصياغة نظام الاتصالات في المنظمة ، من خلال بلورة التفاعلات بين الإدارة والعمال والمواطنين أو بين العمال فيما بينهم من خلال الإشراف الفعال والتسيير العقلاني للمنظمة ، عن طريق نقل البيانات والمعلومات من الرئيس إلى المرؤوسين التي تساعدهم في الإقبال على العمل والتفاني فيه .

الفصل الثاني:

الرضا الوظيفي

## تمهيد:

لقد اهتم الباحثون بفعاليات النجاح في ميادين العمل من اجل رفع قيمة الانتاج وتوسيع مساحات المؤسسات للاستيعاب المتزايد للخدمات ولتطوير النجاحات حيث كانت نظرية الباحثين في هذا المجال لا تتعدى الحدود المرسومة حول وسائل العمل، وما تعود به من فائدة وان تعدت ذلك، وواصلت على العمل ، لأنها تنتظر دائما الرفع في الإنتاج، ومضاعفة الجهد في شتى الأحوال دون القلق على الحالة النفسية للعامل لما يقدمه من جهود ، ولهذا فعلى كل عامل في الحياة يجب ان ينجز اعماله عن كامل رضا صاحبه ، حيث يصطحب هذا الرضا عوامل ايجابية مثل الشعور بالمسؤولية وحب العمل وتطويره.

ولتحديد مفهوم الرضا والنظريات التي تناولته وكذا عوامله ازاء هذا الفصل والذي تطرقنا فيه إلى تحديد الرضا الوظيفي وأهميته وأنواعه وعلاقته بالدوافع ثم تحدثنا بعدها على عوامل الرضا الوظيفي كعناصر مادية وتتكون من (الأجور، مركز الفرد في المجموعة، التسيير، التدريب وظروف العمل ) والعوامل النفسية منها الروح المعنوية وقياس الرضا الوظيفي والآثار الهادفة للرضا عن العمل.

## 1 - مفهوم الرضا الوظيفي:

يعتبر مفهوم الرضا الوظيفي من اهم مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضا لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودارستها موضوعيا، ولعل هذا الغموض هو الذي أدى إلى ظهور العديد من البحوث والدراسات التي تناولت الموضوع وهذا نادى إلى اختلاف العلماء إلى تحديد الرضا الوظيفي فتعددت بذلك تعاريفه.

ويقصد بالرضا الوظيفي تقبل العامل لعمله من جميع النواحي اي من نوع العمل ومتطلباته والظروف المعروفة مكانته الاجتماعية والاقتصادية، وما يتخلله من علاقات انسانية بين المرؤوسين فيما بينهم، هذا فضلا عن ساعات العمل والاجر وتحاشي العمل مع ميول وقدرات الأفراد، ويتكلم كثير من علماء النفس على ان الرضا الوظيفي خليط من عدة عوامل مختلفة سيكولوجية وفيزيولوجية وخاصة بظروف العمل والتي من شأنها ان تجعل الشخص يقرر بأنه راض عن عمله، كما يعرف الرضا بانه الاتجاه الناتج عن عملية التوازن الخاصة بين العوامل المرغوب فيها المتعلقة بالعمل وللرضا محددات متعددة اهمها:

- درجة التوافق الشخصي للعامل.

- نوع العلاقات مع الفرد والزملاء وطبيعة العمل الذي يقوم به، والتسيير الذي يخضع له، وطبيعة المؤسسة التي ينتمي إليها، والمراكز الاجتماعية لعمله.<sup>1</sup>

وحسب "محمود عباس عوض" الرضا الوظيفي هو: تقبل العامل لعمله من جميع نواحيه وواجهه اي نوع العمل ومتطلباته وظروفه الفيزيائية ومكانته الاجتماعية و الاقتصادية وما يخشاه من علاقات إنسانية بين الرؤساء والزملاء، زيادة على ساعات العمل و الأجر المناسب ومدى تماشي العمل مع ميول العامل وقدراته.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -مصطفى عشوي: اسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب 1998، ص 133.

<sup>2</sup> - محمد عباس عوض: دراسات في علم النفس الصناعي والمهني، دار المعارف الجامعية الاسكندرية، سنة 1985، ص 110.

ويعرفه د ن ز ر د مذخ ص ت . ا 1983 و أ. ميخيلي د ز خ س ب 1976

فالأول ينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه حالة وجدانية ايجابية ناتجة عن تقسيم العمل والتجارب المرتبطة بالعمل اما الثاني فيرى بان الرضا الوظيفي هو احساس ينتج عن التقسيم الشخصي الذاتي وعن جزء من اللاشعور يتكون من العناصر المختلفة وبطابعها المحسوس ومن تعريفنا لأنفسنا هذين التعريفين يمثلان الصيغة السيكولوجية.<sup>1</sup>

وحسب "مصطفى تركي" 1986م انطلاقاً من النظرية السيكولوجية للرضا الوظيفي

فيرى انه: "الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله فيصبح انسانا تستغرقه الوظيفة معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق اهدافه الاجتماعية من خلاله .<sup>2</sup>

ومما تقدم من كل هذه التعاريف التي درست موضوع الرضا الوظيفي يبدو انه ليس من السهل ايجاد تعريف واضح ومحدد للرضا لأن هذا الموضوع يرتبط بمواضيع المحيط الاجتماعي للعمل، ومنها من يرتبط بالمحيط التنظيمي و البعض الأخر من العوامل التي ترتبط بشخصية العامل.

## 2 - وجهات النظر عن الرضا الوظيفي قديماً وحديثاً:

لم ينل الرضا الوظيفي قديماً قسطاً سواء بالدراسة أو حتى الاهتمام ذلاً فإنه لم يحض بالعناية في دوائر الأعمال خاصة حين ما كان يعتقد أن مكانة الإنتاج والزيادة فيه وتقوية المحركات هم الأهم، أما الرضا الوظيفي فليس لديه معنى.

كما أعتقد علماء النفس القدامى على أن وظيفتهم هي العمل على تكييف الإنسان مع الآلة عن طريق تطبيق النظريات والطرق السيكولوجية عند اختيار الأفراد وتدريبهم واختيار انسب الظروف واستخدام الآلات استخداماً مثالياً، لكن التجارب قد أثبتت خطأ هذا بالرغم من أسسه لأن الإنتاج لا يزال يعتمد إلى حد بعيد رغم التطور الكبير والتقدم الملحوظ في الشؤون الهندسية والميكانيكية الحديثة على العنصر الإنساني، وعلى سلوك وتصرفات الأفراد.

<sup>1</sup> - سليمان الحضري، محمد أحمد سلامة: مجلة الدراسات، الخليج والجزيرة العربية، جامعة الكويت، افريل 1982، العدد 30.

<sup>2</sup> - حامد بدر: الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة والعلوم السياسية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، سبتمبر، 1983م، ص

فإجادة العمل والعناية بالآلات والأجهزة ومدى ما يحققه غياب العمال وسرعة المعدل تغييهم من الخسائر كلها اشياء يحكمها العنصر الإنساني حتى لو تم اختيار الأفراد المستخدمين على أساس سليم ووضعوا في الاعمال المناسبة لهم.

هذا وقد بدأ رجال الاعمال يعترفون بأهمية الرضا الوظيفي، إلا أنهم اعتقدوا في البداية بأن الرضا الوظيفي يمكن تحقيقه عن طريق تقديم المكافئات وتوزيع الهدايا على العمال، ورفع الأجور وتحسين ظروف العمل، والواقع ان دراسات أخرى قد أكدت أن هناك عوامل خفية على تحقيق الرضا الوظيفي.

وتتلخص هذه العوامل في طريقة تسيير في العمل والنهوض بالقيم المعنوية للعمال وفي اخذ مشاوراتهم في كل التغيير مع إدخاله على احوال العمل، وتهيئة الجو المناسب للعمل حتى يعمل في جو يسوده التفاهم، الثقة،التعاون، ولقد زاد الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي لما له من تأثير مباشر على تكاليف العمل بالإضافة إلى زيادة الإنتاج،ومن ثم زيادة العلاوات وأخيرا التوافق الشخصي والاجتماعي للعامل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - محمود ماهر عليش: العلاقات الانسانية في الصناعة ، ص144.

## 3 أهمية الرضا الوظيفي :

للأمريكيين تاريخ طويل في الاهتمام بالرضا عن العمل وبيئة العمل، ويتفق اغلب علماء السلوك التنظيمي على خاصية مشتركة بين العمال حيث أنهم يكونون اتجاهها حول العمل والإشراف وزملاء العمل و الأجور، وما شابههم طالما يلتحقون بالعمل وعادة ما يشار لهذه الاتجاهات بمصطلح الرضا الوظيفي ويشمل كغيره من الاتجاهات الأخرى "معتقدات معرفية او توقعات وانفعالات واحاسيس ووجدان، حب وكراهية" يكونها العمال نحو وظائفهم.

وللرضا الوظيفي أبعاد ووجه عديدة فقد يكون رضا وظيفي لكل جانب من جوانب وظيفة العمال و تشمل استخدام القدرات والانجاز والتقدم وزملاء العمل والتقدير .

ومن المهم أن ينظر المشرفون لأوجه الرضا الوظيفي كل على حدى لأن مستوى الموظف يختلف من وجه لآخر<sup>1</sup> .

كما تختلف اتجاهات الرضا الوظيفي أيضا من حيث القوة والثبات فقد يبغض أحد العمال مثلا المشرف الجديد بغضا شديدا في البداية، لأن المشرف الجديد عين في الوظيفة بدلا منه، إلا أن عدم الرضا هذا قد يتحول من خلال التفاعل اليومي إلى الرضا نتيجة لتجارب الموظف مع المشرف (الثبات).

<sup>1</sup> - أندري سيندلاني ومارك بي وأولاس: السلوك التطبيقي والأداء، تر: أبو القاسم أحمد ، الإدارة العامة للبحوث، العربية السعودية، 1991، ص262.

4 أنواع الرضا الوظيفي :<sup>1</sup>

## 4-1- الرضا الكلي :

يمثل رضا الموظف عن جميع جوانب ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لأقصى درجة الرضا عن عمله ، ولكن ليس من الضروري ان تتوافر في هذا العمل كل عناصر الرضا التي سبق ذكرها أعلاه، لأن هذا يتوقف على طبيعة الموظف نفسه، فهو ربما لا يعتبر جميع تلك العناصر مهمة بالتالي الموظف وحده من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه.

## 4-2- الرضا الجزئي:

يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل .وهنا يكون الموظف قد وصل لدرجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل وبالتالي اكتفى بها أو ربما لازال الإستياء موجوداً لكنه لازال يؤدي أعماله.

<sup>1</sup> - كامل مصطفى البكري : سونيا، 1990، دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لاعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة ، مجلة الادارة ، عدد 1 جوان 78، ص 23.

## 5- الرضا الوظيفي وعلاقته بالمفاهيم المرتبطة به:

إن المفهومين الأكثر ارتباطا بالرضا والمماثلة له هي: مفهوم الروح المعنوية، مفهوم التنظيمي لأن كثيرا ما تستعمل المفاهيم الثلاثة في اتجاه واحد للتعبير على حالة معينة.

ولتكون المقارنة بينهم أكثر وضوحا ودقة من حيث أهم الفروق ستعرض بعض التعاريف المتعلقة بالمفهومين السابقين، فبالنسبة للروح المعنوية نجد تعريف "ش د ز د ش ر ص" سنة 1995م يعرف الروح المعنوية بأنها الرغبة في متابعة العمل والإرادة في الدفاع عن الأهداف الجماعية أو الأهداف التنظيمية.<sup>1</sup>

ويعرفها "سميث ووستون س ش د ش ش ص س خ ل د ش ر س ث" بأنها: "اتجاه نحو الرضا مع الرغبة في تحقيق هدف الجماعة أو هدف التنظيم".<sup>2</sup>

بعد مقارنة تعاريف الروح المعنوية وتعاريف الرضا الوظيفي نجد فرقا بين المفهومين وهذا الفرق ليس ميدانيا ولكن عند التطبيق من ناحية التحليل مختلفين وغير متناقضين لهذا يمكن تلخيص أهم الفروق الموجودة بينها فيما يلي:

الروح المعنوية تهتم كثيرا بالجماعة وعلاقة الفرد مع الجماعة في العمل بينهما والرضا هي حالة فردية وشخصية.

والروح المعنوية مرتبطة بالإنتاجية والمردودية بينما الرضا الوظيفي لا يرتبط بالإنتاجية في كل الأحوال وهذا ما بينته كل من الدراسات منها دراسة "كاتزال KATSEL" 1945م ودراسة "برافيد BRAYFIELD" لأن الرضا الوظيفي فردي ليس جماعي .

الروح المعنوية استجابة فردية بالرغم من أن الروح المعنوية قد استعملت كمرادف للرضا الوظيفي خاصة من قبل

إحصائي علم الاجتماع إلا أنها تميل نحو الاختفاء في القرارات السيكلوجية كما يرى "فرانسيس Frances" 1981م أحد الإحصائيين في ميدان الوظيفي أما بالنسبة لتقييم الجو التنظيمي فيقترح

<sup>1</sup> - Robert frances, la satisfaction dans tout travail et l'emploi e150t université de paris, p22.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 150.

"ميخائيل Muchlil" 1983م سبع خصائص وهي: نسبة التنظيم، اكرهات العمل، أهداف التنظيم، الالتزامات التي يتطلبها التنظيم .

العلاقات الإنسانية، الإمكانيات المقدمة والمتاحة من قبل التنظيم، وسمعة التنظيم من الخارج.

وهناك من يرى بان الجو التنظيمي ما هو في الواقع إلا رضا الأفراد عن عملهم ودليلهم.

على هذا ان نوع الاسئلة التي نستعملها في الدراسة وقياس الجو التنظيمي كثيرا ما تأخذ من الاستثمارات الموضوعية ومصممة لقياس الرضا الوظيفي وهناك من يرى بان الجو التنظيمي والرضا الوظيفي ظاهرتين متميزتين وان الاولى هي التي تكون سبب في وجود الثانية ولكن نظرت " يوجرون " يخالف الرأيين السابقين فانطلاقا مفصلا لمفهوم الجو التنظيمي يرى بان الاختلاف الجوهرى بين المفهومين يكمن في علاقة تأثير، فان الرضا الوظيفي لا يكون كتلة مستقلة عن الجو التنظيمي، ولكن عناصر وابعاد هذه الاخيرة تكون للعامل إدراكا حول الجو التنظيمي، وبعد مرحلة الإدراك ينتقل العامل إلى التقييم من خلال إجراء مقارنة بين ما يريده وبعد هذا التقييم يصبح العامل راضيا او غير راضيا عن عمله.

## 6- الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي :

- 1 ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المجالات المختلفة .
- 2 ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى العاملين في المجالات المختلفة.
- 3 ارتفاع درجات الرضا الوظيفي المرتفعة يكونون اكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصقة عامة.
- 4 ارتفاع العاملين الاكثر رضا عن عملهم يكونون اقل عرضة لحوادث العمل .
- 5 هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والانتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى إلى زيادة الإنتاج .

<sup>1</sup> - الحنيطي، إيمان محمد علي: دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس في كلية التربية البدنية في الجامعات الاردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية كلية الدراسات العليا، 2000، ص 27.

وعموما يعتبر الرضا الوظيفي للعاملين أهم مؤشرات الصحة والعافية للمنظمة ومدى فعاليتها على افتراض ان المنظمة التي لا يشعر العاملون فيها بالرضا سيكون لها حظ قليلا من النجاح مقارنة بالتي يشعر فيها العاملون بالرضا، مع ملاحظة ان العامل او الموظف الراضي عن عمله هو اكثر استعدادا للاستمرار بوظيفته وتحقيق اهداف المنظمة كما انه يكون اكثر نشاطا وحماسا في العمل ، واهم ما يميز اهمية دراسة الرضا الوظيفي انه يتناول مشاعر الانسان ازاء العمل الذي يؤديه في البيئة المحيطة به.

## 7-عوامل الرضا الوظيفي:

### 7-1-عوامل الرضا الداخلية:

تعتبر من العوامل المرتبطة بالفرد نفسه وهي عوامل لها علاقة بالشعور الحسن او المريح والتي تؤدي إلى الرضا الوظيفي او عدمه ومن جملة هذه العوامل نذكر: الانجاز، العمل ذاته، الاعتراف، المسؤولية، الترقية.<sup>1</sup>

### 7-1-1- العمل ذاته:

ويتمثل في مجموعة الاعمال المرتبطة والمتفاعلة في ما بينها، طبيعتها (روتينية، متنوعة، أكثر صعوبة، اقل سهولة) والتي من خلالها يشعر العامل برضاه او عدم رضاه عن عمله.

ومن بين الدراسات التي أثبتت في نتائجها ذلك دراسة "اندريو" و"البتون" 1954م و1956م على عينة قوامها 52 عاملا وعاملة وكان من بين نتائج الدراسة ان 54% يرون بان العمل في حد ذاته هو سبب عدم رضاهم وفي دراسة أخرى ل "كاريار" و"لوفال" 1957م و1958م على عينة قوامها 98 عاملا، كلهم ذكور ومن أصل اجتماعي واحد فكشفت الدراسة ان 12% أجابوا بان عملهم مهم وأنهم راضين عنه، و 15% أجابوا بان عملهم متعب، 07% يرون ان عملهم غير مريح وممل، و 06% يرون بان عملهم روتيني وخالي من الحيوية، 03% يرون بان عملهم متنوع وغير ممل، 57% يرون بأنه سريع ولا يتماشى مع قدراتهم.

<sup>1</sup> - الحنيطي، إيمان محمد علي، المرجع السابق، ص17.

7-1-2- الاعتراف:

ويتضمن هذا العامل مدى الاعتراف المسؤولية بما ينجزه ويقدمه العامل في الانتاج والانتاجية وذلك استجابة لمتطلبات الإدارة ولكن ليس بمعنى العرفان أو الإقرار بالشكر وانما الإثبات الفعلي الذي يساهم إلى حد كبير بشعور العامل برضاه عن عمله وذلك لان الاعتراف يمثل جانباً من شخصية العامل .

7-1-3- المسؤولية :

يوجد في كل مؤسسة عمال يدويين وهم اصحاب البذلة الزرقاء الذين يمارسون نشاطا يدويا وعمال آخرون يمارسون نشاطا ذهنيا وهم أصحاب البذلة البيضاء وعلى أساس هذا التقسيم العلمي تكون القدرة على التحلي بروح المسؤولية المهنية له أكثر من انطباع لدى العاملين من حيث كفاءة المسؤولية المهنية في اتجاه القرارات الهامة.

ومن الدراسات التي تحث على عامل المسؤولية نذكر دراسة " ناصر محمد العديلي " عن الرضا الوظيفي في المملكة العربية السعودية (1401/1400) على عينة قوامها 220 عاملاً، ظهر في هذه الدراسة حسب درجة الأهمية ان العاملين في المؤسسة راضين بشكل جيد مع كل من المسؤولية والتقدير أين تمثلت نسبة ذلك في نموذج وضعي بـ 76٪<sup>1</sup>.

7-1-4- العلاقات المهنية :

الرضا المهني يأخذ عدة أشكال وأنواع حسب منظومة العمل الذي يتواجد ضمنها الفرد العامل أو المستخدمون فالرضا عن العمل كعامل عام هو محصلة لعوامل فرعية فهو يمثل محصلة مختلفة المشاعر التي تكونت لدى الفرد تجاه ودرجة الرضا العام هنا تعبر عن النتائج النهائية لدرجات رضا الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العمل الذي يشغله .

وهي :الرضا عن العمل ، الرضا عن الأجر ، عن محتوى العمل ، عن فرص الترقية ، الرضا عن الإشراف ، عن جماعة العمل ، عن ظروف العمل .

<sup>1</sup> - منصور مصطفى : علاقة الرضا المهني، دراسة مقارنة بين العمال الريفيين وعمال المدينة في المجال الصناعي، 1991، ص 59-60.

هناك دراسات عديدة تؤيد هذا الافتراض ، من بينها دراسات قام بها مركز البحوث المسحية بجامعة ميتشيجن عام 1950 حول رضا العاملين عن أعمالهم في شركة التامين والتي تشير إلى وجود علاقة بين الرضا عن جانب من جوانب العمل ، والرضا عن الجوانب الأخرى

والملاحظة ان الرضا عن العمل يمثل الاشباع التي يحصل عليها

الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط بالوظيفة التي يشغلها ، وبالتالي وبقدر ما تمثل هذه الوظيفة مصدر اشباع بقدر ما يزيد رضاه عنها ويزيد ارتباطه بها .

### 7-1-5- جماعة العمل :

تؤثر جماعة العمل على الفرد ورضاه إيجاباً وسلباً ، فكلما كان تفاعل الفرد مع افراد آخرين في العمل يحقق تبادل لمنافع بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدر لرضا الفرد عن عمله ، وكلما كان التفاعل يخلق توتراً لديه أو يعوق إشباعه لحاجته أو وصوله كانت جماعة العمل هذه سبب في استيائه وعدم ارتياحه عن عمله .

كما أن اثر الجماعة على الرضا يتوقف أيضا على مدى قوة الحاجة إلى انتماء الفرد ، فكلما زادت قوة هذه الحاجة كلما كان اثر التفاعل مع جماعة العمل على درجة رضا كبير للعامل .<sup>1</sup>

### 7-1-6- الانجاز ( الشعور بالانجاز في العمل ) :

يعتبر من العوامل المهنية في اتخاذ القرارات ، الاستقرار في العمل وتركيبه وتغييره بعمل آخر وتعتبر الحوافز المادية والمعنوية من العوامل المساعدة في نمو الشعور بالانجاز في العمل ، كما يعتبر هذا الأخير من العوامل الأساسية في شعور العامل بانضمامه إلى منظمة عمله ، وهذا ما يزيد بشكل كبير في رضا العاملين بوجه عام نظير الأعمال المنجزة ، ومن حيث درجة الرضا وعدم الرضا وحسب أهمية الترتيب ووجدت نفس الدراسة التي قام بها كيم وآخرون سنة 1980 وعلى نفس العينة أين ظهر عامل الإشراف بدرجة بالغة الأهمية وبنسبة لعامل الانجاز استدرج حسب

<sup>1</sup> - أحمد صقر عاشور: العلاقات المهنية، ادارة القوة العاملة، الأسس وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية لطباعة والنشر، بيروت 1983، ص141.

درجة الأهمية في المرتبة الثانية وذلك بنسبة 4.20% وكان من عوامل الرضا التي تلعب دور هام في قرارات ترك الوظيفة .<sup>1</sup>

### 7-2- عوامل الرضا الخارجية:

وهي من العوامل المشروطة بانتظام عوامل الرضا الداخلية والمشروطة بمدى وعي ذات العامل تجاه عمله وبما أنها عوامل خارجية فهي تخص المؤسسة نفسها ولها علاقة بالشعور السيئ لدى المستخدمين وتؤثر في رضاهم من حيث مستويات الرضا الوظيفي ومن جملة هذه العوامل نذكر : سياسة وإدارة المؤسسة ، الإشراف ، ظروف العمل ، الأجور .<sup>2</sup>

### 7-2-1- سياسة وإدارة المؤسسة :

وتنطوي تحت هذا العمل مجموعة من الخصائص منها : ( تقييم العمل ، تقسيم المهام ، تنظيم المهام ، الاتصالات والقيادة ، تسيير الأشخاص ) ومن ضمن الدراسات التي تضمنت احتواء سياسة وإدارة المؤسسة نجد دراسة العديلي 1984 ودراسة لآدم غازي في نفس السنة ، حيث وجدت الدراستين انه من بين العوامل التي تعمل على رفع مستوى الرضا لدى العاملين بدولة الكويت عدالة الطريقة التي يتم بها رفع تقييم الأداء ، كما بين عبد الخالق 1985 أنه بين العوامل المحددة للرضا الوظيفي وجود سياسات واضحة والشعور بالمستويات .

### 7-2-2- الإشراف :

ويتضمن هذا العامل مدى الكفاءة وروح العدالة أو بالظلم الذي يتسم به الإشراف ، كما يتضمن هذا العامل الأقوال المرتبطة بالإدارة الحسنة أو السيئة للرئيس في تفويض السلطة والتربية المرؤوسة مهنيا يؤدي في كثير من الحالات بالعاملين بعدم تقبل تفويض سلطة مهام لعمال آخرين ومن نفس الصنف والمستوى وما ينعكس سلبيا على رضا العاملين ولدينا من بين الدراسات التي احتوت على عامل الإشراف نذكر دراسة كيم وزملاءه 1980م على عينة قوامها 1087 من أفراد القوى العاملة بالسعودية ، فكشفت دراسات أنه بالنسبة لمستوى الإشراف كعامل من

<sup>1</sup> - عباس محمود عوض: مرجع سابق ، ص 136 ، ص 140.

<sup>2</sup> - تيمزار طارق، باشن نصر الدين، بن زموري: "الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات ( السن، الخبرة،...) لدى مدربي الرياضات الفردية والجماعية"، مرجع سابق ، ص 23.

العوامل التي تؤدي إلى المشاركة الفعالة وذلك بنسبة 4.23% ومنه اتضح ان نوع الإشراف من العوامل الأكثر أهمية في قرار ترك العمل .

### 7-2-3- ظروف العمل :

يدخل تحت هذه الخاصية مجموعة العوامل الفيزيائية ( التهوية ، الإضاءة ، الضجيج ) ومجموعة الأدوات والآلات التي يتعامل معها العامل ، وبعض خصائص المحيط ( مكان العمل وساعات العمل ) والتي لها تأثير على سلوكيات العامل ومن جملة الدراسات التي احتوت على عامل ظروف العمل من حيث درجة الأهمية ، دراسة اندربو لبون 1954م ومن بين النتائج التي كشفت عنها الدراسات نذكر 32% من العمال يشكون من الوضعية الفيزيائية للعمل و 12% من ينظرون لمصنع انه عامل من عوامل عدم رضا العمال عن عملهم .

### 7-2-4- الأجور :

ويتمثل هذا العامل في القيمة النقدية التي يحصل عليها العامل مقابل الجهد الذي يبذله ، وذلك من علاوات فردية وجماعية وعن كيفية التأثير على رضا العمال من حيث كمية العمل ومناسبته للجهد المبذول و الصنف ومستويات العمل ومن الدراسات التي تضمنت عامل الأجور منها ما اكتشفت أنه يترصد المقدمة من حيث درجة الأهمية ومنها ما اكتشفت ان عامل الأجور ليس من العوامل الأكثر أهمية من حيث رضا العامل ومن جملة هذه الدراسات نذكر دراسة توران وغازي 1961م حيث قام الباحثين ببحث مشترك في مؤسستين لتركيب السيارات في ضواحي باريس عن عينة عشوائية مكونة من 158 عاملا مقسمة إلى عمال ريفيين وعمال متخصصين وعمال مهرة ومؤهلين ، ومن نتائج هذه الدراسات وحسب درجة الأهمية أين تمثلت نسبة ذلك ب 71% بينما حدث العكس لدى العمال المؤهلين والمهارة أين الأجر المرتبة الأخيرة من حيث درجة الأهمية وذلك بنسبة 43% ، خلص كيم وزملاءه في دراسة أخرى سنة 1984م ان الرضا الوظيفي مع عامل الراتب والجوائز المادية أقل متغيرات الرضا أين كانت نسبة واحتل عامل الأجر من حيث درجة الأهمية المرتبة ما قبل الأخيرة بعد عامل الإشراف بنسبة 3.45%<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - بوسدره العربي وآخرون: الظروف الفيزيائية للعمل وتأثيرها على الرضا المهني للعامل، مذكرة تخرج غير منشورة لنيل شهادة اليسانس علم النفس، تخصص علم نفس وتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة مستغانم، سنة 2005 ، ص 34.

## 8- عناصر الرضا الوظيفي:

تنقسم عوامل الرضا الوظيفي إلى عناصر مادية وغالبا تسود محيط العمل وظروف وإلى عناصر نفسية وهي تتعلق بداخلية الفرد إلا ان هذا التقسيم ليس من شان أي شخص يصنع حدا فاصلا بين كلا النوعين فكثيرا ما تتدخل العناصر الطبيعية والنفسية ببعضها وهكذا فالرضا الوظيفي شيء يتعلق بالشخص نفسه إلا ان عناصر الرضا ذاته اغلبها تمس النواحي المادية وظروف العمل، وفيما يلي نتناول بإيجاز كل هذه العوامل .<sup>1</sup>

### 8-1-1- العناصر المادية

وتتكون (الأجور ، مركز الفرد في المجموعة ، التسيير ، التدريب وظروف العمل )

#### 8-1-1-1- الأجور:

بالرغم من ان أكثر رجال الأعمال اخذوا هذا العنصر بعين الاعتبار كعنصر أساسي وهدف اسمى يسعى إليه جميع العمال ويأتي الأجر المرتفع من وجهة نظرهم في مقدمة العوامل التي تهدف إلى تحقيق الرضا الوظيفي، الا ان اتجاهات هؤلاء الأفراد قد كشفت عن خطأ هذا الاعتبار والتفكير أكدت الدلائل ان الروح المعنوية للعمال ، والحفاظ على كرامتهم لا يقبل بدرجة عنصر الأجر ، ولكن ليس معنى هذا الاجر قد فقدت اهميتها كأحد العناصر فكثيرا ما يكون سببا في إفساد العلاقة بين العمال وأرباب العمل وخاصة إذا عمدت المنشأة إلى رفع اجر من مستوى الأجر السائدة في نفس الصناعة القائمة ، والواقع ان يهتم الفرد وما ينفعه في مطالب الحياة هو ما يكفل له العيش الكريم.

#### 8-1-2- مركز الفرد في المجموعة:

ان مركز الفرد في المجموعة التي يعمل معها يعتبر عنصرا هاما مجردا من عناصر الرضا الوظيفي اذ ان المنشأة الصناعية او المؤسسة التكوينية تعد مجرد عمل لأنجاز عمليات صناعية أو تكوينية فحسب ، بل أصبحت نظاما اجتماعيا كما اصبح العمل الذي يقوم به الفرد في العصر الحديث له معنى و أهمية اجتماعية ، اذ انه يوضح وضعه في المجتمع و يظهر له مدى أهميته من عدمها كفرد في المجموعة .

<sup>1</sup>-عباس محمود عوض: مرجع سابق، ص184.

ولقد دلت الدراسات على الفكرة و الانتماء يعتبر من عوامل رفع الرضا الوظيفي كما يلاحظ انه كلما كانت مجموعة الأفراد كاملة وممارسة كلما زاد رضا أفرادها عن عملهم ، هذا وقد اثبتت التجارب ان رفع رضا العمال يكون أمرا سهلا إذا أمكن تقسيم الأفراد إلى مجموعات صغيرة من 12 إلى 15 فردا ، حتى يسهل التعرف على بعضهم البعض و تحقيق التسيير لفعال بينهم مع توثيق الروابط بينهم وبين الرؤساء.

### 8-1-3-عناصر التسيير:

ان التسيير الجيد يعتبر عنصرا من عناصر الرضا الوظيفي كما أصبح ينضو إلى المسير على انه محدد مهام للرضا الوظيفي ، ومتى تأكدت العلاقة بين الرضا الوظيفي ، وزيادة الإنتاج والتسيير الجيد ، والمسير الناجح هو الذي يجعل كل شخص تحت إشرافه محبا لزملائه في العمل حتى يصبح هذا العمل تجربة اجتماعية للعاملين و ان يصل إلى جذور المنازعات التي تنشأ بين الأفراد و محاولة تقويمها ، فعلاوة على ما ذكر لا يحق للمسير مطالبة العمال بإنجازات تنقص من احترامهم و تعقدتهم و الواقع ان الأوامر الصارمة و الغامضة و النقد اما الزملاء والشك في أمانة العامل كلها عوامل تحط من قدرته وتنمي فيه الشعور بالسخط و النفور من العمل.

### 8-1-4-التدريب:

ساعة تدريب العامل على زيادة توافقه في عمله و ثم على الرضا عنه ، إذ ان التوافق الشخصي يعتبر احد العناصر الهامة في رفع الرضا الوظيفي ، فبفضل التدريب يلم العمل بعمله بكيفية دائمة ، على أساس سليم مما يزيد من توافقه في عمله ، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الكفاية الاجتماعية.

### 8-1-5-ظروف العمل<sup>1</sup>:

من المعروف ان العمال يزداد إخلاصهم إذا تحقق لهم الفخر في عملهم وفي شأنهم كلما كانت تلك الظروف ملائمة ومرضية، وزيادة اهتمام الإدارة بظروف العمل تعتبر احدى السبل التي تولد مثل هذا الفخر و التعاون والإخلاص ، فوجود المطاعم النظيفة والهادئة والمريحة مثلا يؤدي إلى بث روح اجتماعية طيبة بين العمال ؛ علاوة ان المظهر الجذاب للمنشأة من شأنه ان يبحث فيهم الشعور بالرضا الوظيفي.

<sup>1</sup> - منصور مصطفي : علاقة الرضا المهني، مرجع سابق، ص 74.

8-2-العوامل النفسية:

بالإضافة إلى ما سبق توجد عدة عوامل نفسية تعمل على رفع الرضا الوظيفي لدى عمال المنشآت الحديثة منها

8-2-1-الروح المعنوية:

و يقصد بها في العمل و المنشأة كما يراها ض د ش ز خ إ هالزي ذلك الاستعمال الوجداني الذي يساعد العامل على زيادة الإنتاج و إجادته دون أن يعتريه الإجهاد والتعب .

أنه ذلك الاستعداد الذي يهيئ للعمال الإقبال بحماس على مشاطرة أقرابهم ألوان نشاطهم و يجعله أقل قابلية للميل من المؤثرات الخارجية و خاصة تلك التي تقوم على الدعم بأن الشغل الشاغل للمؤسسة هو أن تأخذ من العامل أقصى ما يستطيع من جهد و تعطيه أقل ما يجبه من أجر و تشير إلى علاقة الأفراد بالرؤساء او المسيرين و إلى إحساس العامل بالرضا النفسي و الوظيفي .

و هناك علاقة طرية بين الروح المعنوية للعمال و رضاهم عن عملهم إلى أنه ليس من المسلم دائما أن تعتبر الروح المعنوية كدليل على رضا العامل عن عمله.

- 1 العامل يستطيع ان يدرس الوقت والجهد المطلوبين كعوامل وشواهد المتحفظة كما يغزوه الحماس والغيرة على العمل اي بعبارة أخرى لا يكون راضيا عن عمله .
- 2 لا بد ان يشعر كل عامل ان جهوده توضع دائما موضوع تقدير وان رئيسه وهيئة الإدارة يذكرون مدى صعوبة عمله وأهميته ولا يستطيع تحقيق هذا الشعور الا بالمعاملة الحسنة والأجر العادل كما يؤديه العامل من عمل
- 3 وحب تهيئة فرصة التعبير عن نفس لكل عامل في عمله وكذلك فرصة اداء العمل بدرجة من الإتقان تجعله يعتر بأجازه بمعنى اذا كان في البداية يفتقر إلى المهارة والثقة بالنفس وحب العمل توفي هذين العاملين بالتشجيع والتدريب حتى يجد العامل في عمله المتعة والرضا
- 4 لا يجوز ان يكون ما يطلب من العامل القيام به في ما ينقص احترامه إلى ذاته فالأوامر الصارمة في نفر الاخرين ' جماعة العمل ' من شأنه ان يحط من قدر العامل وان ينمي شعوره بالسخط والنفور من المنشأة وان تعمل بالتالي على إضعاف الرضا عن العمل .

- 5 - وجوب تحرر العامل من القلق ويساعده على ذلك شعوره بقدر المعقول بالاطمئنان تجاه الاحتفاظ بوظيفته.
- 6 - يجب ان يشعر المسير بالمحبة نحو مسيره وان يحس بعدالته وبعده عن محابة وتفضيل أشخاص على آخرين.
- 7 - لا بد للعامل ان يجد في محيط عمله جوا اجتماعيا ممتعا الواقع ان هذه العوامل تختلف في درجة أهميتها حسب رغبات ومتطلبات الأفراد فهناك بعض العمال يعطون أهمية كبيرة للناحية المادية ويزداد رضاهم كل ما كان الأجر الذي يتقاضونه مرتفعا بل مرتفع وفي هذا الصدد أجريت دراسة وتوصلت ان العمال الكبار يفضلون العمل الذي يحقق أجرا مرتفعا حتى وان كانت ظروف العمل سيئة وهكذا فان عوامل الرضا المهني عن العمل السابق ذكرت بتفاوت لأهميتها من عامل إلى آخر وبالتالي ليس من المطلوب ان تجتمع كل هذه العوامل لكي يتحقق الرضا الوظيفي .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمود ماهر عليش: المرجع السابق، ص 44، 45.

## 8-2-2- قياس الرضا الوظيفي:

لا تختلف مقاييس الرضا الوظيفي عن مقاييس الاتجاهات الأخرى وذلك لان رضا نفسه عبارة عن اتجاه يمكن تعريفه بأنه إحساس واعتقاد والمعروف ان مقاييس الاتجاهات تقيس إحساس الأفراد واعتقادهم بخصوص موضوع ما ويبدو واضحا با العاطفة دور كبير في تحقيق الاتجاه وخاصة الرضا المهني ذلك لان حالة الرضا والسخط يتحكم فيها عدة متغيرات ذاتيو وموضوعية من الصعب ان لم يكن من المستحيل حصرها ومهما يكن فان تحديد الموضوع وتقييم التعريف الإجرائية للمفاهيم المستعملة وضبط المتغيرات المختلفة هو الذي يسهل مهمة البحث ولا ينبغي للباحث ان يهمل قياس الإحساس للاعتقاد معا إلا ان هذا يشير إلى اكتفاء بجانب واحد من جوانب الاتجاه ( الإحساس والاتجاه ) ويستعمل الباحثون عدة تقنيات لقياس الرضا وذلك كان يسأل الباحث العامل عدة أسئلة تتعلق برضاهم عن العمل والأجرة وظروف العمل ونوعية الإشراف ولا تتطلب هذه الأسئلة الا الإجابة ب نعم او لا .

تحليل ظواهر الرضا ، طريقة هرزبرغ (طريقة القصة) ، طريقة المقابلة الشخصية ، طريقة الاستقصاءات ، طريقة الحالات الحرجة.

ومثالا على ذلك :

إذا توفرت لك الفرصة مرة أخرى لاختيار عمل ما ، هل تختار نفس العمل ؟

ومن التقنيات الأخرى المستعملة تقنية ( اسكود ) التي تعتمد على الدلالة اللغوية ويعتبر مقياس (

لبكرت ) من أشهر مقاييس الاتجاهات .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مصطفى عشوي: المرجع السابق، ص 34.

9- الآثار الهادفة للرضا عن العمل:

1. يتمتع العاملون الراضون عن عملهم بصحة نفسية و ذهنية و جسمية عالية المعنوية، مما ينعكس أثره على زيادة الإنتاجية و تحسين جودة المنتجات و الخدمات المقدمة للمستهلكين و العكس صحيح.
2. انخفاض واضح و ملموس في مستوى الغيابات و التمارض و دوران العمل و الحوادث و تحقيق مستوى أمان عالي و انخفاض في السرقة و الغدر و الضياع و توقف العمل و غيرها من السلبيات المرافقة للأداء الإنساني المتدني في العمل
3. انخفاض واضح و ملموس في الشكاوي و الظلم و الإحباط في العمل مما ينعكس أثره ايجابيا بخلق درجة عالية من الولاء و الانتماء للمنظمة و السعي الحثيث لتحقيق أهدافها.
4. يتسم الأفراد حينما يتحقق لديهم الرضا الوظيفي بدرجة عالية من الانجاز و التعلم للمهارات الجديدة و استثمار طاقاتهم الفكرية و الذهنية و الهندسة في تطوير مجالات العمل و تحسين البيئة الملائمة للانجاز الهادف.
5. تتسم المنظمة بالتماسك و التفاعل الاجتماعي البناء، في ميدان العمل و هذا ما يعزز الدور الفعال في تحقيق الإنجاز لكفؤ في مجالات العمل كافة.
6. سيادة روح الثقة و المودة و التعاون بين القيادة الإدارية و المرؤوسين و بين العاملين أنفسهم مما يساهم بتحقيق الانجاز الفعال<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- مصطفى عشوي: المرجع السابق، ص 56.

## خلاصة :

من خلال دراستنا لعوامل الرضا الوظيفي تم التوصل إلى أن هذه العوامل منها ما يرجع إلى العامل في حد ذاته أي شخصية العامل ومنه ما يرجع إلى ما يحيط به من المتطلبات الخارجية وكل هذه العوامل تتأثر بالآخر بحيث أن اختلاف احدهما يؤثر في الآخر وهذه حتمية.

ولذا من اجل تحقيق رضا وظيفي عام لدى العامل لابد من تكامل وربط جل العوامل الخارجية والداخلية في حالة توفر عامل داخلي , وفي حالة غياب العوامل الأخرى يمكن ان يتحقق الرضا الجزئي والعكس صحيح .

فعوامل الرضا المهني تتكامل وتتداخل فيما بينها سواء داخلية أو خارجية لتحقيق ذلك يرجع إلى الطبيعة الشخصية لكل عامل , فان الرضا الوظيفي عموما هو ذلك الارتياح النفسي الذي يمثل محصلة عامة ونهائية لرضا الفرد عن مجموعة من العوامل المحيطة لمنصب عمله قصد إشباع رغباته , فالرضا العام للفرد عن عمله ليس إلا حوصلة عن رضاه عن الظروف المكونة للعمل إضافة إلى ذلك درجة تكيفه مع الظروف السابقة الذكر .

الفصل الثالث:

المنشآت الرياضية

## تمهيد:

تعد المنشآت من الملاعب والساحات والمرافق الرياضية من جهة , والأجهزة والأدوات والوسائل الرياضية من جهة أخرى من المستلزمات الرئيسية للسير الحسن إذ أنها تمثل العمود الفقري للنشاط الرياضي .

والرياضة من بين أهم المجالات التي توعى لها الدول اهتماما كبيرا لما لها من فوائد ونتائج على الأفراد والدولة معا ، ولقد اهتم الباحثون في المجال الرياضي بدراسة كل ما يتعلق بالرياضة ، وكان الاهتمام منصبا بالدرجة الأولى على مقومات الأنشطة الرياضية، حيث لم يعطوا الإدارة الرياضية أهمية كبيرة ، بالرغم من أنها العامل الحاسم والأساسي لتحقيق الإنجازات الرياضية العالمية في كثير من الأحيان ، فاللجان الأولمبية والاتحادات الرياضية كانت ولا تزال تبذل قصارى جهدها من أجل توظيف كل إمكانياتها الإدارية سواء مادية أو بشرية لخدمة الرياضة والنهوض بها.

وقد أثبتت الدراسات والأبحاث في مجال الإدارة الرياضية بأن مسألة إدارة النشاطات الرياضية بمختلف أنواعها والمنشآت الرياضية بجميع هياكلها واحدة من أهم المسائل التي يمكن أن تؤثر على عمليات صنع القرار وتحقيق النتائج والإنجازات التي تعود بالفائدة على الأفراد والدولة على حد سواء .

وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى نبذة عن تاريخ المنشآت قديما وحديثا والى ماهية المنشآت وأهميتها وأسس تخطيطها والمبادئ التي توضع قبلا، وعوامل الصحة والسلامة فيها وكذا النظام القانوني والإداري لعملها ومنه إلى أنواعها ومكونات المركب الرياضي والتنظيم داخل المنشأة الرياضية وكذلك إلى مفهوم التسيير والمسير الناجح ووظائفه وصفات المسير وأهمية الفعالة والكفاءات وأفضلية توажدها في الهيكل الإداري.

### 1 -نبذة تاريخية عن المنشآت الرياضية :

يمكن تتبع تاريخ تصميم المرافق التي شيدت للرياضة بصفة خاصة -المكشوفة منها والمغطاة- إذا رجعنا إلى الوراثة لمدة 2400 سنة من تاريخ اليونان العريق ، ومما لا شك فيه بان المصريين قاموا بتشيد المرافق الرياضية قبل هذا التاريخ<sup>(١)</sup>.

#### 1-1- المنشآت الرياضية قديما وحديثا :

#### 1 1 1 - المنشآت الرياضية قديما :

لقد ارتبط ظهور المنشآت منذ القديم بظهور بعض الرياضات القديمة التي تحتاج إلى مثل هذه الأماكن فعند الإغريق والتي تعتبر المصدر الأساسي لأغلب الحضارات الأوروبية والغربية المعاصرة .

وقد ذكر بعض المؤرخين أن أول ظهور المنشآت الرياضية أو ما شابهها كان عند الإغريق سنة 605 قبل الميلاد، وقيل أن قبل الميلاد لم توجد أمة تحترم الرياضة مثلما فعل الإغريق ، فبلاد الإغريق كانت تمتاز بتضاريس طبيعية معتدلة وكانت وسيلتهم آن ذاك للتقرب من الآلهة إقامة التماثيل والتي يقومون بعبادتها والرقص تضرعا لها . وكانت هذه الطقوس عبارة عن أنشطة رياضية فقد كانوا يمارسون أنواع عديدة من الرياضات في أوقات كثيرة كالصيد ، السباحة ، الفروسية ... إلخ ، غير أنه لكل مدينة لعبها الخاصة ، أي منشآت لإقامة هذه الألعاب بطقوس دينية ، والملاحظ أنه وجد عند دويلة من دويلات الإغريق منشآت سميت بالمعسكر التدريبي ، كان اتجاهه عسكريا بحتا ، حيث ينحدر الأطفال فيه منذ السن السادسة ، وذلك حتى يتسنى لهم الحصول على حقوقهم المدنية ، وكان يشمل هذا المعسكر الألعاب التالية : الجري ، القفز ، رمي القرص ، رمي الرمح ، وركوب الخيل<sup>(٢)</sup>.

#### المنشآت الرياضية عند الرومان :

لقد كانت غنية، فكانت العمارة الرومانية مثلا للتعبير عن القوة الضاربة والجمال وتتنجح لزيادة الاهتمام برياضة المشاهدة والعروض الترويجية ومسابقة المشرفين ، وقد اهتم الرومان بإنشاء المدرجات والمسارح والميادين والحلبات ، ويمكن تمييز اثنين من هذه المنشآت الرياضية الرومانية هما : الكولوزيوم والمدرج الكبير (مدرج مكسيموس) .

#### -الكولوزيوم :

هو مدرج كبير مساحته أفدنة وارتفاع أصواره 160 قدم يتسع لتسعة آلاف ( 9000 ) مشاهد وهو أكبر ما يشيد من المنشآت الرياضية ، وكان تصميمه يتيح سهولة دخول وخروج آلاف المشاهدين منه وإلى الحلبة ، وقد بنيت في أسفل حضار للعبيد والمذنبين والأسرى ، كما وجد في أسفل نظام ، بحفظ المياه في خزانات يمكن فتحها لتناسب وتملاً الحلبة إذا دعت ضرورة الاستعراض إلى ذلك (كتمثيل المعارك البحرية) ، وتتكون الواجهة من أربعة

<sup>١</sup> - د. إبراهيم محمود عبد المقصود و حسن أحمد الشافعي : الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، ط1، مصر ، 2004، ص 9.

<sup>٢</sup> - أمين أتورخولي : مقومات النظام في الإسلام ، مؤتمر التربية الرياضية ، جامعة ألمانيا ، 1986 ، ص 35 .

طوابق مستمرة الدوران حول المبنى وقد عمد الرومان على تخصيص جزء خاص في قلب المبنى على شكل مدرجات متميزة للإمبراطور يطلق عليها اسم بوديوم .

تتكون مجموعة هذه الحلبات في شكل بيضوي تبلغ أبعاده 136م طولاً و107م عرضاً ، وفي الداخل ترتفع المدرجات المخصصة عرضاً ، وهي محاصرة لكبار الشخصيات وتسمى بالمنطقة الرئيسية .  
وتحيط بهم مدرجات أخرى للمتفرجين تبعاً لمراكزهم ويأتي المواطنون الأحرار ثم يليهم الرجال الأحرار ثم العبيد<sup>(١)</sup> .

#### – المدرج الكبير (مدرج مكسيموس) :

كان مدرج مكسيموس مستطيل الشكل وكانت تتم فيه سباقات المركبات وكان على الرومان وقتها الوقوف أو الجلوس على الأرضية العالية ، بينما تقع المقصورة في قلب الميدان ، أما مجلس الشيوخ فكانت لهم مقاعد حجرية ، وفي النهاية أخذ المدرج في الاتساع حتى استوعب 285 ألف شخص وهو أكثر مما يتسع له ملعب كبير<sup>(٢)</sup> .

#### 1-1-2- المنشآت الرياضية في العصر الحديث:

أصبح القائمون على الرياضة في العصر الحديث يجسدون فكرة مراعاة مختلف سبل الراحة و الرضا الذي توفره الدولة للمسؤولين على الرياضة، فعملوا على إقامة مدن وقرى رياضية التي تظهر أهميتها في مدى استيعاب أكبر عدد ممكن من الرياضيين مع توفير جميع فرص الراحة، وتكون هذه المدن والقرى الرياضية متوفرة على:

- ملعب رئيسي: والذي يكون كبير الحجم يحتوي على ملعب لكرة القدم ومحايط بمضمار لألعاب القوى، ومدرجات تتسع لأكثر عدد ممكن من الجمهور مع منصة شرفية للإعلاميين والضيوف.
- الصالة المغطاة: والتي تستعمل للألعاب الجماعية، وتكون متوفرة على جميع الشروط والصفات الدولية المعمول بها في الصالات التي تستعمل لأكثر من رياضة.
- ملاعب مفتوحة: يعد توفرها ضروري، فهي تعتبر كملاحق للملاعب الرئيسية إذ تعمل على تنشيط بعض الرياضات.
- حمام سباحة: وجود مسبح أولمبي أو نصف أولمبي يستغل للسباحة.
- مناطق الإعاشة: وهي مجموعة من الفرق المخصصة للنوم بحيث تكون متوفرة على جميع الظروف الأساسية وتشمل صالات مختلفة قاعات الاجتماعات مكتب و مسرح وغيرها.
- الخدمات المركزية: هي المسئولية عن تنظيم و توجيه و مراقبة المنشآت و إمدادها بجميع الوسائل وتوفيرها على شبكة الصرف الصحي، الاتصالات وغيرها.

<sup>١</sup> – فتحة سليمان : التربية في المجتمعين اليوناني والروماني ، دار النهضة ، القاهرة ، مصر ، 1970، ص 167

<sup>٢</sup> – ويلد ويزانت ، ترجمة محمد بدران : قصر الحضارة ، المجلد الأول والثاني ، جامعة الدول العربية ، ط2، القاهرة ، مصر ، 1952، ص93.

و لم تقتصر مهمة الدولة في الملاعب و المدن الرياضية بل اهتمت كذلك بمراكز الشباب و الساحات الشعبية و الملاعب الحوارية و ذلك لتطوير الرياضة.<sup>(1)</sup>

## 2 - ماهية المنشآت الرياضية :

إن المنشآت الرياضية تعتبر العنصر الأساسي لكل مسعى للتطور الرياضي ، فهي تتحكم في المستقبل الرياضي كله ، وتشكل القاعدة المادية التي بدونها لا يمكن القيام بأي مسعى لتعميم و توسيع الممارسات الرياضية . ويعود مفهوم المنشأة الرياضية على حسب المرسوم التنفيذي 91/416 يحدد شروط أحداث المنشآت الرياضية واستغلالها على النمو التالي :

المنشأة الرياضية هي كل منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية والتي تتوفر فيها الشروط التقنية والصحية والأمنية لاحتواء النشاطات الرياضية و البدنية .

فمن خلال التعريف ، يمكن القول أنه حتى تعتبر منشأة ما بأنها رياضية لا بد أن تتوفر على العنصرين التاليين:

- أن تكون مفتوحة للجمهور .
  - أن تكون معدة خصيصا للممارسات الرياضية أو الترفيهية .
  - أن تكون مفتوحة للجمهور : يقصد من ذلك عدم تخصيص الاستعمال على فئة معينة من الناس ، وأن تكون المنشأة مفتوحة لكل أو لجميع الناس ، فهي ذات استعمال مشترك بين جميع الناس ، سواء تعلق الأمر بالرياضيين أو المقترحين أو غير ذلك من الناس .
  - أن تكون المنشأة خصيصا للممارسة البدنية والرياضة أو الترفيهية : فيجب أن تكون المهمة الأساسية والرئيسية لهذه المنشأة هو أن تمارس فيها إما النشاطات البدنية الرياضية وإما النشاطات الترفيهية وإما الناشطين معا . واعتبار المنشأة معدة خصيصا لمثل هذه الممارسات ، لا يمنع من إمكانية أن تمارس فيها بصفة تبعية أو عرضية نشاطات أخرى غير الممارسات البدنية والرياضية بمختلف أشكالها ، كأن تكون مثلاً نشاطات ثقافية أو عروض اجتماعية أو تظاهرات ذات الطابع السياسي ، وهذا قصد جعل المنشآت ذات مردودية أحسن وممارسة هذه النشاطات لا يغير من كون المنشأة التي تمارس فيها بصفة تبعية ، منشآت رياضية ، فالمهم هو أن تكون مفتوحة للجمهور ومعدة أساسا وخصيصا للممارسات البدنية والرياضية بمختلف أشكالها وأن النشاطات الأخرى تمارس بصفة تبعية أو عرضية.<sup>2</sup>
- المنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي والتي نتعرف على مفهومها القانوني فيما يلي:
- بالرجوع إلى المادة (2) من القرار الوزاري<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> - عفاف عبد المنعم وآخرون: الإمكانيات في التربية البدنية و الرياضية، منشأة المعارف، الإسكندرية مصر، 1998، ص 62.

<sup>2</sup> - مرسوم تنفيذي رقم 91/416 المؤرخ في 02 نوفمبر 1991 يحدد شروط أحداث المنشآت الرياضية واستغلالها ج.ر عدد 54 الصادرة بتاريخ 1991/11/30.

<sup>3</sup> - القرار الوزاري المشترك والمؤرخ في 03-02-1993 المتعلق باستعمال المنشآت الرياضية العمومية ، الجريدة الرسمية، عدد6 - 1993/02/31.

نجد النص على أن المقصود بالمنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي:

- كل هيكل مهياً للنشاط الرياضي التابع لسلطة البلدية: مثل الملاعب والقاعات المتعددة الرياضات والمساح وملاعب التنس... الخ.

- الحظائر المتعددة الرياضات في الولايات والقاعات المتعددة الرياضات التابعة لسلطة الإدارة المكلفة بالشبيبة والرياضة.

بالإضافة إلى هذا القرار نجد التعرض لهذا النوع من المنشآت ضمن أحكام القانون 10-04 حيث يمكن أن نفهم من خلالها أن المنشآت الرياضية العمومية هي تلك التي أنجزت بالمساهمة المالية للدولة والجماعات المحلية. وكتعريف آخر للمنشأة الرياضية جاء تعريف الدكتور سمير عبد الحميد علي.

"هي مجموعة من الأفراد يربطها ببعض هدف هو إنجاز مهمة ما لا يمكن تحقيقها إذا قام بها الأفراد منفصلين ، كما يحدد الهيكل التنظيمي للمنشأة وظيفة كل فرد بالإضافة علاقة الفرد بالأفراد الآخرين في المجموعة علاوة على كل ذلك فإن الهيكل التنظيمي يحدد عدد كبير من المسؤولين التنفيذيين لكل منشأة لا يهم الأمر كثيراً عما إذا كانت كبيرة أو صغيرة . (1)

### 3 - أهمية المنشأة الرياضية :

من الضروري توفر منشآت كافية فيما أن الأماكن المناسبة ضرورية من أجل تعليم ناجح في المواد الأخرى ، فهي أيضاً مطلوبة من أجل تعليم ناجح في التربية البدنية والرياضية ، إن المبدأ الأساسي الذي يجب أن يتمسك به المشرف هو أن يسمح له بالمشاركة في التخطيط والتنظيم وإدارة تلك المنشآت والإمكانيات الرياضية ، كما لديه من معلومات وخبرة في هذا المجال .

<sup>1</sup> - سمير عبد الحميد علي : إدارة الهيآت الرياضية ، النظرية الحديثة وتطبيقاتها، دار المعارف ، منشأة الإسكندرية ، مصر، 1999، ص 22.

## 4- أسس تخطيط المنشآت الرياضية :

هناك عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند التخطيط لإقامة النوادي ومراكز التدريب والقرى الرياضية من أجل الاستغلال الأمثل وضمان فاعلية وسهولة وسلامة استعمالها حتى تحقق الهدف الذي أنشئت من أجله ونبين أهم هذه المبادئ التي ينبغي وضعها في الحسبان والدراسة قبل التنفيذ فيما يلي :

## 1. اختيار الموقع وإمكانية الوصول :

تتوقف دراسة هذا العنصر على نوع المنشأة الرياضية المطلوب إقامتها حيث يختلف اختيار الموقع ومساحته بالنسبة لإنشاء بعض الملاعب الصغيرة عن مراكز تدريب الناشئين إلي مجمع رياضي بإحدى المحافظات وكذلك يختلف اختيار الموقع بالنسبة لإنشاء استاد كبير عن التخطيط لإقامة إحدى الساحات الشعبية ومن خلال هذه النظرة يمكن المفاضلة بين مجموعة مواقع اختيار أنسبها لنوع الملاعب والمنشآت المطلوبة مع مراعاة النقاط التالية:

- يفضل اختيار الموقع الذي يبعد عن المناطق السكنية بمسافة لا تقل عن 04 كيلومتر حتى يسهل إنشاء شبكة من المواصلات السريعة تنجحه من جميع أطراف المدينة إلي الملاعب أو يمكن قطع المسافة سيرا على الأقدام.
- يراعي نمو الكثافة السكانية مستقبلا ومعرفة المشروعات التي سوف تقام أو التوسعات المتوقعة لإظافتها أي كردون المدينة ودراسة المشاكل الخاصة بمشروعات المرافق العامة للمشروع.
- دراسة الوسائل المواصلات المختلفة للموقع الذي يستحسن أن يكون قريبا ما أمكن من المدينة أو القرية مع كثرة وسهولة المواصلات المختلفة إليه.

- بالنسبة لاختيار موقع الاستاد أو المدن الرياضية الجديدة يجب دراسة أقصى حد لضغط المرور في أيام المباريات الرسمية حتى يمكن توفير الوسائل الانتقالات المشاهدين من و إلي الملاعب في أقل وقت ممكن .
- ضرورة أن تكون جميع الطرق المؤدية إلي الموقع ممهدة جيدا ومضاءة سواء بالنسبة لطرق الوصول أو الدخول والخروج من الاستاد وجميع الطرق المحيطة بالملاعب والمدن الرياضية حرصا على سلامة وراحة اللاعبين والجمهور والحكام والإداريين ورجال الصحافة و الإعلام وغيرهم.

- العناية التامة بالخدمات العامة للجمهور والمشاهدين وخاصة الأماكن الموصلة إلي ملحقات المباني والملاعب مثل : دورات المياه , الإسعافات , المطاعم سريعة الخدمة , التليفونات , والتلكس والبريد... بحيث تكون قريبة من المباني سواء بالنسبة للاعبين أو المشاهدين.<sup>1</sup>

## 2. التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات :

- يجب أن تكون وحدات خلع الملابس ودورات المياه والحمامات قريبة من أماكن اللعب حتى لا يضطر اللاعب لسير مسافات طويلة عقب الانتهاء من المباراة أو التدريب .

<sup>1</sup> - د. حسن أحمد الشافعي : الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية - الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي, دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر , ط1 , الإسكندرية , 2004 ، ص 19،18 .

- يجب أن تكون جميع الملاعب المفتوحة ذات المسطحات الخضراء أو الأرضيات الصلبة بجوار بعضها حتى يسهل صيانتها والتحكم في إدارتها .
- هناك عدة أجهزة رياضية تستعمل في نوع واحد من الرياضات مثل : الجمباز , ألعاب القوى لذلك ينبغي تجميع أماكنها بحيث تكون قريبة من بعضها حتى لا يتعذر على اللاعب مواصلة ممارسة تدرياته على الوجه الكامل .
- يجب أن تكون مباني الغدارة متقاربة وسهلة الاتصال ببعضها لسرعة الإنجاز الأعمال المطلوبة وحسن سير عملها بكفاءة بحيث تكون بجوارها صالة الاجتماعات والحفلات وبقية الخدمات المعاونة .

### 3. عزل العوامل الغير مرغوب فيها :

- يجب عزل أماكن النشاط التي تحتاج إلي الهدوء وإتباع نظام خاص مثل: رياضة السلاح , بناء الأجسام صالات مسابقات الشطرنج ... الخ عن الملاعب والأماكن الأخرى حتى لا تؤثر عن نتائج اللاعبين .
- ضرورة عزل ملاعب وأنشطة الكبار عن الأطفال وكذلك عزل أماكن الذكور عن الإناث وخاصة بالنسبة لحجرات خلع الملابس ودورات المياه وبعض الألعاب الرياضية الأخرى التي تستدعي لذلك .
- يراعى تخصيص أماكن محددة لرجال الصحافة والإعلام تكفي لوضع الأدوات والأجهزة الفنية مثل : كاميرات , التلفزيون والسينما والأجهزة الإذاعية... الخ . حتى يمكنهم أداء عملهم بكفاءة وسهولة .
- إبعاد جميع الأجهزة الميكانيكية والكهربائية عن متناول أيدي الأطفال والكبار بتخصيص أماكن مغلقة لها لضمان عدم العبث بها أو التعرض لبعض الأخطار .

### 4. عوامل السلامة والأمان للملاعب :

- يجب أن تكون هناك مساحات كافية من جميع الجهات المحيطة بأرضيات الملاعب حتى لا يتعرض اللاعبين أثناء اندفاعهم خارجها للإصابات .
- يراعى في جميع نهايات الملاعب عدم وجود أية حواف مدببة أو أعمدة صلبة يحتمل أضرار منها كما يجب أن تكون الأبواب المؤدية إلي دخول الملاعب المفتوحة والمغطاة أن تفتح للخارج .
- ينبغي أن تكون جميع أدوات الصيانة للملاعب والأدوات الرياضية بعيدة عن أرض الملعب وخاصة صنابير وخرطوم المياه وأدوات النظافة... الخ.<sup>1</sup>

### 5. الصحة العامة :

- يجب أن يتناسب عدد دورات المياه بالنسبة لعدد المترددين على المنشأة الرياضية مع العناية المنتظمة بمصادر مياه الشرب وسهولة الصرف الصحي المغطى .
- يجب العناية المنتظمة بتسوية أرضيات الملاعب ونظافتها وعدم وجود فوارغ مثل : زجاجات المياه الغازية أو بعض الحفر حتى لا يتعرض اللاعبين للأضرار .

<sup>1</sup> - د .حسن أحمد الشافعي : الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية- الإمكانات والمنشآت في المجال الرياضي , مرجع سابق , ص 20,21 .

- ضرورة الاهتمام بالتهوية والإضاءة الكافية سواء للملاعب المفتوحة أو المغطاة أو دورات المياه وقانونية مقاييس الحمامات .

### 6. نواحي الإشراف :

يجب أن تكون حجرات وأماكن الإشراف سهلة الاتصال بجميع ميادين النشاط داخل المنشأة وبزاوية رؤية جيدة ولذلك يفضل دائما أن تكون منافذ الإشراف واجهتها من الزجاج وأن تطل على الملاعب مباشرة لضمان سهولة تتبع عمليات الإشراف المستمرة على نواحي الأنشطة المختلفة .

### 7. الاستغلال الأمثل :

يعتبر هذا العنصر هو القاعدة الذهبية في تصميم المنشآت الرياضية حتى يمكن الاستفادة ما أمكن من مساحة وظروف الموقع , لتقسيم مساحته إلى أكثر من ميدان للنشاط الرياضي مع استعمال أجود الأصناف والحمامات والبحث على أفضل أنواع الأرضيات للملاعب .

### 8. الناحية الجمالية :

يجب توزيع الملاعب والمباني على مساحة الأراضي بشكل متناسق مع مراعاة الناحية الجمالية في التصميم والاهتمام بألوان طلاء المنشآت بطريقة مقبولة وجذابة مع توزيع الزهور والنافورات والمضلات بشكل يبعث على الراحة والجمال.

### 9. الناحية الاقتصادية :

يجب ألا يكون الاقتصاد في تكاليف الإنشاء والتجهيز للموقع عاملا على فقد المنشأة الرياضية لقيمتها الحيوية لذلك ينبغي وضع خطة التنمية حسب الميزانية المخصصة للمشروع . فإذا كان المشروع ضخما والميزانية لا تسمح باستكماله فيمكن وضع خطة زمنية على المدى الطويل لاستكماله ويمكن في هذا الصدد تقسيم المشروع إلى عدة مراحل بحيث تبدأ المرحلة الثانية عقب التأكد من سلامة المرحلة الأولى وهكذا .

### 10. توقع التوسع مستقبلا :

بعد أن وضعنا العناصر الأساسية التي يجب مراعاتها عند تخطيط وإنشاء الملاعب والمدن الرياضية يجب علينا مراعاة عمليات التطوير المستمرة في تكنولوجيا التجهيزات الرياضية وتعديل القوانين الرياضية للعبات المختلفة.<sup>1</sup>

11. يجب أن تكون المنشأة مسايرة للتطورات المعاصرة بحيث يستفاد منها عند تصميم المنشأة وإقامتها بأحدث المنجزات العالمية من المنشأة الرياضية التي تتصف بالقدر الكبير من التطور الذي وصل إليه العلم .

### 12. الصيانة :

من أهم العوامل الاقتصادية للمنشأة فالتخطيط السليم للصيانة وللمنشأة ومرفقاتها يمكن استغلالها لسنوات أطول وهي على نفس الشكل التي أنشأت عليه هذه الصيانة وقد تكون (يومية , أسبوعية , شهرية , سنوية) .

<sup>1</sup> - د .حسن أحمد الشافعي : الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية - الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي , مرجع سابق , ص ٢١ ، ٢٢ ، ٢٣ .

## 5-النظام القانوني والإداري لعمل المنشأة الرياضية :

ان الدولة الجزائرية وعلى رأسها وزارة الشباب والرياضة لوحظ على انها تهتم كثيرا بمساعدة الجميع شرائح المجتمع على ممارسة النشاطات الرياضية ، وذلك بتوفير المنشآت الرياضية باختلافها عبر كافة المناطق السكنية. فالمادة 89 من الأمر 95-90 المتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتنظيمها، تعتبر الدعم القانوني الاساسي لهذا التوجيه وهذا المسعى، حيث تنص على انه يجب ان تحتوي المناطق السكنية ومؤسسات التربية والتعليم والتموين على المنشآت الرياضية ومساحات اللعب المطابقة للمواصفات التقنية والمقاييس الامنية.<sup>1</sup> الجهود الجزائرية في بناء وتنظيم المنشآت الرياضية :

من المعروف وكما جاء في الموثيق والنصوص القانونية التي تتحدث عن توفير وتهيئة المنشآت الرياضية وضرورة نشرها عبر كافة المناطق السكنية، وهذا من أجل مساعدة أكبر عدد من شباب المجتمع الجزائري على مختلف النشاطات الرياضية، لذا فإننا نرى من هذا الجانب أن الدولة قامت بعمل جبار ومشجع .

لكن هل توفير هذه المنشآت الرياضية يعكس حقيقة عملها وتسيير شؤونها بأحسن الأحوال ؟

فنظرا لطريقة التسيير المطبقة غالبا تواجه بمشاكل وعراقيل تؤول دون الوصول إلى الأهداف المرجوة، كل هذه المشاكل أدت بالسلطات إلى التفكير في نظام جديد تسيير به المنشآت الرياضية وهو النظام الذي يشجع على استقلالية التسيير بما فيه من مبادئ وأسس تشجيع على العمل في إطار المستقبل بعيدا عن كل الضغوطات والمراقبة من طرف الدولة في حدود المتفقة عليها.

<sup>1</sup> - أمر رقم 95-90 المؤرخ 05 رمضان 1415 هـ ، يتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية، تنظيمها وتطويرها، وزارة الشباب والرياضة، الباب الرابع للمنشآت والتجهيزات والعتاد الرياضي المادة 89 ص 91.

## 6- أنواع المنشآت الرياضية:

تختلف المنشآت الرياضية عن بعضها بناءً على ما تحتويه من أماكن تتعلق بممارسة النشاطات الرياضية، ولهذا من الممكن تصنيفها إلى عدة أنواع وذلك من حيث الآتي:<sup>1</sup>

- 1) الأهداف: منشآت تنافسية، منشآت تدريبية، منشآت ترويحية، تعليمية، علاجية... الخ.
- 2) الشكل العام: منشآت خارجية (مكشوفة)، منشآت داخلية (مغطاة).
- 3) الرياضة (اللعبة): رياضات جماعية (قدم، سلة، طائرة... الخ).  
رياضات زوجية (تنس، اسكواش... الخ).  
رياضات فردية (العاب قوى، ...).
- رياضات المنازلات (دفاع عن النفس، مصارعة، ... الخ).
- رياضات مائية (سباحة، غطس، ... الخ).
- رياضات استعراضية وإيقاعية (جمباز... الخ).
- رياضات الأطفال (ملاعب الحبي... الخ).
- 4) القانونية: منشآت ذات ملاعب قانونية (للمنافسات الرسمية)، ومنشآت ذات ملاعب غير قانونية (للتعليم والتدريب والترويح).
- 5) التبعية: منشآت حكومية (مدارس، جامعات، ساحات شعبية...)، منشآت أهلية / خاصة (شركات، أندية...)، منشآت تجارية (مراكز رياضية متخصصة: دفاع عن النفس، لياقة بدنية، بولينج... الخ).
- 6) نوعية الأرضية: تعتمد على نوعية وطبيعة النشاط الرياضي (زراعة طبيعية، صناعية، مدكوكة، اسفلت أو بلاط، خشبية، جليدية، رملية، فلينية... الخ).

<sup>1</sup> - أحمد الفاضل: المنشآت الرياضية تصميم وتخطيط وإدارة، مقرر 420 كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، ص 02.

### 7- مكونات المركب الرياضي<sup>1</sup>:

من الأحسن أن تكون مختلف الملاعب المكونة للمركب الرياضي بخلاف التخصصات قريبة من بعضها لتسهيل الالتحاق بها.

#### 7-1- مرافق الاستقبال:

يجب أن يكون المركب الرياضي مزود بهذه المرافق حتى يشعر الزائر لهذا المركب بالراحة حيث تتمثل هذه المرافق في أماكن الراحة والمحلات والمقاهي والمطاعم ومختلف المرافق الأخرى... ويجب أن تكون كذلك سهلة في النقل بين مختلف المرافق والملاعب.

#### 7-2- مساكن المسؤولين وعمال الصيانة:

و تعتبر هذه النقطة مهمة حيث تسمح بالسهر للسير الحسن للمنشآت والمركب وذلك بطريقة دائمة ومدققة ويجب أن تكون هذه المساكن المهنية مبنية بحيث تحافظ على حرية العائلات الساكنة بها.

#### 7-3- المرآب:

من المهم أن يكون المرآب أمام مدخل المنشأة كما يجب وضع مكان مخصص للدراجات والدراجات النارية ومراعاة مساحات المعوقين.

#### 7-4- المنشأة المغطاة:

فالركب زيادة على الملاعب والمساحات الموجودة في الهواء الطلق يجب أن يحتوي على منشأة مغطاة وهذا ما إذا كان سوء الأحوال الجوية أو ما إلى ذلك، كما يجب أن يحتوي كذلك على منشآت مغطاة للرياضات التي تتطلب ذلك كالجيمباز ومختلف الرياضات الأخرى... ويجب أن تكون مجهزة كذلك بالإنارة، التدفئة، قنوات صرف المياه... الخ.

#### 7-5- منشآت الراحة:

و هذه منشآت مخصصة للأشخاص الكهول وكذلك الأطفال الأقل من ثلاث سنوات فهذه الفئة بحاجة إلى الإيواء، ولهذا يجب أن تكون هناك مساحة تقدر من 8 إلى 10 متر لتسهيل مراقبتهم، أما الأطفال من 3 إلى 8 سنوات فالمساحة تزيد قليلا عن الأولى حيث من الواجب أن تكون المسافة مقدره بحوالي 50 مترا.

أما الشباب الأقل من 14 سنة فالمسافة المقررة والمحددة هي 200 متر تقريبا.

و كل هذه الفئات يجب أن تكون لهم المساحات المخصصة لهم مع مراعاة تقاربها من بعضها البعض.

#### 7-6- الملاعب الصغيرة والكبيرة:

و معيار الصغر أو الكبر يعود على المساحات حيث الملاعب الصغيرة (التنس، كرة اليد، كرة السلة، الكرة الطائرة) والملاعب الكبيرة مساحة، و من الواجب أن تكون هذه الملاعب مرفقة بأماكن لتغيير الملابس وتخزين الوسائل والعتاد الرياضي زيادة على أماكن إذا ما كان هناك اضطراب جوي.

<sup>1</sup> - أحمد الفاضل: المنشآت الرياضية تصميم وتخطيط وإدارة، المرجع السابق، ص25.

**7-7-** من أجل زيادة نسبة استعمال المنشآت من قبل الرياضيين كل المرافق والأرضيات يجب أن تكون في مساحات فيها أشجار ومساحات خضراء بحيث يكون توزيعها يخضع للمتطلبات الجمالية ، و يجب أن تتأكد منذ بداية الدراسات أن يكون للتجهيزات مكان مخصص لها بحيث تستطيع استعمالها في آن واحد دون خطر أو اضطراب.<sup>1</sup> و يجب كذلك تخصيص مساحات خاصة بين ساحات اللعب والطرق المؤدية إليها وعليه تستخدم المساحات الخضراء عوض السياج أو حائط، إلا في حالة الضرورة القصوى.

### **8- التنظيم الإداري للمنشأة الرياضية:**

يمكن تقسيم التنظيم الإداري إلى سبعة فئات و هي:

- 1 -الاتصالات: تهتم بالرد على اهتمامات المستخدمين و يؤمن تطورها ، كما ينم تطلعاتها وإسهاماتها ويساعد و يدعم علاقاتها الخارجية.
- 2 -المراسلات: تحدد رسالة المنشأة الغرض الأساسي الذي أنشأت من أجله تحدد نطاق عملها ونطاق عملياتها.
- 3 -حفظ الدفاتر: على المنشأة أن تنشأ ملفات تتماشى مع حالتها و تشمل ملفات العمال، ومستوى التقييم الحالي، الأجر القاعدي ، و الأجر المتغير.
- 4 -المواعيد: إعداد برامج ومواعيد سير العمل داخل المنشأة الرياضية والغرض منه التحكم و تنظيم وتوزيع المهام.
- 5 -التقارير: تتمثل في التقارير المالية، شكاوى، مطالب العمال، و مختلف التعليمات.
- 6 -الخدمات: تعتبر الخدمة الصور الجيدة التي يمكن من خلالها الحكم على مدى نجاح المنشأة الرياضية ووضع الهيكل التنظيمي الذي يعتبر المجتمع الرئيسي لتلك الأجزاء التي يخرج منها الخدمات بشكل ناجح<sup>(2)</sup>.

### **9- مفهوم التسيير:**

هناك العديد من التعاريف للتسيير منها:

هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط والتنظيم الرقابة التوجيه وهو باختصار تحديد الاهداف وتنسيق جهود الاشخاص لبلوغها.<sup>3</sup>

مهارات المسير تشمل المهارات الادارية التكنولوجية ، الشخصية ومهارة التفكير بمنطق التنظيم.<sup>4</sup> ويمكن تعريفه بأنه "عملية ادارية تهدف الى ايجاد النتائج الامثل في المؤسسة من خلال الاسس التي تعتمدها الادارة الحديثة.

<sup>1</sup> - ابراهيم محمود عبد المقصود ، حسين الشرايفي: مرجع سابق ، ص 59مذكرة تسيير م ر المسيلة.ح+++++ص 17

<sup>2</sup> - سمير عبد الحميد علي : إدارة الهياآت الرياضية ، النظرية الحديثة وتطبيقاتها، مرجع سابق، ص 43.

<sup>3</sup> - محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير ، ج2، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1995، ص5.

<sup>4</sup> - عايدة خطاب: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة، دار الفكر العربي، 1985، ص 23.

اذن فهو ينمي القدرة على تحقيق خطة ما بعملية التنظيم والتعبئة وخلق تركيبة نظامية ووحدة وظائف لتنفيذ شروط الخطة ، كما يفني بإسناد جملة النشاطات لقدرات فردية ذات نوعية عالية ويعمل على توصيل الخطة لإدراك هاته الفرديات مع تحديد مسؤولية التكليف بالخطة.

### 9-1- مفهوم المسير:

المسير هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بأعمال وانجاز المهام من خلال الآخرين ، فهو المخطط ، المنشط، المراقب، وهو المنسق لجهودهم لبلوغ غرض مشترك وعليه فانه يعتبر مسؤولا عن أعمالهم، ولا بد ان تكون له سلطة معينة في اتخاذ القرارات والا فان صفته كمسير تتحول عمليا الى منفذ وحسب.

### 9-2- وظائف المسير:

من اجل ان يحقق المسير فعاليته في الهيكل التنظيمي للمؤسسة عليه بتأدية بعض الوظائف الموكلة اليه ، المهارات الادارية لمدير يجب ان توجه والا فنها تصبح عشوائية ولا تؤدي أي دور . استطاع "هوف" الخبير الالماني في الادارة تحديد هذه المهارات سنة 1907 وذلك باعتبارها المداخل الاساسية لدراسة طبيعة عمل المدير حيث شكلت هذه الوظائف مربعا لكل زاوية تشكل وظيفة معينة ومن هذه الوظائف: التخطيط واتخاذ القرار، التنظيم، القيادة والتحفيز، الرقابة.

### 9-3- صفات المسير الناجح:

ان صفات المسير الناجح هي خليطة من الصفات الجسمانية الطبيعية والاخلاق والطبائع المكتسبة عن المهوبة الادارية التي تمكن الشخص بسهولة اختيار افضل الطرق الوصول الى الهدف ، وكلما توفرت في المسير اكبر قدر ممكن من السمات الاساسية كلما كان اقرب الى المثل الاعلى ، ومن اهم السمات:

### 9-3-1- القدرات العقلية والإبداعية :

من اهمها حسن الإدراك الذكاء والفتنة الاشراف الفكر الاشرافي وقدرته على إيجاد الثقة وسهولة التعبير وخاصة الشفوي وكذا هدوئه .

### 9-3-2- المهارات الاجتماعية:

تأكيد الذات بفرض ذاته ومواجهة الصراع والدفاع عن حقه، القدرة على اقامة علاقات مع الآخرين بإقامة اكبر قدر ممكن من العلاقات ( الرئيس المرؤوسين الزملاء.. ) وانهاؤها في الوقت المناسب وتجنب الاعباء، القدرة على الاقتناع بصفه وسيطا بين القيادات العليا وبين العاملين من اجل تحقيق المصلحة العامة للمنظمة من خلال تحقيق الاهداف والالتزام بالقواعد والنظم.

### 9-3-3- السمات المزاجية:

الاتزان الانفعالي بتحليله الحكمة والتزوي والتحكم في انفعالاته ليتمكن من الوصول الى القرارات الصحيحة والصائبة ، تحمل المشقة والمشاكل والمتاعب وكيفية تجنبها بعقلانية ومواجهة التحديات مهما كانت نتائجها، المثابرة واداء مهامه والمحافظة على مبادئه وافكاره للوصول الى مبتغاه.

**9-4- المستوى الإداري:**

المستويات الإدارية ثلاثة مستوى الإدارة العليا، مستوى الإدارة الوسطى ، مستوى الإدارة الإشرافية ، هناك علاقة طردية بين المستوى الإداري ومسؤولية الفرد وحدود الصلاحيات والسلطة المسموح له بممارستها وعلاقته مع المرؤوسين وللضغوط المحتمل التعرض لها.

**10- أهمية الفعالية والكفاءات في تسيير المنشآت العمومية :**

يقوم المسير بأعمال في إطار من الفعالية والكفاءات ونعني بالفعالية إنجاز أو القيام بالعمل المطلوب، ويمكن قياسها على وجه المثال لمدى تقديم المنشآت الرياضية لخدماتها للرياضيين، أما الكفاءات فنقصد بها إنجاز المهام الموكلة إليه بطريقة سليمة، كتحقيق تكلفة واحدة المنتجة مع المحافظة على النوعية .

إن الفعالية تشير إلى القيام بالعمل المناسب بينما تشير الكفاءة للقيام بالعمل بالطريقة المناسبة، وهكذا فإنه يمكننا القول عن التسيير أنه فعال وغير كفؤ أو مسير غير فعال من حيث نتيجة عمله، ويمكننا أيضا أن نقول أن الأول أفضل من الثاني من حيث أن الأول على الأقل يقوم باستعمال أو استغلال الموارد في مكانها ويلاحظ أن فشل أغلب التنظيمات يرجع إلى عدم وجود الفعالية أكثر من عدم وجود الكفاءات.

والخلاصة المستنتجة مما سبق أن عدم الفعالية وعدم الكفاءة في تسيير المنشآت ينعكس سلبا على الخدمات المنتجة فتظهر رداءة الخدمات ويقابلها ارتفاع في التكاليف.

ومن خلال كل ما ذكرنا فإننا نلح على ضرورة التحلي بالكفاءة في التسيير الخاص للمنشآت الرياضية، وذلك للحفاظ على تقديم الخدمات لتكاليف معقولة.

## خلاصة:

إن تحقيق الاستفادة القصوى من المنشأة الرياضية يتطلب مراعاة الشروط، تحقيق الفعالية العالية في التسيير للدواوين الرياضية، حيث يتوقف ذلك كله على التسيير والتنظيم وكيفية اختياره لمواجهة التحديات التي تواجهها الرياضة ومؤسساتها خصوصاً.

لذا أصبح من الضروري إتباع أسلوب إداري مخطط من الوظائف الإدارية والإشراف على تطبيق كل النصوص والقوانين الإدارية التي تعمل من أجل الرقي بالرياضة وممارستها وإعطاء مكانة لائقة بها وسط المجتمع، ولهذا فإن نجاح العملية التسييرية في المنشأة الرياضية لا يتحقق إلا بوجود إدارة فعالة وها ما يستدعي توافر جميع شروط النجاح التي تساعد في عمليات التنظيم والتخطيط باستعمال جميع المهارات الأساسية وهذا بالاستعانة بجميع القوانين والمراسيم التي وضعتها الدولة في عملية تسيير المنشآت الرياضية في بلادنا.

الجاناب

التطبيقي

# الفصل الرابع:

منهجية البحث

والاجراءات الميدانية

تمهيد:

في هذا الفصل سنتطرق إلى منهجية البحث وذلك من خلال منهج الدراسة وعينة البحث، كما سنتطرق إلى نوع المتغيرات، أدوات البحث (الدراسة) والمعالجة الإحصائية.

وبعد دراستنا للجانب النظري الذي تناول الرصيد المعرفي الخاص بموضوع البحث و الذي ضم ثلاثة فصول في هذه الدراسة، فسنحاول الانتقال إلى الجانب التطبيقي (الميداني) لدراسة الموضوع دراسة ميدانية حتى نعطي منهجيته العلمية، و كذلك التحقق من المعلومات النظرية التي تناولناها في الفصول السابقة، و هذا عن طريق تحليل الجداول الإحصائية التي حصلنا عليها بعد تفرغ أسئلة الاستبيان الموجهة إلى العاملين في ديوان المركبات الرياضية التابعين للوحدات المتواجدة ببلدية المسيلة .

### 1- الدراسة الاستطلاعية :

وهي من التقنيات التي تعمل على توضيح الأفكار لدى الباحث والرؤى وإعطاءه فكرة حية ومدققة حول طبيعة الموضوع الميداني المدروس ، نظرا لان البحوث في هذا النوع تعتمد أساسا على تحليل البيانات والمعطيات التي تتبلور في إطار التقرب من ميدان البحث والاتصال بتلاميذ للإلمام بكل دقائق البحث والهدف من ذلك هو الوصول إلى بناء المعطيات الأولية حول عينة البحث حتى يتسنى لنا تحضير التقنية التي تسمح لنا بالتقرب من المبحوثين وفي بحثنا هذا قمنا بمعاينة الميدان الذي تنصب فيه الدراسة الميدانية ، وقمنا بتوزيع الاستبيان للعمال على مستوى الوحدات الرياضية ببلدية المسيلة التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات بالمسيلة .

### 2- منهج الدراسة :

تم الاعتماد على المنهج الوصفي في هذه الدراسة ويعرف المنهج الوصفي بانه عبارة عن استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الحاضر قصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد علاقة بين عناصرها .<sup>1</sup> فهذا المنهج يقوم على جمع المعلومات والبيانات وتصنيفها ومحاولة تفسيرها وتحليلها وهذا من اجل قياس ومعرفة درجة الأثر و التأثير الذي تتركه العوامل المختلفة على الظاهرة التي هي محل الدراسة ، وهذا بهدف استخلاص النتائج ومعرفة كيفية الضبط والتحكم في هذه العوامل و أيضا التنبؤ بسلوك الظاهرة التي تكون محل دراسة المستقبل . فالمنهج الوصفي كغيره من المناهج الأخرى يمر على عدة مراحل أهمها التعرف على مشكلة البحث وتحديد أهدافها ثم اختيار الفرضيات ووضعها ، اختيار العينة المناسبة واختيار أساليب جمع البيانات وإعدادها مع وضع قواعد تصنيف البيانات وإعدادها مع وضع قواعد تصنيف البيانات ووضع النتائج وتحليلها في عبارات واضحة ومفهومة .<sup>2</sup> ومن خلال كل المعطيات ، ونظرا لطبيعة موضوعنا ، ومن اجل تشخيص الظاهرة وكشف جوانبها وتحديد العلاقة بين عناصرها . بمعنى معرفة العلاقة الارتباطية بين المتغيرات ، بات من الضروري استعمال المنهج الوصفي والذي نراه مناسباً لهذا النوع من الدراسة.

### 3- عينة الدراسة :

ينظر إلى العينة على أنها جزء من الكل أو بعض من الجميع وتتلخص فكرة دراستها في محاولة الوصول إلى تعميمات لظاهرة معينة أي دراسة بضع حالات لا أن تقتصر على حالة واحدة، وبما أنه من الصعب أخذ كل مجتمع

<sup>1</sup> - راجع الزكي : مناهج البحث في علوم التربية وعلم النفس ، المؤسسة الوطنية للكتاب، ب ط، الجزائر ، 1984، ص 23.

<sup>2</sup> - عبد القادر محمود : محاضرات حول الاسس التعليمية لكتاب البحث العلمي ، سلسلة في دروس الاقتصاد، ديوان المطبوعات الجامعية، ب ط ، الجزائر ، 1990، ص 58.

المبحوثين لان الوقت محدد لا يسمح بالتوسع مع كل وحدات الديوان بالولاية ، كان علينا اخذ فئة تتوفر فيها كل الشروط والصفات الموجودة في المجتمع الأصلي واحترنا المساعدة لوضعنا والتي هي الوحدات الرياضية الموجودة ببلدية المسيلة .

هناك عدة أنواع من العينات ذلك ما جعل لكل بحث خصوصيات لاختيار عينة تكون أكثر خدمة للبحث وعليه فقد تم اختيار عينة بحثنا بشكل عشوائي لعمال الوحدات الرياضية الموجودة ببلدية المسيلة التابعة لديوان المركبات الرياضية.

### 4- مجالات الدراسة :

#### 4-1- المجال المكاني :

أجريت هذه الدراسة على مستوى الوحدات الرياضية ببلدية المسيلة التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات بالمسيلة. وقد كانت الفكرة واللينة الأولى لموضوع بحثنا مصدرها المشاكل والعراقيل التي تتخبط فيها جمعي ع المنشآت الرياضية على مستوى الوطن، وذلك لما يتردد دائما ونسمعه من المسؤولين بصفة عامة.

#### 4-2- المجال الزمني

قمنا بتوزيع استمارات موجهة للعمال ووزعنا 45 استمارة على العمال البالغين داخل الوحدات ببلدية المسيلة 68 عامل وتم توزيعها في 02 افريل 2013 وتم الحصول على 40 استمارة وذلك بعد 12 يوما من توزيعها في يوم 14 افريل 2013 .

### 5- أدوات جمع المعلومات :

- الاستبيان : وهو أداة من أدوات الحصول على الحقائق والبيانات والمعلومات فيتم جمع هذه البيانات عن طريق الاستبيان من خلال وضع استمارة الأسئلة ، ومن بين مزايا هذه الطريقة أنها اقتصاد في الجهد والوقت كما أنها تسهم في الحصول على بيانات من العينات في أقل وقت ممكن بتوفير شروط التقنين من صدق وثبات وموضوعية. " كما يسهل علينا جمع المعلومات المراد الحصول عليها انطلاقا من الفرضيات السابقة وهذا لأنه يتضمن مجموعة من الأسئلة التي يتم صياغتها لتخدم فرضيات الدراسة " <sup>1</sup> .

وفي دراستنا اعتمدنا نوعين من الأسئلة :

<sup>1</sup> - مصطفى شفيق : البحث العلمي الخطوات والمنهج لاعداد البحوث الاجتماعية ، الكتاب الجامعي ، ط 1 ، القاهرة، مصر ، 1985، ص : 117.

الأسئلة المغلقة : حيث يقوم المبحوث باختيار إجابة من إجابتين أو عدة إجابات أو ترتيب مجموعة من العبارات وفقا لأهميتها .

الأسئلة النصف مفتوحة أو النصف مغلقة : و يحتوي هذا النوع على أسئلة تصحبها إجابات يختار المبحوث إحداها ثم يكتب عن الأسباب المرتبطة بذلك .

وبناء على هذا قمنا بإعداد استمارة تحوي 29 سؤالاً مقسمة على 3 محاور بالإضافة إلى 05 أسئلة متعلقة بالبيانات الشخصية للعمال بالوحدات الرياضية.

-المحور الأول: للاتصالات الإدارية علاقة بقبول العمل ذاته ، حيث يبدأ من السؤال رقم 06 إلى غاية السؤال رقم13.

-المحور الثاني : للاتصالات الإدارية علاقة باعتراف المسئول لما يقدمه العامل ، حيث يبدأ من السؤال رقم 14 إلى غاية السؤال رقم 21 .

-المحور الثالث : للاتصالات الإدارية بالشعور بالانجاز في العمل ، حيث يبدأ من السؤال رقم 21 إلى غاية السؤال رقم 29 .

- صدق الاستبيان:

قمنا بعرض الاستبيان في صورته الأولية على عدد من الأساتذة المحكمين بالمعهد ، وذلك لإبداء الرأي في محاور الاستبيان، ومدى صلاحية العبارات الموضوعية لدراسة علاقة الاتصالات الإدارية بالرضا الوظيفي للمنشأة الرياضية، وكذا إضافة بعض العبارات التي من شأنها إثراء الاستبيان ، بحذف أو تعديل ، وقد أسفرت العملية على جملة من الملاحظات أخذت بعين الاعتبار حيث تم إجراء بعض التعديلات المناسبة ، وذلك بإضافة بعض العبارات وحذف أخرى.

- ثبات الاستبيان:

تم توزيع الاستبيان في مرحلة أولى على عينة من العمال وبعدها بأسبوع وزعنا الاستبيان على نفس العينة، ومن خلال المعالجة الإحصائية تبين وجود تطابق بينهما نستنتج أن الاستبيان يتسم بالثبات.

6- ضبط المتغيرات المستعملة : إن أي موضوع من المواضيع الخاضعة للدراسة يتوفر على الأقل متغيرين أولهما يسمى المتغير المستقل والآخر المتغير التابع.

6-1- المتغير المستقل (السبب): المتغير المستقل هو عبارة عن السبب في الدراسة وفي دراستنا المتغير المستقل هو الاتصالات الإدارية.

6-2- المتغير التابع (النتيجة) : هو نتيجة المتغير المستقل ، وفي دراستنا هو الرضا الوظيفي.

7- المعالجة الإحصائية :

7-1- طريقة التحليل و الإحصاء: وهي من أهم الطرق المستخدمة لجمع البيانات والمعلومات المختلفة من المراجع والمطبوعات والموسوعات العلمية المختلفة التي لها علاقة بموضوع دراستنا، حتى تكون لنا سندا ودعما لكي تساهم في الفهم الأعمق والأوضح للجوانب العلمية والعناصر الأساسية المكونة لموضوع دراستنا .

7-2- أسلوب التحليل الإحصائي :

" ان الوسيلة الإحصائية في مجال التربية البدنية وعلم النفس التربوي يرتبط ارتباطا وثيقا بالعمل والبحث المطلوب وتعتبر الوسائل الإحصائية جانب مهم ومكمل للبحث " <sup>1</sup>

لكي يتسنى لنا التعليق والتحليل عن نتائج الاستمارة بصورة واضحة وسهلة قمنا بالاستعانة بأسلوب التحليل الإحصائي وهذا عن طريق تحويل النتائج التي تحصلنا عليها من خلال الاستمارة إلى أرقام على شكل نسب مئوية وهذا عن طريق إتباع العلاقة التالية بـ :

نسبة التكرار  $\times 100$

= النسبة المئوية

العينة

<sup>1</sup> - احسان محمد حسن : الأسس العلمية لمنهج البحث الاجتماعي، دار الطباعة و النشر، ب ط، بيروت، لبنان، 1986، ص54.

خلاصة :

من خلال كل ما سبق في هذا الفصل يمكن لنا أن نستفيد منه في فهم واستيعاب المنهج المستخدم في هذه الدراسة، والأدوات والوسائل العلمية التي تم الاستعانة بها في جمع المعلومات والبيانات، كما تعرفنا على عينة الدراسة، كل هذا بما يكفي حتى تتمكن من إجراء الدراسة بصورة مدققة ومفهومة .

# الفصل الخامس:

عرض وتحليل ومناقشة

النتائج

تمهيد :

بعد دراستنا للجانب النظري وتحديد منهجية البحث ووسائله سنحاول في هذا الفصل الإلمام بمعطيات موضوع البحث وذلك بالدراسة الميدانية حتى تكون للنتائج المحصل عليها المنهجية العلمية وهذا بتحليل النتائج المتمحورة أساسا على الفرضيات التي قمنا بتحديددها.

وقد قمنا في بداية الفصل بعرض وتحليل النتائج المتحصل عليها من الاستبيان وكان الغرض من ذلك وضع تمهيد لما سوف يتم التطرق إليه لاحقا حين تمدنا بمعطيات تساعدنا على فهم أعمق لتلك النتائج المتحصل عليها بعد تفريغ النتائج.

كما سنقوم بالمعالجة الإحصائية لهذه المعطيات بإتباع طريقة تحليل ومناقشة النتائج حتى نعرف مدى مصداقية الفرضيات إلى أن نصل للاستنتاج العام لهذه الدراسة للخروج بخاتمة للبحث مع بعض الاقتراحات التي نراها مناسبة لخدمة الهدف من هذه الدراسة.

## الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة النتائج

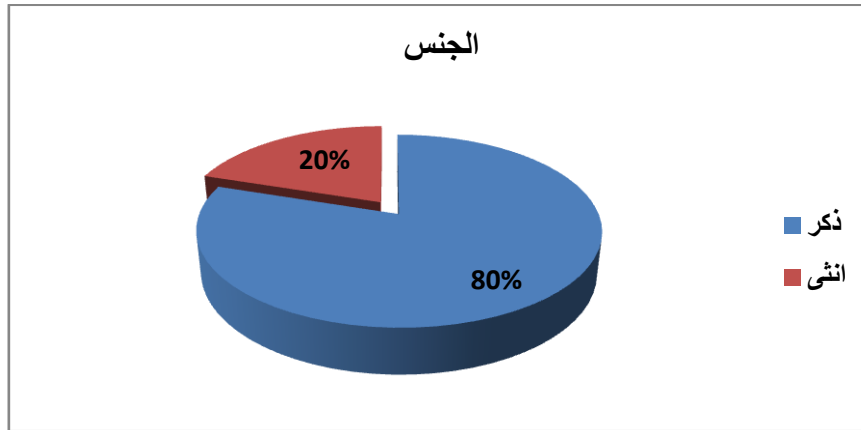
### 1. عرض النتائج الخاصة ببيانات الشخصية:

#### 1-1- جنس العينة:

جدول رقم 1: يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرارات	الأجوبة
٨٠	٣٢	ذكر
٢٠	٨	أنثى
١٠٠	٤٠	المجموع

الشكل رقم 1: يوضح نسبة أفراد العينة حسب الجنس



نلاحظ أن نسبة 80% من عينة الدراسة هي من الذكور، و 20% من العينة من الإناث ويعود ذلك إلى طبيعة العمل والخدمات التي تقدمها المنشآت الرياضية، وهو ما يمثل نقطة قوة بالنسبة لها باعتبار طبيعة العمل المقدم.

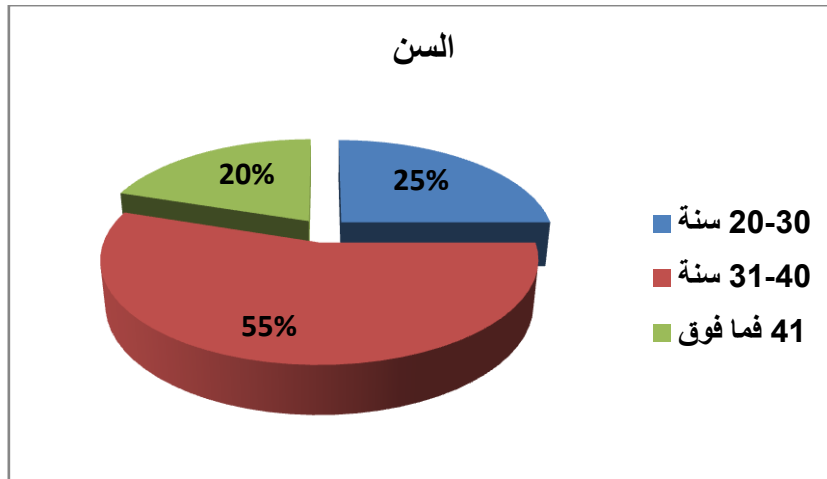
## الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة النتائج

### 1-2- الفئة العمرية للعيينة:

جدول رقم 2: يبين الفئة العمرية للعيينة

الأجوبة	التكرارات	النسبة
20-30 سنة	١٠	٢٥
31-40 سنة	٢٢	٥٥
41 فما فوق	٨	٢٠
المجموع	٤٠	١٠٠

الشكل رقم 2: يوضح نسبة أفراد العينة حسب الفئة العمرية



يمكن أن نلاحظ أن نسبة 25% من الأفراد المستجوبين أعمارهم تتراوح بين 20 - 30 سنة، وأن الذين تتراوح أعمارهم بين 31-40 سنة فنسبتهم تساوي 55%، أما الذين تزيد أعمارهم عن 41 سنة فنسبتهم 20%. أي أن نسبة الأفراد المستجوبين الذين تتراوح أعمارهم بين 31-40 سنة تزيد عن النصف، وهو ما يبرز توفر فئة الشباب على مستوى وحدات المركب المتعدد الرياضات، وهو ما يساعد على الأداء باعتبار هذه المرحلة العمرية تتميز باكتمال النضج وهو ما يكون في صالح المؤسسة، كون الفرد يكون لديه الرغبة والقدرة على العمل والعطاء، وزيادة اكتساب المهارات والمعارف والخبرات مع مرور سنوات العمل.

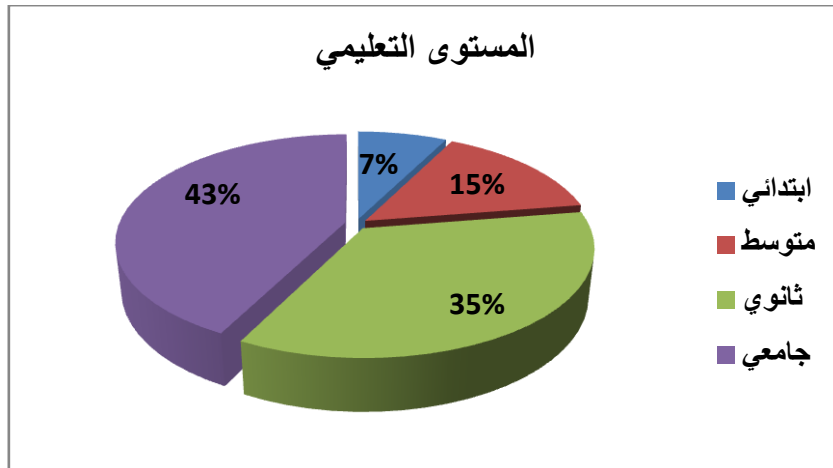
## الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة النتائج

### 1-3- توزيع المستوى التعليمي للعينة:

الجدول رقم 3: يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الأجوبة	التكرارات	النسبة
ابتدائي	3	7.5
متوسط	6	15
ثانوي	14	35
جامعي	17	42.5
المجموع	40	100

الشكل رقم 3: يوضح نسبة أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



نلاحظ أن نسبة 07% من العمال المستجوبين ذات مستوى تعليم ابتدائي ، ونسبة 15 % ذات مستوى تعليمي متوسط ، وان نسبة 35 % ذات مستوى تعليمي ثانوي والنسبة الأكبر كانت 43% من الأفراد ذات مستوى تعليمي جامعي، وهو ما يعتبر عاملا ايجابيا مهما جدا يساهم في إبراز مدى قدرة الأفراد على فهم مختلف السياسات التسييرية المتبعة، بحكم تكوينهم الجامعي ، وكذا القدرة على تطبيق و ممارسة مختلف الوظائف الإدارية مع إمكانية فهم أهداف المؤسسة ومسايرتها بالشكل والمستوى المناسب.

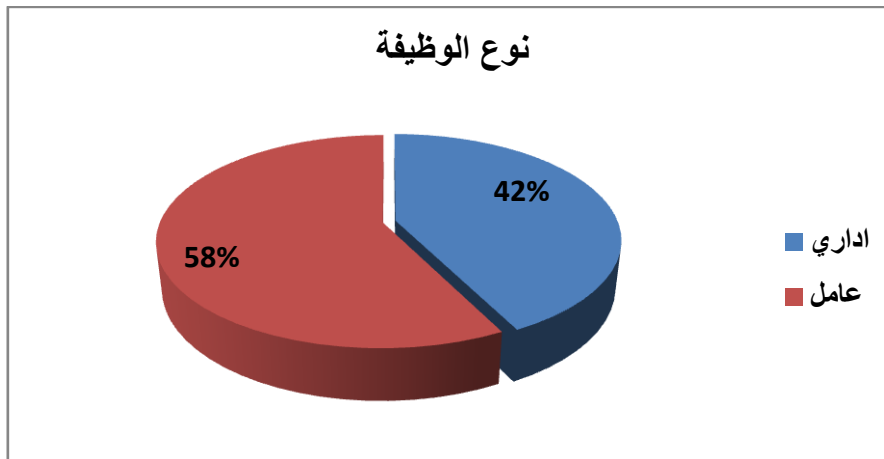
## الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة النتائج

### 1-4- توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة

الجدول رقم 4: يبين توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة

الأجوبة	التكرارات	النسبة
إداري	١٧	٤٢.٥
عامل	٢٣	٥٧.٥
المجموع	٤٠	١٠٠

الشكل رقم 4: يوضح نسبة أفراد العينة حسب نوع الوظيفة



نلاحظ أن نسبة 42% من عينة الدراسة هي من الإداريين في الوحدات التابعة للمركب ، و 58% من العينة من العمال المهنيين ، ويعود ذلك إلى نوعية العمل والخدمات المقدمة في الوحدات الرياضية.

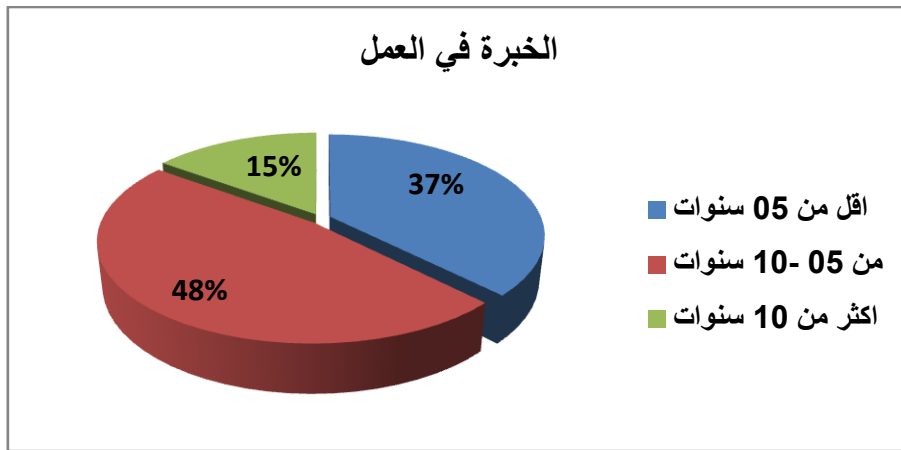
## الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة النتائج

### 1-5- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

الجدول رقم 05: يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

الأجوبة	التكرارات	النسبة
اقل من 05 سنوات	١٥	٣٧.٥
من 05- 10 سنوات	١٩	٤٧.٥
أكثر من 10 سنوات	٦	١٥
المجموع	٤٠	١٠٠

الشكل رقم 05: يوضح نسبة أفراد العينة حسب الخبرة



نلاحظ أن نسبة 37% من الأفراد المستجوبين تقل خبرتهم عن 05 سنوات ، ونسبة 48% من العمال تتراوح خبرتهم بين 05 – 10 سنوات، أما الذين تزيد خبرتهم عن 10 سنوات فنسبتهم تساوي 15%. أي أن نسبة 85% من الأفراد المستجوبين تقل خبرتهم عن 10 سنوات، وهذا ما يؤكد توفر اليد العاملة الشابة على مستوى الوحدات وهو ما يفرض الاهتمام الكبير بها، من خلال التكوين والتأهيل، من أجل العمل على إدماجها بالشكل الملائم في سياسات وأهداف المؤسسة على جميع المستويات، مع استغلال جانب الشباب في تحديد مختلف هاته الأهداف، ومحاولة استغلال وجود نسبة 15% من الأفراد بسنوات خبرة تزيد عن 10 سنوات.

## الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة النتائج

2- عرض النتائج الخاصة بلحور الأول : للاتصالات الإدارية علاقة بقبول العمل ذاته

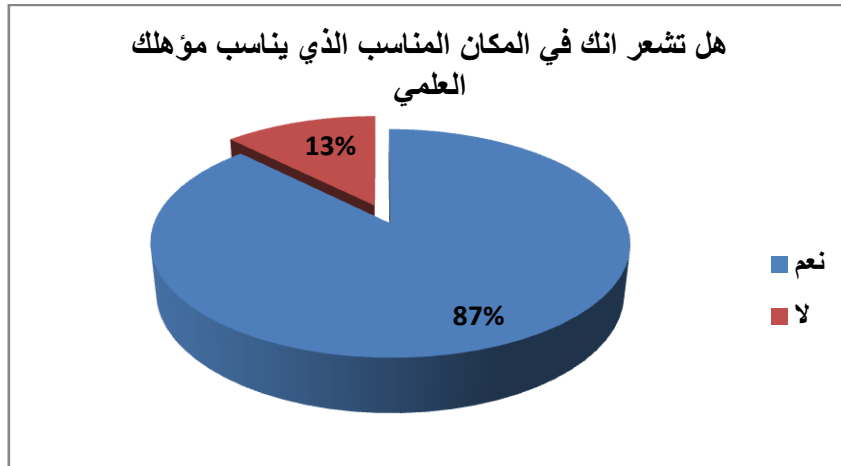
السؤال 06: هل تشعر أنك في المكان المناسب الذي يناسب مؤهلك العلمي؟

الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كان العامل يشعر أن المكان الذي يعمل فيه مناسب لمؤهله العلمي

الجدول رقم 06: يبين آراء العمال حول مكان العمل

الأجوبة	التكرارات	النسبة
نعم	٣٥	٨٧.٥
لا	٥	١٢.٥
المجموع	٤٠	١٠٠

الشكل رقم 06: يوضح نسبة آراء العمال حول مكان العمل



من خلال الجدول ( 1) نلاحظ ان 87% من عينة الدراسة اعتبروا أنهم في مكان العمل الذي يناسب

مؤهلمهم العلمي وأن نسبة 13 % اعتبروا أن مكان العمل لا يناسب مؤهلاتهم العلمية.

## الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة النتائج

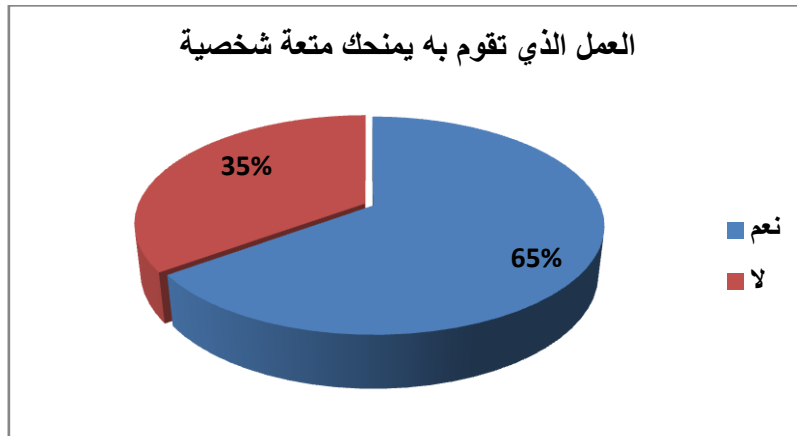
السؤال (07): هل العمل الذي تقوم به يمنحك متعة شخصية ؟

الغرض من السؤال : مدى متعة العامل عند القيام بالعمل

الجدول رقم 07: يبين مدى متعة العامل عند القيام بالعمل

الأجوبة	التكرارات	النسبة
نعم	٢٦	٦٥
لا	١٤	٣٥
المجموع	٤٠	١٠٠

الشكل رقم 07: يوضح مدى نسبة متعة العامل عند القيام بالعمل



نلاحظ أن نسبة 65 % من أفراد العينة اعتبروا أن العمل الذي يقومون به يمنحهم متعة شخصية، ونسبة 35 % من أفراد العينة اعتبروا أنه لا يمنحهم ذلك .

## الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة النتائج

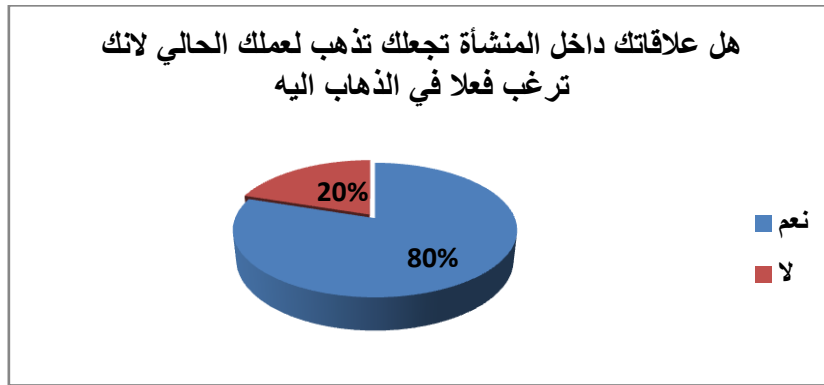
السؤال رقم (08) : هل علاقاتك داخل المنشأة تجعلك تذهب لعملك الحالي لانك ترغب فعلا في الذهاب اليه ؟

الغرض من السؤال : معرفة رغبة العمال في ذهابهم للعمل من خلال علاقاتهم في عملهم

الجدول رقم 08: يبين رغبة العمال في ذهابهم للعمل من خلال علاقاتهم في العمل

الأجوبة	التكرارات	النسبة
نعم	٣٢	٨٠
لا	٨	٢٠
المجموع	٤٠	١٠٠

الشكل رقم 08: يوضح نسبة العمال من خلال رغبتهم في الذهاب للعمل



نلاحظ ان نسبة من 80% من عينة الدراسة أجابوا أنهم يذهبون لعملهم لأنهم يرغبون في ذلك ، في حين 20% منهم ليست لديهم رغبة في الذهاب للعمل .

## الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة النتائج

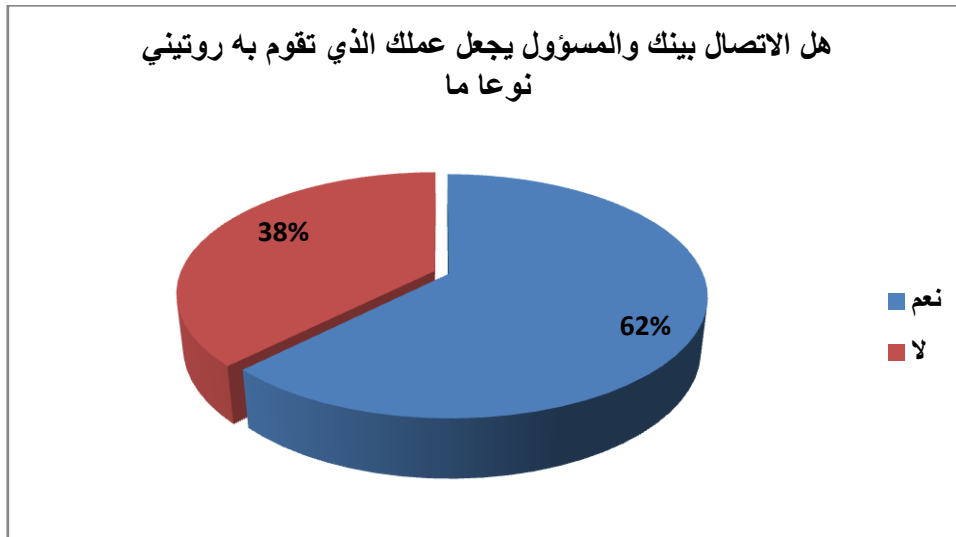
السؤال رقم 09: هل الاتصال بينك والمسئول يجعل عملك الذي تقوم به روتيني نوعا ما

الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كان الاتصال بين العامل والمسئول يجعل من العمل روتيني

الجدول رقم 09: يبين آراء العمال ما إذا كان الاتصال بين العامل والمسئول يجعل من العمل روتيني

الأجوبة	التكرارات	النسبة
نعم	٢٥	٦٢.٥
لا	١٥	٣٧.٥
المجموع	٤٠	١٠٠

الشكل رقم 09: يوضح نسبة آراء العمال إذا ما كان العمل روتيني



نلاحظ ان نسبة 62% من عمال المستوجبين أكدت ان الاتصال القائم بين المسئول والعامل روتيني ولا توجد به فعالية ، ونسبة 38% قالت بأنه ليس روتيني .

## الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة النتائج

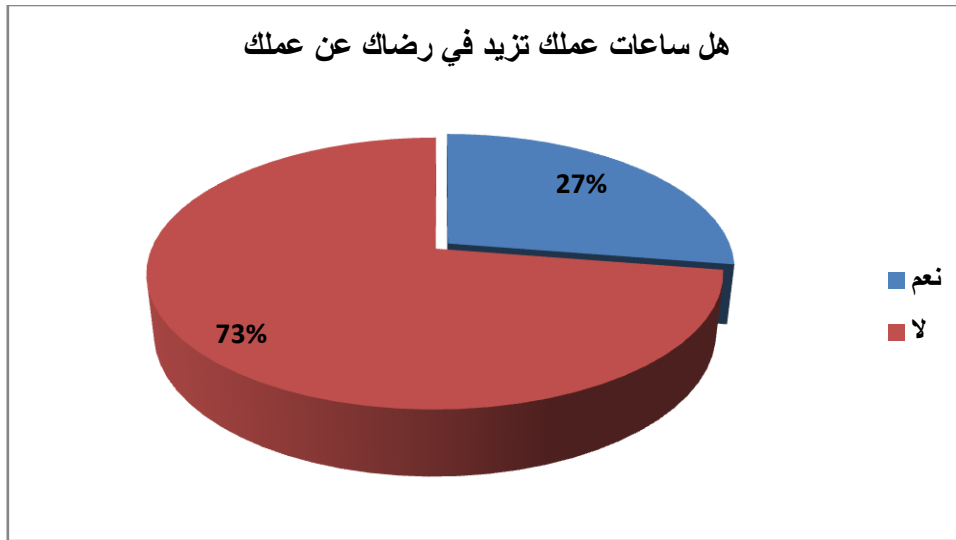
السؤال رقم 10: هل ساعات عملك تزيد في رضاك عن عملك؟

الغرض من السؤال : معرفة مدى رضا العامل مقارنة بساعات العمل

الجدول رقم 10 : يبين نتائج رضا العامل مقارنة بساعات عمله

الأجوبة	التكرارات	النسبة
نعم	١١	٢٧.٥
لا	٢٩	٧٢.٥
المجموع	٤٠	١٠٠

الشكل رقم ١٠ : يوضح نسبة رضا العامل مقارنة بساعات عمله



نلاحظ ان 73% من العينة المستجوبة أكدت ان ساعات عملها لا تزيد في رضاها عن العمل المقدم، ونسبة 27% أكدت بأنها مرضية .

## الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة النتائج

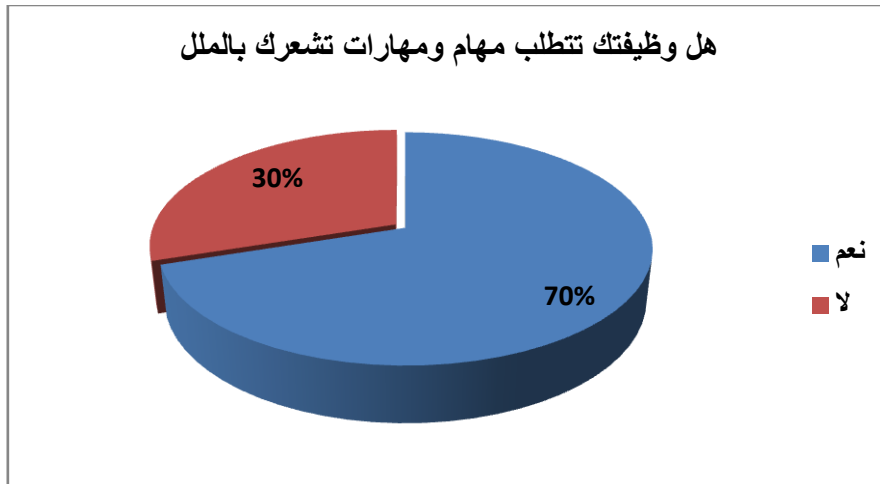
السؤال 11: هل وظيفتك تتطلب مهام ومهارات تشعرك بالملل؟

الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كانت مهام وظيفة العامل تشعر بالملل.

الجدول رقم 11: يبين نتائج ما إذا كانت مهام الوظيفة تشعر بالملل.

الأجوبة	التكرارات	النسبة
نعم	٢٨	٧٠
لا	١٢	٣٠
المجموع	٤٠	١٠٠

الشكل رقم 11: يوضح نسبة الوظائف التي تتطلب المهام والمهارات



نلاحظ أن نسبة 70% من عينة الدراسة أكدوا على أن الوظيفة الموكلة إليهم تشعرهم بالملل وأنها لا تحتوي على أية مهارة ولو كانت بسيطة ، فيما جاءت نسبة 30% منهم على أن الوظيفة لا تشعر بالملل .

## الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة النتائج

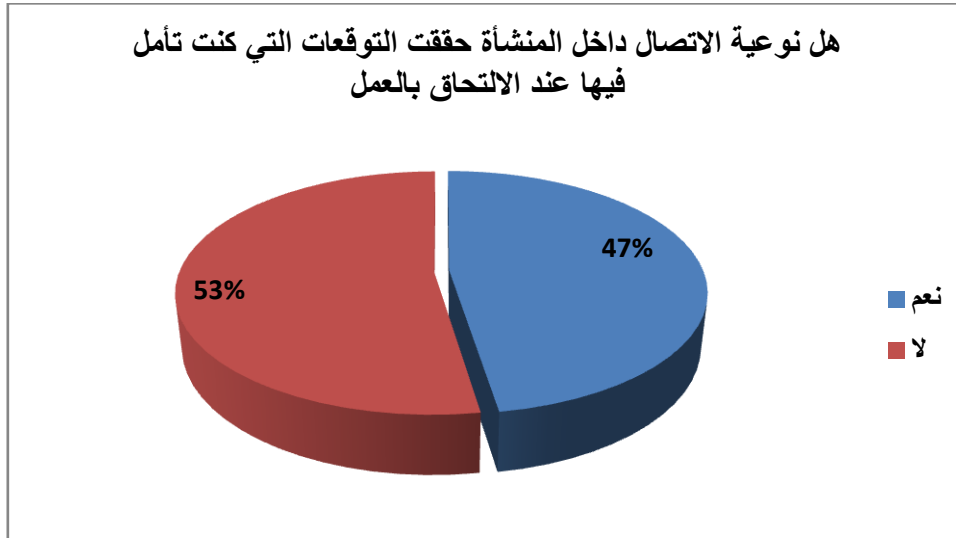
السؤال 12: هل نوعية الاتصال داخل المنشأة حققت التوقعات التي كنت تأمل فيها عند الالتحاق بالعمل؟

الغرض من السؤال : معرفة مدى تحقيق التوقعات التي يأمل فيها العامل حسب نوعية الاتصال المقدمة

الجدول رقم 12: يبين نتائج مدى تحقيق التوقعات التي يأمل فيها العامل حسب نوعية الاتصال المقدمة

الأجوبة	التكرارات	النسبة
نعم	١٩	٤٧.٥
لا	٢١	٥٢.٥
المجموع	٤٠	١٠٠

الشكل 12: يوضح نسبة تحقيق التوقعات التي يأمل فيها العامل حسب نوعية الاتصال المقدمة



نلاحظ ان 47% من أفراد العينة اعتبروا ان نوعية الاتصال المنشأة ( الوحدة الرياضية) حققت التوقعات التي كان يأمل فيها عند الالتحاق بالعمل ، وان نسبة 35% من أفراد العينة اعتبروا أنها لم تحقق ذلك.

## الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة النتائج

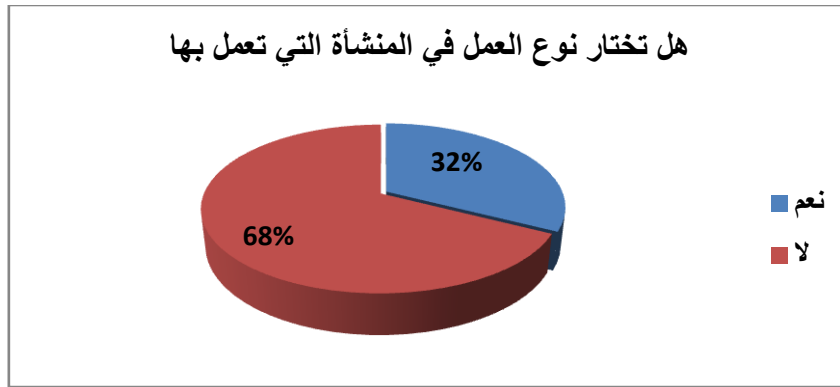
السؤال 13: هل تختار نوع العمل في المنشأة التي تعمل بها؟

الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كان العامل يختار عمله أو يوجه إليه.

الجدول رقم 13: يبين نتائج ما إذا كان معرفة ما إذا كان العامل يختار عمله أو يوجه إليه.

الأجوبة	التكرارات	النسبة
نعم	١٣	٣٢,٥
لا	٢٧	٦٧,٥
المجموع	٤٠	١٠٠

الشكل رقم 13: يوضح نسبة العمال الذين يختارون نوع العمل و العمال الموجهين له.



نلاحظ ان 68 % من أفراد العينة أكدوا أنهم لا يختارون نوعية العمل الخاص بهم ونسبة 32% قالوا بأنهم يختارونها.

## الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة النتائج

3- عرض النتائج الخاصة بلخورد الثاني: للاتصالات الادارية علاقة باعتراف المسؤول لما يقدمه العامل

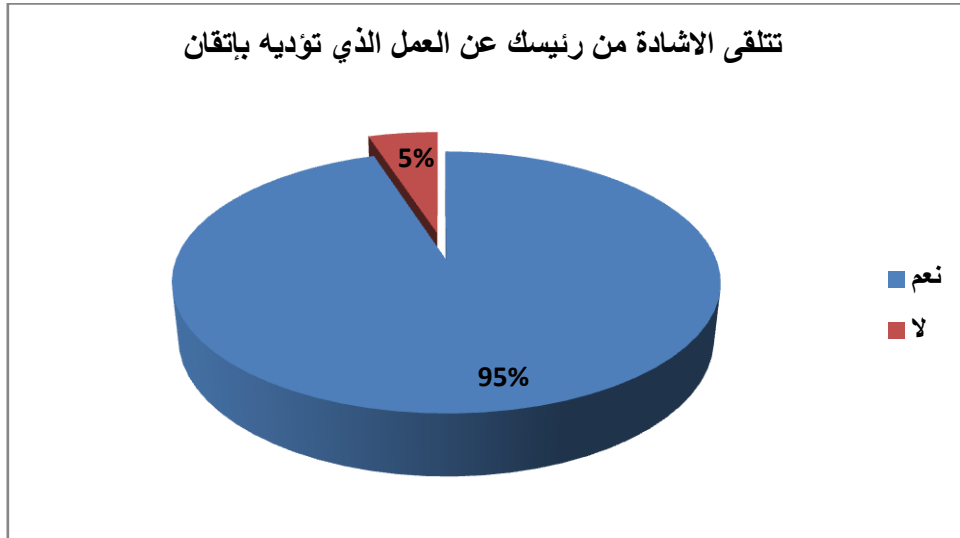
السؤال 14: هل تتلقى الاشادة من رئيسك عن العمل الذي تؤديه بإتقان؟

الغرض من السؤال : معرفة أن كان العامل يتلقى الإشادة عن العمل الذي يؤديه .

الجدول رقم 14: يبين نتائج آراء العمال حول تلقي الإشادة من الرئيس

الأجوبة	التكرارات	النسبة
نعم	٣٨	٩٥
لا	٢	٥
المجموع	٤٠	١٠٠

الشكل رقم 14: يوضح نسبة آراء العمال حول تلقي الإشادة من الرئيس



نلاحظ ان 95% من أفراد العينة أكدت أنها تتلقى إشادة من رئيسها أو المشرف عن العمل بعد أدائها لعملها بإتقان، ولن نسبة 05% من العينة اعتبرت أنها لا تتلقى أي إشادة .

## الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة النتائج

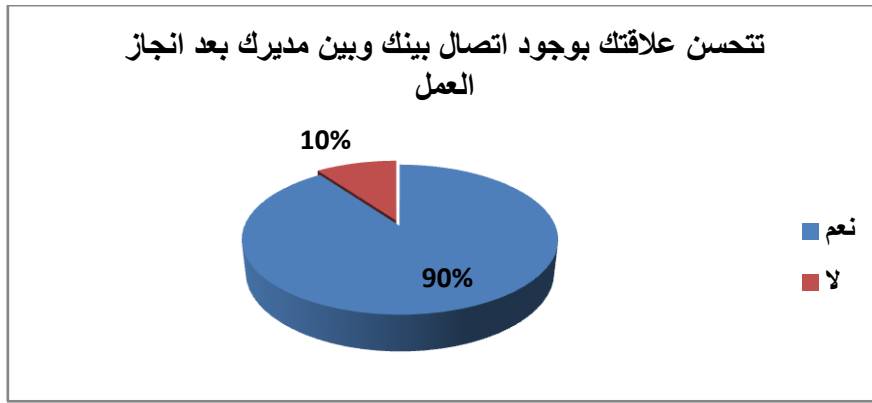
السؤال 15: هل تتحسن علاقتك بوجود اتصال بينك وبين مديرك بعد انجاز العمل

الغرض من السؤال : معرفة مدى تحسن العلاقة بين العامل ومديره بعد انجاز العمل

الجدول رقم 15: يبين نتائج مدى تحسن العلاقة بين العامل ومديره (مشرفه) بعد انجاز العمل

الأجوبة	التكرارات	النسبة
نعم	٣٦	٩٠
لا	٤	١٠
المجموع	٤٠	١٠٠

الشكل رقم 15: يوضح نسبة تحسن العلاقة بين العامل ومديره (مشرفه) بعد انجاز العمل



نلاحظ أن 90 % من العينة المستجوبة أكدوا أن علاقاتهم بمديرهم والمشرف على عملهم تزداد وتحسن وذلك بوجود اتصال بين العامل ومديره سواء كان إشادة أو توجيهها.. في حين أكدت نسبة 10 % من العمال عن عدم تحسن علاقاتهم بمديريهم بعد انجاز العمل.

## الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة النتائج

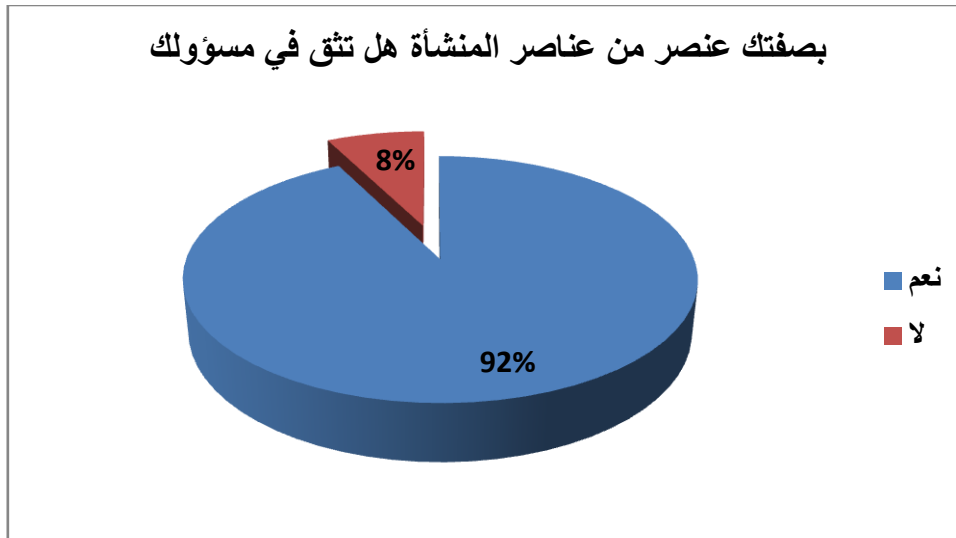
السؤال 16: بصفتك عنصر من عناصر المنشأة هل تثق في مسؤولك؟

الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كان العامل يثق في مسؤوله .

الجدول رقم 16: يبين نتائج العمال حول عنصر الثقة بينه والمسؤول

الأجوبة	التكرارات	النسبة
نعم	٣٧	٩٢.٥٠
لا	٣	٧.٥٠
المجموع	٤٠	١٠٠

الشكل رقم 16: يوضح نسبة الثقة العامل في المسؤول عن عمله.



نلاحظ ان نسبة 92% من أفراد العينة أكدوا ثقتهم في مسئولهم ونسبة 08% لا تثق في مسؤولها .

## الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة النتائج

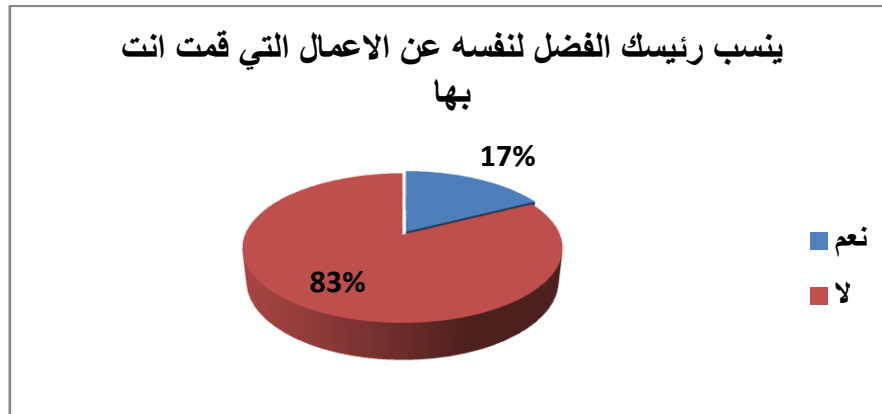
السؤال 17: هل ينسب رئيسك الفضل لنفسه عن الاعمال التي قمت انت بها؟

الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كان الرئيس ينسب الفضل لنفسه عن الأعمال المنجزة من طرف العمال

الجدول رقم 17: يبين نتائج ما إذا كان الرئيس ينسب الفضل لنفسه عن الأعمال المنجزة من طرف العمال

الأجوبة	التكرارات	النسبة
نعم	٧	١٧.٥٠
لا	٣٣	٨٢.٥٠
المجموع	٤٠	١٠٠.٠٠

الشكل رقم 17: يوضح نسب إجابات العمال حول ما إذا كان الرئيس ينسب الفضل لنفسه عن الأعمال المنجزة من طرف العمال



نلاحظ ان نسبة 83% من أفراد العينة اعتبروا ان الرئيس لا ينسب الأعمال المنجزة من طرفهم لنفسه ، ونسبة 17% اعتبروا ان الأعمال التي يقومون بانجازها ينسبها الرئيس لنفسه.

## الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة النتائج

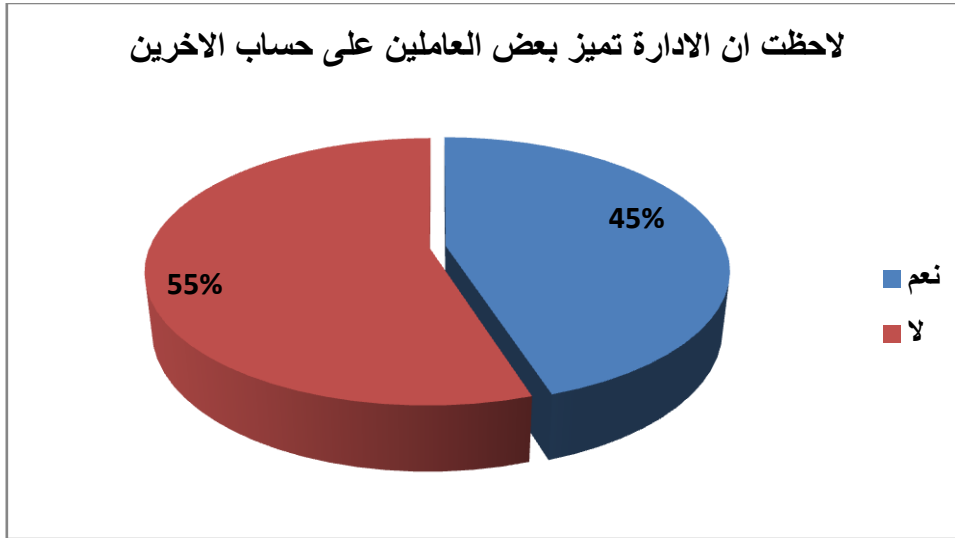
السؤال 18: هل لاحظت ان الادارة تميز بعض العاملين على حساب الاخرين في انجاز العمل؟

الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كان هناك تمييز من قبل الإدارة لبعض العاملين على حساب آخرين

الجدول رقم 18: يبين نتائج العمال حول ما إذا كان هناك تمييز من قبل الإدارة لبعض العاملين على حساب آخرين

الأجوبة	التكرارات	النسبة
نعم	١٨	٤٥.٠٠٠
لا	٢٢	٥٥.٠٠٠
المجموع	٤٠	١٠٠.٠٠٠

الشكل رقم 18: يوضح نسبة ملاحظة العمال للتمييز بعض العمال على حساب آخرين



نلاحظ ان نسبة 55% من أفراد العينة اعتبروا ان الإدارة لا تميز بعض العاملين عن آخرين في انجاز العمل ، وان نسبة 45% لاحظوا عكس ذلك .

## الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة النتائج

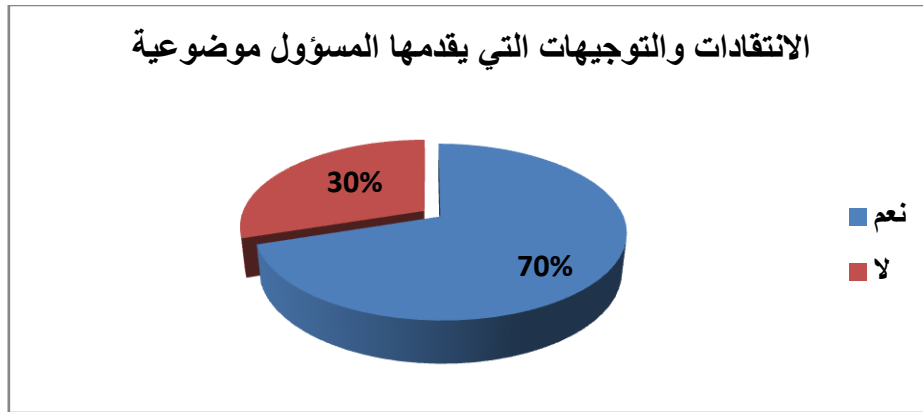
السؤال 19: هل الانتقادات والتوجيهات التي يقدمها المسؤول موضوعية؟

الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كانت الانتقادات والتوجيهات من وجهة موضوعية بحتة

الجدول رقم 19: يبين النتائج حول ما إذا كانت الانتقادات والتوجيهات من وجهة موضوعية.

الأجوبة	التكرارات	النسبة
نعم	٢٨	٧٠
لا	١٢	٣٠
المجموع	٤٠	١٠٠

الشكل رقم 19: يوضح نسب إجابات العمال حول الانتقادات والتوجيهات التي يقدمها المسؤول.



نلاحظ ان نسبة 70% من أفراد العينة أكدوا ان الانتقادات والتوجيهات المقدمة المسؤولون موضوعية، وان نسبة 30% منهم اعتبروها غير موضوعية .

## الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة النتائج

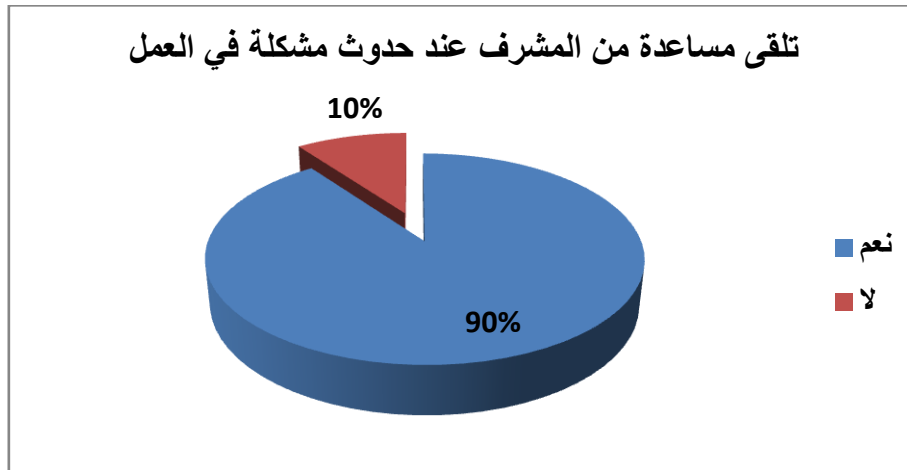
السؤال 20: هل تلقي مساعدة من المشرف عند حدوث مشكلة في العمل؟

الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كانت توجد مساعدة من طرف المشرف عن حدوث مشكلة ما

الجدول رقم 20: يبين نتائج إذا ما كان المشرف يقدم مساعدة عند حدوث مشكلة ما

الأجوبة	التكرارات	النسبة
نعم	٣٦	٩٠
لا	٤	١٠
المجموع	٤٠	١٠٠

الشكل رقم 20: يوضح نسب إجابات العمال حول تلقي مساعدة من المشرف عند حدوث مشكلة في العمل



نلاحظ ان نسبة 90% من أفراد العينة أكدوا انه عند وقوع مشكلة ما يتلقون مساعدة مباشرة من طرف المسؤول ونسبة 10 % أكدوا أنهم لا يتلقون أية مساعدة .

## الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة النتائج

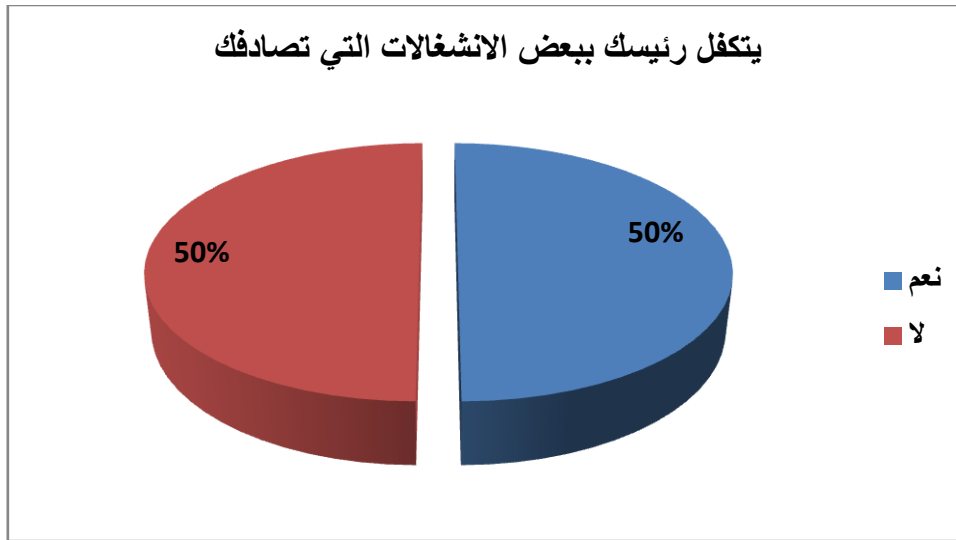
السؤال 21: يتكفل رئيسك ببعض الانشغالات التي تصادفك ؟

الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كان الرئيس يتكفل ببعض الانشغالات التي تصادف العامل

الجدول رقم 21: يبين نتائج تكفل الرئيس ببعض الانشغالات التي تصادف العمال

الأجوبة	التكرارات	النسبة٪
نعم	٢٠	٥٠
لا	٢٠	٥٠
المجموع	٤٠	١٠٠

الشكل رقم 21: يوضح نسب إجابات العمال حول تكفل الرئيس ببعض الانشغالات التي تصادف العمال



نلاحظ أن 50٪ من أفراد العينة اعتبروا ان الرئيس يساعدهم في التكفل ببعض الانشغالات التي تصادفهم ، وان نسبة 50٪ من الأفراد اعتبروا عكس ذلك ، أي أنهم يقومون بالأعمال بمفردهم دون طرح ان انشغال على الرئيس المكلف.

## الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة النتائج

### 4- عرض النتائج الخاصة بلحور الثالث: للاتصالات الادارية علاقة بالشعور بالانجاز في العمل

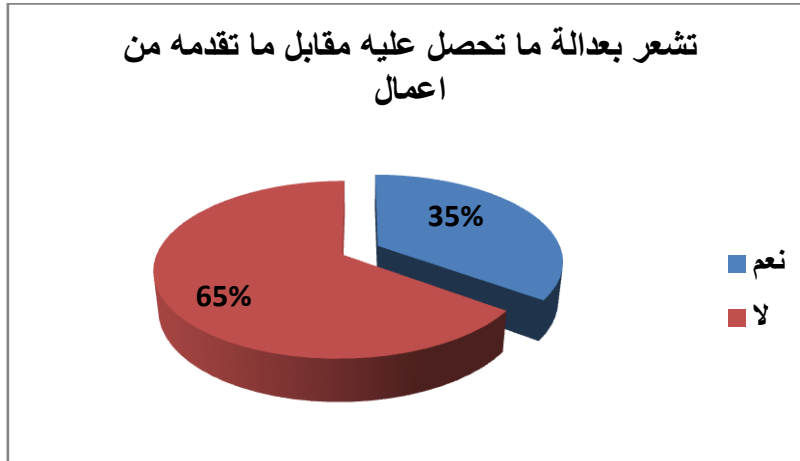
السؤال 22: هل تشعر بعدالة ما تحصل عليه مقابل ما تقدمه من أعمال؟

الغرض من السؤال : معرفة مدى عدالة ما يحصل عليه العامل مقابل ما يقدمه من أعمال

الجدول رقم 22: يبين نتائج شعور مدى عدالة ما يحصل عليه العامل مقابل ما يقدمه من اعمال

الأجوبة	التكرارات	النسبة
نعم	١٤	٣٥
لا	٢٦	٦٥
المجموع	٤٠	١٠٠

الشكل رقم 22: يوضح نسب إجابات العمال حول شعورهم بعدالة ما يحصل عليه مقابل ما يقدمه من اعمال



نلاحظ ان نسبة 65 % من أفراد العينة المستجوبة اعتبروا انهم لا يشعرون بعدالة ما ما يحصلون عليه من مقابل جراء عملهم، في حين ان 35% من أفراد العينة اعتبروا أنهم يشعرون بعدالة ما يحصلون عليه من مقابل .

## الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة النتائج

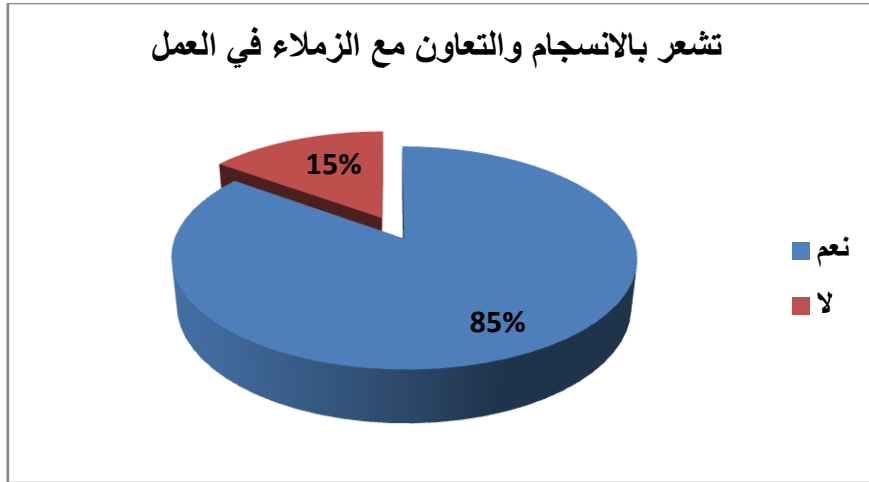
السؤال رقم 23: هل تشعر بالانسجام والتعاون مع زملائه في العمل؟

الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كان العامل يشعر بالانسجام والتعاون مع زملائه في العمل

الجدول 23: يبين نتائج ما إذا كان العامل يشعر بالانسجام والتعاون مع زملائه في العمل

الأجوبة	التكرارات	النسبة
نعم	٣٤	٨٥
لا	٦	١٥
المجموع	٤٠	١٠٠

الشكل رقم 23: يوضح نسب إجابات حول ما إذا كان العامل يشعر بالانسجام والتعاون مع زملائه في العمل



نلاحظ ان نسبة 85% من أفراد العينة اعتبروا أنهم يشعرون بالانسجام والتعاون مع الزملاء في العمل أثناء انجاز العمل ، وان نسبة 15% منهم لا يشعرون بالانسجام مع زملائهم .

## الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة النتائج

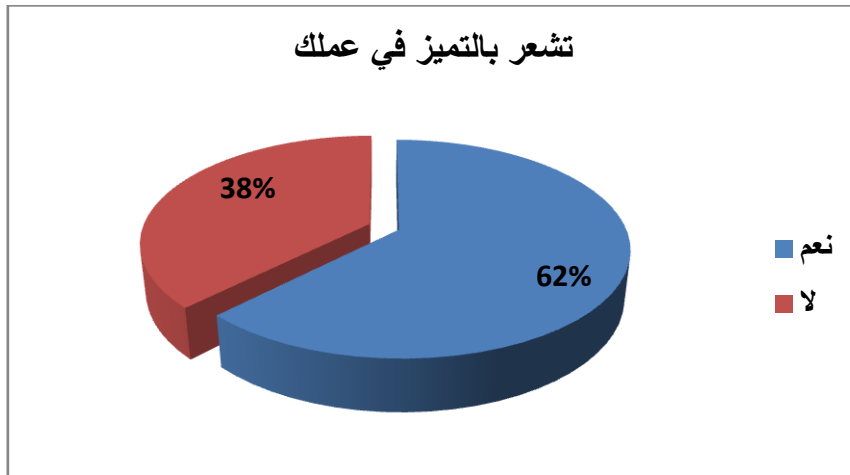
السؤال 24: هل تشعر بالتميز في عملك؟

الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كان العامل يشعر بالتميز في عمله

الجدول 24: يبين نتائج ما إذا كان العامل يشعر بالتميز في عمله

الأجوبة	التكرارات	النسبة %
نعم	٢٥	٦٢.٥٠
لا	١٥	٣٧.٥٠
المجموع	٤٠	١٠٠.٠٠

الشكل رقم 24: يوضح نسب إجابات العمال حول شعورهم بالتميز في أعمالهم



نلاحظ ان نسبة 62 % من أفراد العينة أكدوا بأنهم يشعرون بالتميز في عملهم في حين ان 38% يرون عكس ذلك وانهم لا يشعرون بالتميز.

## الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة النتائج

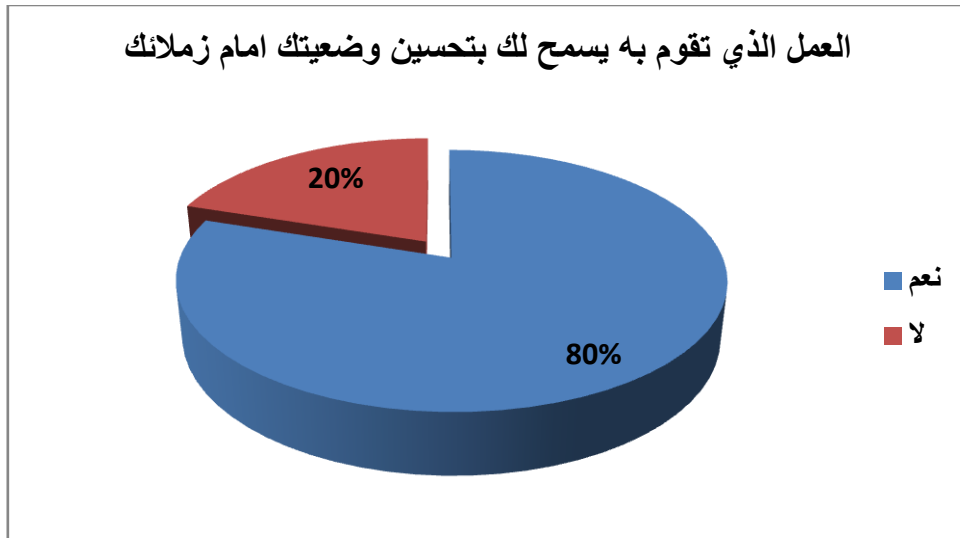
السؤال رقم 25: هل العمل الذي تقوم به يسمح لك بتحسين وضعيتك امام زملائك؟

الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كان العمل الذي يقوم به العامل يحسن من وضعه أمام زملائه

الجدول رقم 25: يبين نتائج ما إذا كان العمل الذي يقوم به العامل يحسن من وضعه أمام زملائه

الأجوبة	التكرارات	النسبة
نعم	٣٢	٨٠
لا	٨	٢٠
المجموع	٤٠	١٠٠

الشكل رقم 25: يوضح نسب إجابات العمال ما إذا كان العمل الذي يقوم به العامل يحسن من وضعه أمام زملائه .



نلاحظ ان نسبة 80% من أفراد العينة اعتبروا ان العمل الذي يقومون به يساهم في تحسين وضعيتهم أمام زملائهم، في حين ان 20% من أفراد العينة اعتبروا أنهم لا يشعرون بذلك .

## الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة النتائج

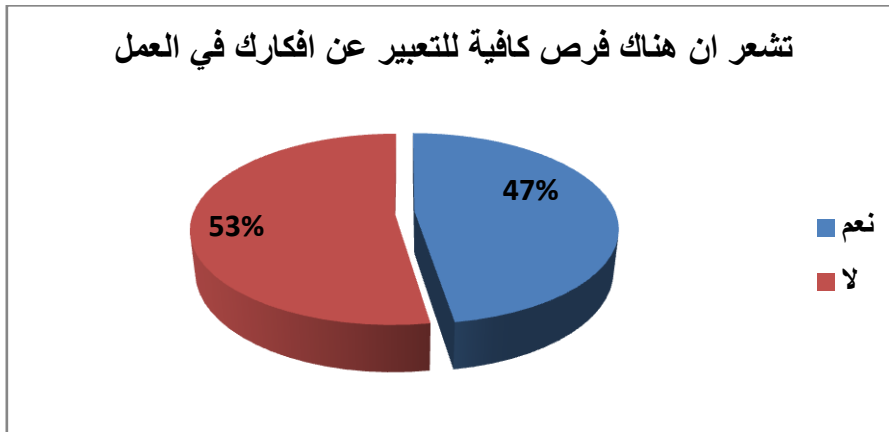
السؤال رقم 26: هل تشعر ان هناك فرص كافية للتعبير عن افكارك في العمل؟

الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كان العمل يسمح للعامل بالتعبير عن أفكاره في العمل

الجدول رقم 26: يبين نتائج ما إذا كان العمل يسمح للعامل بالتعبير عن أفكاره في العمل

الأجوبة	التكرارات	النسبة
نعم	١٩	٤٧,٥
لا	٢١	٥٢,٥
المجموع	٤٠	١٠٠

الشكل رقم 26: يوضح نسب إجابات العمال وشعورهم بالفرص الكافية للتعبير عن أفكارهم



نلاحظ ان نسبة 47 % من أفراد العينة يرون ان مكان عملهم ونوعيته تسمح لهم بالتعبير عن أفكارهم فيما يرى 53% من أفراد العينة عكس ذلك وأنه لا يمكنهم التعبير عن أفكارهم.

## الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة النتائج

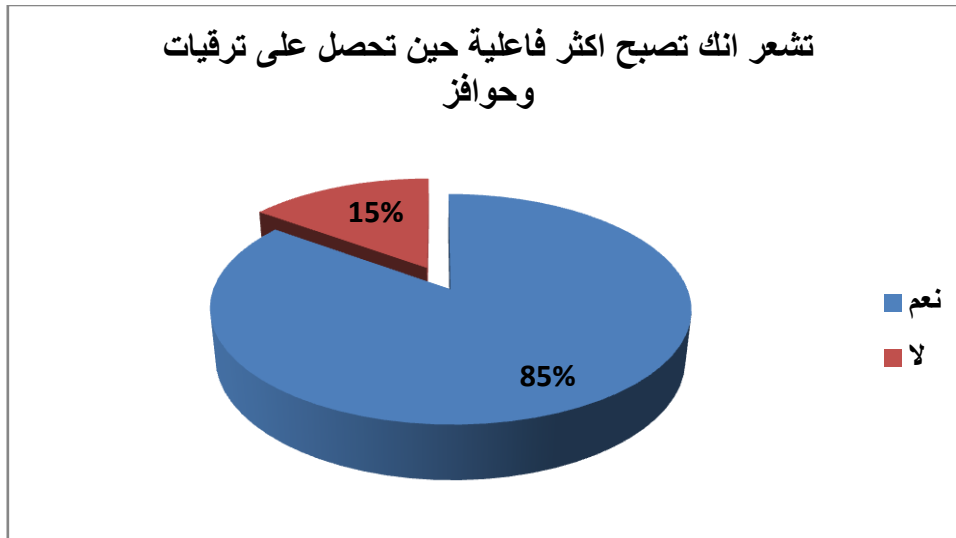
السؤال رقم 27: هل تشعر انك تصبح اكثر فاعلية حين تحصل على ترقية وحوافز؟

الغرض من السؤال : معرفة مدى فاعلية العامل عند حصوله على ترقية وحوافز

الجدول رقم 27: يبين نتائج مدى فاعلية العامل عند حصوله على ترقية وحوافز

الأجوبة	التكرارات	النسبة
نعم	٣٤	٨٥,٠٠
لا	٦	١٥,٠٠
المجموع	٤٠	١٠٠,٠٠

الشكل رقم 27: يوضح نسبة إجابات العمال حول شعورهم بالفاعلية عند الحصول على الحوافز والترقيات



نلاحظ ان نسبة أفراد العينة الذين اعتبروا أنهم يصبحوا أكثر فاعلية حين حصولهم على ترقية وحوافز تمثلت في 85% وان نسبة الذين يرون بأنهم لا يشعرون بأي فاعلية ولا زيادة في نشاطهم كانت نسبتهم 15% .

## الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة النتائج

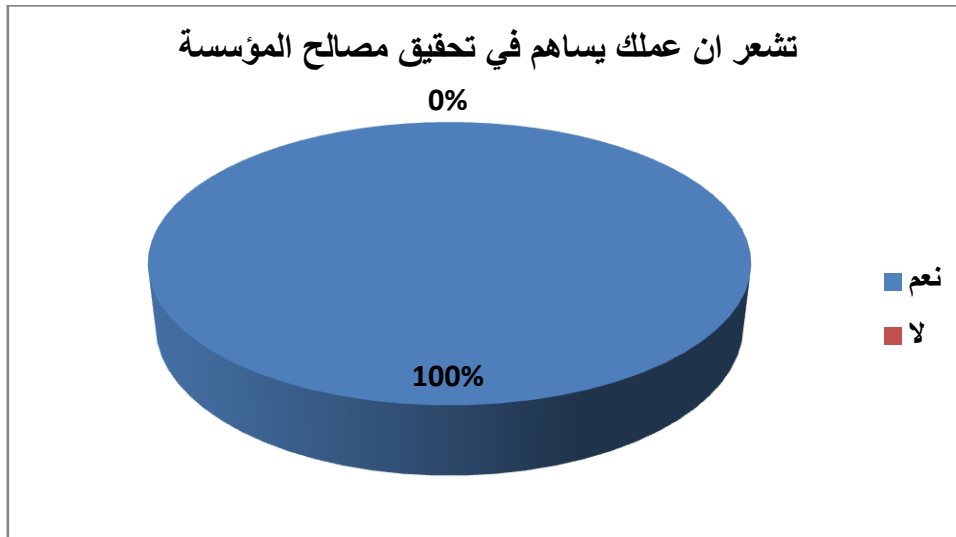
السؤال رقم 28: هل تشعر ان عملك يساهم في تحقيق مصالح المؤسسة ؟

الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كان العامل يشعر بأن عمله يساهم في تحقيق مصالح المؤسسة

الجدول رقم 28: يبين نتائج شعور العامل بتحقيق مصالح المؤسسة

النسبة	التكرارات	الأجوبة
١٠٠,٠٠٠	٤٠	نعم
٠,٠٠٠	٠	لا
١٠٠,٠٠٠	٤٠	المجموع

الشكل رقم 28: يوضح نسب إجابات العمال حول شعور العامل بتحقيق مصالح المؤسسة



نلاحظ ان جميع أفراد العينة كانت إجاباتهم بنعم أي بأنهم يشعرون بان عملهم يساهم في تحقيق مصالح المؤسسة.

## الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة النتائج

السؤال 29: هل تشعر ان مكان العمل يوفر لك الراحة التامة لاداء مهامك ؟

الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كان مكان العمل يوفر الراحة التامة لأداء مهام العامل

الجدول رقم 29: يبين نتائج ما إذا كان مكان العمل يوفر الراحة التامة لأداء مهام العامل

الأجوبة	التكرارات	النسبة %
نعم	٣١	٧٧,٥٠
لا	٩	٢٢,٥٠
المجموع	٤٠	١٠٠,٠٠

الشكل رقم 29: يوضح نسب إجابات العمال حول شعورهم بأن مكان العمل يوفر الراحة التامة لأداء مهامهم



نلاحظ أن نسبة 77 % من أفراد العينة اعتبروا بأنهم يشعرون بالراحة التامة في أداء مهامهم في حين كانت نسبة 23% من أفراد العينة ممن اعتبروا أنهم لا يشعرون بالراحة التامة عند أدائه لأعمالهم.

### 5-مناقشة وتحليل النتائج وفق الفرضيات:

#### 5-1-الفرضية الأولى: المحور الأول حول قبول العمل ذاته

من خلال المعطيات النظرية وبناء على النتائج التي أسفرت عليها أسئلة الاستبيان في محور قبول العمل ذاته توصلنا إلى إبراز واقع قبول العمل ذاته داخل الوحدات الرياضية فكانت كالاتي:

- من نتائج الجدول رقم 06 نجد أن 87% أي أغلبية العينة اعتبروا بلبن المكان الذي يعملون فيه يناسب مؤهلهم العلمي وأن نسبة 13 % اعتبروا أنه لا يناسب مؤهلاتهم العلمية. ومنه نرى أن لقبول العمل ذاته بالنسبة للعامل وشعوره بأنه في المكان المناسب له دور في تحقيق رضاه.
- من نتائج الجدول رقم 07 نجد أن 65% من أفراد العينة اعتبروا أن العمل الذي يقومون به يمنحهم متعة شخصية، ونسبة 35 % من أفراد العينة اعتبروا انه لا يمنحهم ذلك ومنه نرى بأن تحقيق الاتصال يجعل العامل يحقق متعة في عمله ، ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة ككل يساهم بشكل كبير في خلق جو من الثقة بين الأفراد والمسؤولين، وكذا يساعد على تحفيز الأفراد للقيام بأعمالهم ومحاولة الوصول إلى مستوى الأداء المطلوب والذي يؤدي إلى الرضا الوظيفي.
- من نتائج الجدول رقم 08 نجد ان أغلبية العمال 80 % أجابوا أنهم يذهبون لعملهم لأنهم يرغبون في ذلك، في حين 20% منهم ليست لديهم رغبة في الذهاب للعمل ، ويرجع هذا لعلاقتهم في العمل مع العمال الآخرين والعلاقات التي تنشأ بينهم فالترغيب في العمل والغاء المسافات الاجتماعية والاهتمام بالامور الشخصية للأفراد من أسباب الرضا الوظيفي للعاملين.
- من نتائج الجدول رقم 09 نجد ان نسبة الأكثر من العينة المستحوبة 62 % أكدت ان الاتصال القائم بين المسؤول والعامل روتيني ولا توجد به فعالية ، ونسبة 38% أكدت العكس . مما يبين ان لنوعية الاتصال الحاصل بين العمال ومشرفيهم دور واضح في عملية الرضا الوظيفي للعمال وأنها لا تتطوع لما جعلهم في حالة من الرضا.
- من نتائج الجدول رقم 10 نجد العمال الذين أجابوا بنعم أي أنهم راضون عن عملهم كانت 27% وبأن الذين كانت إجابتهم بلا أي أن ساعات عملهم لا تزيد في رضاهم 72% ، وهذا مما يؤكد على أن لساعات العمل دور في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل وتزيد في قبوله لعمله.
- من نتائج الجدول رقم 11 نجد ان نسبة 70% من عينة الدراسة أكدوا على أن الوظائف الموكلين بها تشعرهم بالملل وأنها وليست بها أية مهارة ولو كانت بسيطة ، أما نسبة 30% منهم أكدوا أن الوظيفة لا تشعر بالملل إلا في أوقات معينة وهي الفترة التي يقل فيها تواجد المنافسات داخل الوحدات الرياضية.

## الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة النتائج

- من نتائج الجدول رقم 12 نجد ان 47% من المبحوثين اعتبروا ان نوعية الاتصال المنشأة ( الوحدة الرياضية) حققت التوقعات التي كان يأمل فيها عند الالتحاق بالعمل ، و ان نسبة 35% من أفراد العينة اعتبروا أنها لم تحقق ذلك، ويعود ذلك لنوع الاتصال السائد بين العاملين ومرؤوسيهـم ومدى شعور العامل بقبوله لعمله ومنه إلى تحقيق رضاه الوظيفي.
- من نتائج الجدول رقم 13 نجد أن 68 % من الأفراد المستجوبين أكدوا أنهم لا يختارون نوعية عملهم داخل الوحدات الرياضية ونسبة 32% قالوا بأنهم يختارونها وهذا ما يوضح على وجود نقص في حرية اختيار العمل مما ينقص من فرص قبوله لعمله وبأنه مرغم على العمل به.

في هذا المحور نجد بأن الأجوبة تنطوي على تناقضات عند بعض النقاط فمثلا السؤال رقم 10 هدفه معرفة مدى رضا العامل مقارنة بساعات العمل فكانت هناك أغلبية ردت بالسلب أي بأنها لا ترضيها ، بخلاف ما أوضحتها نتائج الأجوبة الأخرى مثل 06، 07، 08 ، الذي أحاب فيه العمال بشعورهم بأنهم في المكان المناسب وبالمتعة فيه وأيضا بالعلاقات الجيدة في العمل من خلال الاتصالات بينهم والمشرفين عن العمل مما يساعدهم على قبولهم لعملهم وهذا ما يؤكد الفرضية الجزئية الأولى : أن للاتصالات الإدارية علاقة بقبول العمل ذاته .

## الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة النتائج

### 5-2-الفرضية الثانية: المحور الثاني حول اعتراف المسؤول لما يقدمه العامل

بناء على النتائج التي أسفرت عنها أسئلة الاستبيان في محور اعتراف المسؤول لما يقدمه العامل التنظيم نجد أن:

- من الجدول رقم 14 لاحظنا ان نسبة 95% من أفراد العينة تتلقى إشادة من رئيسها والمشرف عن عملها بعد أدائها لعملها بإتقان، وأن نسبة 05% من العينة اعتبرت أنها لا تتلقى أي إشادة وهذا ما يبين انه يوجد اتصال بين العامل ومشرفه وذلك باعتراف المسؤول بالعمل المقدم من طرف العامل مما يزيد عامل الرضا لدى العامل.
- من خلال الجدول رقم 15 نجد أن 90% من العينة المستجوبة أكدوا أن علاقاتهم بمديرهم والمشرف على عملهم تزداد وتحسن وذلك بوجود اتصال بين العامل ومديره سواء كان إشادة أو توجيهها.. في حين أكدت نسبة 10% من العمال عن عدم تحسن علاقاتهم بمديريهم بعد انجاز العمل، مما يبين ان الاتصالات واحترام الصلاحيات والتعاون هذا ما يدخل في الاعتراف بما يقدمه العامل مما يزيد في شعوره برضاه في عمله.
- من نتائج الجدول رقم 16 نجد ان نسبة 92% من أفراد العينة أكدوا ثقتهم في مسؤوليهم ونسبة 08% لا تثق في مسؤولها ، ان عنصر الثقة بين الأفراد العاملين والمسؤولين يساعد على تحفيز الأفراد للقيام بأعمالهم ومحاولة الوصول إلى المستوى الأفضل للأداء ، والذي يؤدي بدوره إلى رضا العامل عن وظيفته.
- من خلال الجدول رقم 17 نجد ان نسبة 83% من أفراد العينة اعتبروا ان الرئيس لا ينسب الأعمال المنجزة من طرفهم لنفسه ، ونسبة 17% اعتبروا ان الأعمال التي يقومون بانجازها ينسبها الرئيس لنفسه. هذا ما يؤكد وجود الإشادة من الرئيس أو المشرف عن العمل الذي يؤديه العامل ومنه تحقق الاتصال بينهم وأيضا زيادة في عامل تحقيق رضاه الوظيفي.
- انطلاقا من الجدول رقم 18 نجد ان نسبة 55% من أفراد العينة اعتبروا ان الإدارة لا تميز بعض العاملين عن آخرين في انجاز العمل ، وان نسبة 45% لاحظوا عكس ذلك ، و حسب إجابات بعض العمال على السؤال يرجع ذلك لتوزيع العمل وفارق السن والخبرة فيما بينهم داخل الوحدات الرياضية . وأن الاتصال والتواصل الجيد بين المدير والعاملين ورفع الروح المعنوية للعاملين والاشراف الحسن عليهم والظروف الملائمة للعمل تحقق الرضا الوظيفي للعاملين.
- من نتائج الجدول رقم 19 نجد ان نسبة 70% من أفراد العينة أكدوا ان الانتقادات والتوجيهات المقدمة للمسؤولون موضوعية، وان نسبة 30% منهم اعتبروها غير موضوعية ، أي أنها ذاتية وذات خلفيات بين العامل والمشرف فيما أوضح بعض العمال بأنها لا تؤثر في أدائهم على عملهم وثقتهم في مسؤوليهم حتى يزيد من نسبة النجاح وتحقيق أهداف المؤسسة ومنه تحقيق رضاهم الوظيفي.

## الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة النتائج

- من خلال الجدول رقم 20 نلاحظ ان نسبة 90% من أفراد العينة أكدوا انه عند وقوع مشكلة ما يتلقون مساعدة مباشرة من طرف المسؤول ونسبة 10 % أكدوا أنهم لا يتلقون أية مساعدة ، هذا ما يؤكد انه يوجد تواصل بين العامل والمشرف عن العمل من اجل أداء العمل كما يجب ومنه تحقيق الرضا الوظيفي للعامل.
  - من نتائج الجدول رقم 21 نجد ان هناك تساوي وتوازن بين النسب 50% من أفراد العينة اعتبروا ان الرئيس يساعدهم في التكفل ببعض الانشغالات التي تصادفهم ، وان نسبة 50% من الأفراد اعتبروا عكس ذلك ، أي أنهم يقومون بالأعمال بمفردهم دون طرح ان انشغال على الرئيس المكلف ، فاعتراف المسؤول وسلوكه في قيادته من خلال المساعدة والمتابعة للعمل يساهم في تجنب المشاكل ومعوقات في العمل.
- من تحليل النتائج و مناقشتها توصلنا إلى صدق الفرضية الجزئية الثانية وهي ان للاتصالات الادارية علاقة باعتراف المسؤول لما يقدمه العامل.

### 5-3-الفرضية الثالثة: محور الثالث للاتصالات الادارية علاقة بالشعور بالانجاز في العمل

- من خلال الجدول رقم 22 نجد نسبة 65% من أفراد العينة المستجوبة اعتبروا أنهم لا يشعرون بعدالة ما ما يحصلون عليه من مقابل جراء عملهم، في حين ان 35% من أفراد العينة اعتبروا أنهم يشعرون بعدالة ما يحصلون عليه من مقابل ، المقابل الذي يحصل عليه العامل يختلف عن ما يتقاضاه الإداري داخل الوحدات الرياضية وكذلك بمستواه ودرجته العلمية فجاءت نسبة العمال الراضين عن عملهم تقارب نسبة الإداريين في الوحدات (العينة) بنسبة 42% ، ونسبة العمال بها هي 58 % أي ما يقارب نسبة العمال الذين لا يشعرون بعدالة ما يحصلون عليه من مقابل.
- من خلال الجدول رقم 23 نجد ان نسبة 85% من أفراد العينة اعتبروا أنهم يشعرون بالانسجام والتعاون مع الزملاء في العمل أثناء انجاز العمل ، وان نسبة 15% منهم لا يشعرون بالانسجام مع زملائهم، وهذا يدل على وجود انسجام بين العمال كفريق واحد وهذا يرجع إلى الرضا والاحترام المتبادل فيما بينهم.
- من نتائج الجدول رقم 24 نجد ان نسبة 62 % من أفراد العينة أكدوا بأنهم يشعرون بالتميز في عملهم في حين ان 38% يرون عكس ذلك وأنهم لا يشعرون بالتميز، وهو ما ينعكس على نوعية الأعمال التي يقومون بها ومدى توفرها على مهام ومهارات تدوم لفترة طويلة ومدى توزيعها واحترام الصلاحيات يساهم في شعورهم بالرضا الوظيفي .
- من نتائج الجدول رقم 25 نجد أن نسبة 80% من أفراد العينة اعتبروا أن العمل الذي يقومون به يساهم في تحسين وضعيتهم أمام زملائهم، في حين أن 20% من أفراد العينة اعتبروا أنهم لا يشعرون بذلك، شعور العمال بتحسين وضعيتهم أمام زملائهم يكون بمدى علاقاتهم بهم وانجازهم للعمل بمستوى جيد وبما يحصلون عليه من مقابل .
- من نتائج الجدول رقم 26 نجد ان نسبة 47 % من أفراد العينة يرون ان مكان عملهم ونوعيته تسمح لهم بالتعبير عن أفكارهم فيما يرى 53% من أفراد العينة عكس ذلك وأنه لا يمكنهم التعبير عن أفكارهم يرجع ذلك لكونهم ليسوا منهم اختاروا نوع العمل والى نقص الخبرة والتأهيل المناسب خاصة ان اغلبهم من الفئة الشابة ولم تتح لهم الفرصة للتعبير عن أفكارهم بعد.
- من نتائج الجدول رقم 27 نجد ان نسبة أفراد العينة الذين اعتبروا أنهم يصبحوا أكثر فاعلية حين حصولهم على ترقية وحوافز تمثلت في 85% وان نسبة الذين يرون بأنهم لا يشعرون بأي فاعلية ولا زيادة في نشاطهم كانت نسبتهم 15% ، ويرجع ذلك إلى نوع الحافز المقدم وأهميته بالنسبة للعامل ومدى تطلعه لذلك وكذلك الحالة الاجتماعية للعامل .

## الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة النتائج

- من نتائج الجدول رقم 28 نجد نسبة 100% أي أن جميع أفراد العينة كانت إجاباتهم بنعم ويشعرون بلبث عملهم يساهم في تحقيق مصالح المؤسسة وذلك بالأداء الجيد لعملهم بإتقان وحسب ما هو مطلوب منهم ومما يزيد في شعورهم بإنجازهم في العمل وكذا ما يحقق رضاهم الوظيفي.
- من نتائج الجدول رقم 29 نجد أن نسبة 77% من أفراد العينة اعتبروا بأنهم يشعرون بالراحة التامة في أداء مهامهم في حين كانت نسبة 23% ممن اعتبروا أنهم لا يشعرون بالراحة التامة عند أدائهم لأعمالهم المطلوبة منهم بالرغم من شعورهم بإنجازهم في العمل وأدائه من اجل تحقيق أهداف المؤسسة التي تتحقق بالإدارة الجيدة .

من تحليل النتائج و مناقشتها توصلنا إلى صدق الفرضية الجزئية الثالثة وهي للاتصالات الادارية علاقة بالشعور بالانجاز في العمل.

### الاستنتاج العام:

من خلال دراستنا الميدانية التي اعتمدنا فيها على المنهج الوصفي والاستبيان كأداة حول دراسة موضوع "الاتصالات الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعمال في المنشأة الرياضية " وبعد تحليلنا للنتائج ومناقشتها وفق الفرضيات تبين لنا بكل بوضوح أن الاتصالات الإدارية لها علاقة وثيقة بالرضا الوظيفي للعمال في المنشأة رغم بعض الاضطرابات الجزئية في مجال العمل .

للرضا الوظيفي عوامل عدة تساهم في زيادة تحقيقه ومن بين هذه العوامل ( قبول العمل ذاته، اعتراف المسؤول لما يقدمه العامل ، الشعور بالإنجاز في العمل ) وهذا ما قمنا بدراسة علاقته بالاتصالات الإدارية واستنتجنا ما يلي:

- للاتصالات الإدارية علاقة بقبول العمل للعامل في المنشأة الرياضية .
- للاتصالات الإدارية علاقة باعتراف المسؤول لما يقدمه العامل من عمل في المنشأة الرياضية .
- للاتصالات الإدارية علاقة بشعور العامل في إنجاز العمل .

ومن هذا نستخلص أن للاتصالات الإدارية علاقة بالرضا الوظيفي للعمال في المنشأة الرياضية.

## الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة النتائج

### اقتراحات وتوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلنا إليها في هذه الدراسة يتم عرض أهم الاقتراحات التي سنعرضها على النحو الآتي:

- الحرص على استخدام تقنيات الاتصال الحديثة داخل المنشآت الرياضية والاستفادة من مميزاتا في تحقيق الرضا للعمال.

- ضرورة تفكير الإدارة في التحفيز المادي والمعنوي بشكل أكبر.

- العمل على التنسيق بين متطلبات الرضا الوظيفي داخل المنشأة الرياضية.

- تزويد كل المديرين ورؤساء العمل بكل الطرق والمناهج المعاصرة في مجال الاتصال من اجل مسايرة الرضا الوظيفي للعمال في المنشأة الرياضية ( الوحدات).

- ضرورة الاهتمام بالاتصال الإداري في المجال الرياضي .

- توفير التقنيات والوسائل المالية والبشرية لمساعدة العمال على رفع مستوى الأداء ولتحقيق رضاه.

- إجراء تربية تكوينية في مجال العمل لعمال المنشآت الرياضية .

- الاعتماد على مدراء متخصصين في جميع المصالح الموجودة على مستوى الإدارة .

## خاتمة:

تعد هذه الدراسة نقطة هامة في البحوث الاجتماعية والإنسانية والإدارية ، باعتبار أن للاتصالات الإدارية مكانة هامة وفعالة في دفع عجلة التنمية للمنظمة والنهوض بها على الصعيد المحلي والدولي في شتى جوانبها ، كما يعد الاتصال الإداري العامل الفعال والمساهم في اثراء وتحقيق مجموعة من النشاطات المرغوبة المرجوة في العصر الحديث في الفكر الإداري .

وانطلاقا من هذا هدفت دراستنا إلى معرفة العلاقة الموجودة بين الاتصالات الإدارية والرضا الوظيفي للعمال في المنشأة الرياضية ، وبالأحرى معرفة درجة تأثير الاتصال على الرضا الوظيفي بغية تحقيق المنظمة لأهدافها وتحسين مستوى الرضا الوظيفي .

ونظرا لارتباط عملية تحسين الاتصالات الإدارية لتلبية متطلبات الإدارة العصرية ، لا بد لها من الاعتماد على البرامج التكوينية وتهيئة العامل على المستجدات الحاصلة في مجال الاتصال الإداري لمواكبة المستجدات والتطورات والمفاجئة في مجال ممارسة الوظائف الإدارية والإشراف والتسيير الإداري .

عموما هذا ما كانت تهدف إليه دراستنا من خلال إثبات علاقة الاتصال الإداري بالرضا الوظيفي للعمال في المنشأة الرياضية ، والاتصال المحكم لتحقيق أكبر قدر من الكفاءة الإدارية ، لبلوغ قمة التنمية الإدارية ، ومواكبة عصر التكنولوجيا بكل أشكاله ووسائله في ظل الاتصال الإداري الفعال والمهادف .

قائمة

المراجع

## قائمة المصادر والمراجع:

### أ. المراجع بالعربية :

1. إبراهيم محمود عبد المقصود و حسن أحمد الشافعي : الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي ، دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر، ط1، مصر ، 2004.
2. إحسان محمد حسن : الأسس العلمية لمنهج البحث الاجتماعي، دار الطباعة و النشر، ب ط، بيروت، لبنان، 1986.
3. أحمد الفاضل: المنشآت الرياضية تصميم وتخطيط وإدارة، مقرر 420 كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، احمد صقر ، العلاقات المهنية، إدارة القوة العاملة ، الأسس و أدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية.
4. أحمد صقر عاشور: العلاقات المهنية، إدارة القوة العاملة، الأسس وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية لطباعة والنشر، بيروت 1983.
5. أمل بديع يعقوب: المعجم المفضل في شواهد اللغة، ط1، دار الكتاب العلمي، 1996 الرضا المجلد الثامن، ج2.
6. أمين أنور خولي : مقومات النظام في الإسلام ، مؤتمر التربية الرياضية ، جامعة ألمانيا ، 1986.
7. أندرلي سيندلاني ومارك بي وأولاس: السلوك التطبيقي والأداء، تر: أبو القاسم أحمد ، الإدارة العامة للبحوث، العربية السعودية، 1991.
8. جون بيتز: الاتصال الجماهيري، المؤسسة العربية للدراسات والنشر ، بيروت ، لبنان، 1987.
9. حامد بدر: الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بكلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية، مجلة جامعة الكويت، العدد 03، 1983.
10. الحسن محمد المفيدى: أثر الأساليب القيادية في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين محافظة الأحسن التعليمية "مجلة مركز البحوث التربوية، العدد 09 قطر ، 1996.
11. رابح التركي : مناهج البحث في علوم التربية وعلم النفس ، المؤسسة الوطنية للكتاب، ب ط، الجزائر، 1984.
12. سليمان الحضري، محمد أحمد سلامة: مجلة الدراسات، الخليج والجزيرة العربية، جامعة الكويت ، افريل 1982.
13. سمير عبد الحميد علي : إدارة الهيآت الرياضية ، النظرية الحديثة وتطبيقاتها، دار المعارف ، منشأة الإسكندرية ، مصر، 1999.
14. صبحي حمري وآخرون: المنجد في اللغة العربية المعاصرة، بيروت، دار الشرق، 2000.
15. عايدة خطاب: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة، دار الفكر العربي، 1985.
16. عبد القادر محمود : محاضرات حول الأسس التعليمية لكتاب البحث العلمي ، سلسلة في دروس الاقتصاد ، ديوان المطبوعات الجامعية، ب ط ، الجزائر ، 1990.
17. عبد الله عماد محسن: مذكرات في الإدارة العامة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 1992.
18. العثيمين فهد بن سعود بن عبد العزيز الاتصالات الإدارية، مطابع شركة الصفحات الذهبية المحدودة، ط 2 ، الرياض، السعودية، 1993.
19. عفاف عبد المنعم و آخرون: الإمكانيات في التربية البدنية و الرياضية، منشأة المعارف، الإسكندرية مصر، 1998.
20. فتيحة سليمان : التربية في المجتمعين اليوناني والروماني ، دار النهضة ، القاهرة ، مصر ، 1970.
21. الفيروز أبادي مجد الدين محمد بن يعقوب: القاموس المحيط، مؤسسة الرسالة، ط2، بيروت، لبنان، 1987.

22. كامل مصطفى البكري : سونيا ، 1990 ، دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لاعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة ، مجلة الادارة ، عدد 1 جوان 78.
23. محمد رفيق الطيب: مدخل للتسير ، ج2، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1995.
24. محمد عباس عوض: دراسات في علم النفس الصناعي والمهني، دار المعارف الجامعية الإسكندرية، سنة 1985.
25. محمود ماهر عليش: العلاقات الانسانية في الصناعة.
26. مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب 1998.
27. مصطفى شفيق : البحث العلمي الخطوات والمنهج لإعداد البحوث الاجتماعية ، الكتاب الجامعي ، ط 1 ، القاهرة، مصر ، 1985.
28. منصور مصطفى : علاقة الرضا المهني، دراسة مقارنة بين العمال الريفيين وعمال المدينة في المجال الصناعي، 1991.
29. ويلد ويزانت ، ترجمة محمد بدران : قصر الحضارة ، المجلد الأول والثاني ، جامعة الدول العربية ، ط2، القاهرة ، مصر ، 1952.

### ب. المذكرات:

1. بوسدره العربي وآخرون: الظروف الفيزيكية للعمل وتأثيرها على الرضا المهني للعامل، مذكرة تخرج غير منشورة لنيل شهادة الليسانس علم النفس، تخصص علم نفس وتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة مستغانم، سنة 2005.
2. تيميزار طارق، باشن نصر الدين، بن زموري: "الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات ( السن، الخبرة، ... ) لدى مدربي الرياضات الفردية والجماعية" ، مذكرة تخرج ليسانس تخصص إدارة وتسير رياضي، معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة، السنة الجامعية 2010-2011.
3. جفيم حسبية: الرضا الوظيفي لدى أساتذة معهد علم النفس، مذكرة الليسانس غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر 1996.
4. الحيطي، إيمان محمد علي: دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس في كلية التربية البدنية في الجامعات الاردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية كلية الدراسات العليا، 2000.
5. راقوب عبد الحكيم، شتوح سليمان: أثر الرضا الوظيفي في تحقيق دافعية الانجاز لدى موظفي الإدارة الرياضية، مذكرة تخرج ليسانس تخصص إدارة وتسير رياضي، معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة، السنة الجامعية 2007-2008.
6. عبد الكبير عمر ، غلال الملوود، عبد الكبير أحمد: " دور الاتصالات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي لعمال مديرية الشباب والرياضة" دراسة ميدانية على مستوى مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة، مذكرة تخرج ليسانس تخصص إدارة وتسير رياضي، معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة، السنة الجامعية 2010-2011.
7. عبد النور أرزقي: محددات الرضا المهني ومعنى العمل عند العمال الجزائريين، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد علم النفس والتربية والاجتماع ، الجزائر، 1997.
8. وليد الربيعة عبد الله محمود: أثر الاتصالات الإدارية على الأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، السعودية 2003م.

### ج. المراجع بالفرنسية:

1. Robert Frances, la satisfaction dans tout travail et l'emploi ,150 université de paris.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

استمارة استبيان

موجهة لعمال المنشآت الرياضية

هذه الاستمارة تعد أداة بحث مهمة في دراستنا التي تندرج في إطار التحضير لنيل شهادة الليسانس في

الإدارة والتسيير الرياضي بعنوان " الاتصالات الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعمال في المنشأة

الرياضية" لذا نرجو منكم المساعدة بإجاباتكم الموضوعية والدقيقة عن الأسئلة التي تتضمنها الاستمارة

ونحيطكم علما أن المعلومات التي تدلون بها لن تستعمل إلا لغرض علمي بحث.

ملاحظة: ضع العلامة (X) داخل إطار الإجابة المناسبة

إشراف الأستاذ:

من إعداد:

- لـزرق أحمد

- بن علية هشام

- دحيية مراد

السنة الجامعية 2012-2013

البيانات الشخصية:

1. الجنس: ذكر  أنثى
2. السن: 20-30  31-40  41 فما فوق
3. المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
4. الوظيفة: إداري  امل
5. الاقدمية في العمل: : أقل من 05 سنوات  - 10 سنوات أكثر من  10 سنوات

المحور الأول : هل للاتصالات الإدارية علاقة بقبول العمل ذاته؟

6. هل تشعر انك في المكان المناسب الذي يناسب مؤهلك العلمي؟ نعم  لا
7. هل العمل الذي تقوم به يمنحك متعة شخصية ؟ نعم  لا  كيف ذلك

.....

8. هل علاقاتك داخل المنشأة تجعلك تذهب لعملك الحالي لانك ترغب فعلا في الذهاب اليه؟

نعم  لا

9. هل الاتصال بينك والمسؤول يجعل عملك الذي تقوم به روتيني نوعا ما؟ نعم  لا
10. هل ساعات عملك تزيد في رضاك عن عملك؟ نعم  لا
11. هل وظيفتك تتطلب مهام ومهارات تشعرك بالملل؟ نعم  لا

..... فسر ذلك:

12. هل نوعية الاتصال داخل المنشأة حققت التوقعات التي كنت تأمل فيها عند الالتحاق بالعمل؟

نعم  لا

13. هل تختار نوع العمل في المنشأة التي تعمل بها؟ نعم  لا

المحور الثاني: هل للاتصالات الادارية علاقة باعتراف المسؤول لما يقدمه العامل؟

14. هل تتلقى الاشادة من رئيسك عن العمل الذي تؤديه بإتقان؟ نعم  لا
15. هل تتحسن علاقتك بوجود اتصال بينك وبين مديرك بعد انجاز العمل؟ نعم  لا
16. بصفتك عنصر من عناصر المنشأة هل تتفق في مسؤولك؟ نعم  لا
17. هل ينسب رئيسك الفضل لنفسه عن الاعمال التي قمت انت بها؟ نعم  لا
18. هل لاحظت ان الادارة تميز بعض العاملين على حساب الاخرين نعم  لا

في انجاز العمل؟ كيف ذلك ولماذا؟

19. هل الانتقادات والتوجيهات التي يقدمها المسؤول موضوعية؟ نعم  لا

كيف ذلك؟

20. هل تلقى مساعدة من المشرف عند حدوث مشكلة في العمل؟ نعم  لا

21. يتكفل رئيسك ببعض الانشغالات التي تصادفك؟ نعم  لا

المحور الثالث: هل للاتصالات الادارية علاقة بالشعور بالانجاز في العمل؟

22. هل تشعر بعدالة ما تحصل عليه مقابل ما تقدمه من اعمال؟ نعم  لا
23. هل تشعر بالانسجام والتعاون مع الزملاء في العمل؟ نعم  لا
24. هل تشعر بالتميز في عملك؟ نعم  لا
25. هل العمل الذي تقوم به يسمح لك بتحسين وضعيتك امام زملائك؟ نعم  لا
26. هل تشعر ان هناك فرص كافية للتعبير عن افكارك في العمل؟ نعم  لا
27. هل تشعر انك تصبح اكثر فاعلية حين تحصل على ترقية وحوافز؟ نعم  لا
28. هل تشعر ان عملك يساهم في تحقيق مصالح المؤسسة؟ نعم  لا

كيف ذلك؟

29. هل تشعر ان مكان العمل يوفر لك الراحة التامة لاداء مهامك؟ نعم  لا

تمت الصياغة النهائية للاستبيان بعد التعديلات والتوجيهات المقدمة من طرف الأساتذة المحكمين:

- الدكتور: صغيري رابح
- الأستاذ: بوصلاح النذير
- الأستاذ: منجحي مخلوف
- الأستاذ: الساسي بوعزيز
- الأستاذ: مقران عبد الكريم

## ملخص البحث

عنوان البحث : الاتصالات الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعمال في المنشأة الرياضية.

هدف الدراسة: إبراز دور الاتصالات الإدارية في حل المشكلات في المنشأة الرياضية، كشف مدى رضا العامل عن الظروف المحيطة ومدى الاتصالات الإدارية داخل المنشأة.

مشكلة الدراسة:

■ هل للاتصالات الإدارية علاقة بالرضا الوظيفي للعمال في المنشأة الرياضية ؟

فرضيات الدراسة:

- الفرضية العامة :

■ للاتصالات الإدارية علاقة بالرضا الوظيفي للعمال في المنشأة الرياضية

- الفرضيات الجزئية :

■ للاتصالات الإدارية علاقة بقبول العمل ذاته.

■ للاتصالات الإدارية علاقة باعتراف المستول لما يقدمه العامل .

■ للاتصالات الإدارية علاقة بالشعور بالانجاز في العمل .

إجراءات الدراسة :

■ العينة: تم اختيار العينة بشكل عشوائي وشملت العمال في الوحدات الرياضية ببلدية المسيلة.

■ المجال المكاني: أجريت هذه الدراسة على مستوى الوحدات الرياضية ببلدية المسيلة التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات بالمسيلة.

■ المجال الزمني: أجريت في الفترة الممتدة بين شهر نوفمبر وشهر ماي من العام الدراسي 2012 – 2013.

■ المنهج المتبع: المنهج الوصفي وذلك لملائمته لطبيعة البحث المراد عمله أو القيام به.

الأدوات المستعملة: الاستبيان وهو مجموعة من الأسئلة مرتبة على موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل إلى أشخاص معينين. النتائج المتوصل إليها: عبرت مختلف النتائج عن وجود علاقة بين الاتصال الإداري والرضا الوظيفي للعمال في المنشأة الرياضية.

الاقتراحات:

- الحرص على استخدام تقنيات الاتصال الحديثة داخل المنشآت الرياضية والاستفادة من مميزاتهما في تحقيق الرضا للعمال.

- العمل على التنسيق بين متطلبات الرضا الوظيفي داخل المنشأة الرياضية.

- تزويد كل المديرين ورؤساء العمل بكل الطرق والمناهج المعاصرة في مجال الاتصال من اجل مسايرة الرضا الوظيفي للعمال في المنشأة الرياضية ( الوحدات).

- ضرورة الاهتمام بالاتصال الإداري في المجال الرياضي .

- توفير التقنيات والوسائل المالية والبشرية لمساعدة العمال على رفع مستوى الأداء ولتحقيق رضاه.

- إجراء تربية تكوينية في مجال العمل لعمال المنشآت الرياضية .

- الاعتماد على مدراء متخصصين في جميع المصالح الموجودة على مستوى الإدارة .

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ