

مكانة المعلومة ضمن الهيكل التنظيمي وطرق الاتصال الهيكلي دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية الاغواط

محمد بن عروس

تاريخ القبول: 2019-02-27

تاريخ الإرسال: 2019-02-27

الملخص:

يكتسي الاتصال أهمية كبيرة نظرا لأنه يمثل أحد الدعائم التي تستند إليها المؤسسة في مزاولة كافة الأنظمة الإدارية والممارسات، ومختلف العمليات. ووسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المؤسسة بشك لعام، وهو شبكة تربط أعضاء التنظيم حيث يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار لغرض تحقيق الأداء المستهدف.

إن أهمية الاتصالات التنظيمية تكمن في أثرها الفعال على الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية سواء كانت إنتاجية أو خدمائية، لأن فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل منها ظروف الموقف والغرض من الاتصال والاتجاه الفكري السائد في المنظمات والحالة النفسية لطرفي الاتصال، ومهارات الاتصال مما يتطلب مراعاة المدخل السلوكي عند إجراء أي اتصال للاستفادة من مميزات الاتصال الفعال في رفع مستوى الأداء ضمن الهيكل التنظيمي.

Summary:

Communication is of great importance as it is one of the pillars on which the Foundation is based in the practice of all administrative systems, practices and various processes. And a key means used to achieve the goals of the Foundation Bashk, a network connecting members of the organization, through which the transfer of information, data, views and ideas for the purpose of achieving the target performance.

The importance of organizational communication lies in its effective impact on the performance of administrative organizations, whether productive or service, because understanding the content of the message depends on several factors including the circumstances of the situation and the purpose of communication and the intellectual trend prevailing in the organizations and the psychological state of the two sides of communication and communication skills, Behavior when making any connection to take advantage of the advantages of effective communication in raising the level of performance within the organizational structure.

1. مقدمة:

الإنسان كما قيل كائن اتصالي منظم، ولا تقوم للمجتمع الإنساني قائمة دون نظام تكون فيه المعلومة وطرق الاتصال شرطا من شروط بقاء الكائن البشري، وتاريخ البشرية من صور نقش الحجارة إلى بث الأقمار يمكن رصده متوازيا مع تطور وسائل الاتصال التي تربط بين الأفراد والجماعات.....فالاتصال. ونقل المعلومة إذن ضرورة حتمية لتفاعل الإنسان مع البشر والطبيعة من حوله حتى يستطيع الاستمرار والبقاء، ويعيش في سعادة وتفاهم وسلام.

ومع ازدياد موجات التطور والتقدم الإنساني والتكنولوجي وتطور وسائل نقل المعلومة وسبل الاتصال والمعلومة ضمن الهيكل التنظيمي أصبحت الحاجة ملحة لازدياد هذه العملية بين بني البشر في مختلف أرجاء المعمورة وتطورت تبعا لتلك الأهداف الاجتماعية والثقافية والدوافع النفسية والحضارية والاقتصادية من وراء زيادة موجة الاتصال الإنساني وتبادل ونقل الأفكار والبيانات والفهم الكامل والملم لمحتوى أطر وعمليات الاتصال بشتى الطرق وحسب التخصصات ضمن الهياكل التنظيمية. كما أن الاتصال التنظيمي عملية ديناميكية تمسك لقطاعات المجتمع، تتمثل في نقل واستقبال المعلومات والفهم من شخص إلى آخر، أو من جماعة إلى أخرى، وإن مكونات تلك العملية تتغير من حيث الزمان والمكان، وتتغير في المجالات والمواقف المختلفة والتي تستطيع بالضرورة استخدام أساليب مختلفة في الاتصال تبعا لاختلاف عملية الاتصال ونقل المعلومات.

وقد جلب التطور الكبير في وسائل الاتصال والمعلوماتية في نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين مميزات عديدة غير مسبوقة، حيث ساهمت سهولة انسياب المواد الاتصالية والمعرفية في العالم في تضاؤل الحدود والحواجر، وأصبح العالم أشبه بقرية صغيرة مترابطة الأجزاء وسعت الدول النامية ومنها الجزائر الى اكتساب تقنية الاتصال ونقل المعلومات ضمن الهياكل التنظيمية وتأسيس صناعات وطنية اتصالية. وإعادة تنظيم هياكل تنظيمية وفق ما تقتضيه متطلبات العصر الحديث لتأكيد حضورها محليا وعالميا كما أدى النمو المطرد والتنوع المتواصل لوسائل الإعلام الجديدة الى المزيد من دقة الاتصالات ضمن جميع الهياكل التنظيمية بمختلف المؤسسات بكافة أنواعها، مما زاد من فعالية الرسائل الاتصالية واختصار الوقت والجهد والمال وأتاح الفرصة للاستفادة من مميزات الاتصالات بصفة عامة، والاتصالات في المنظمات بصفة خاصة أو ما يعرف بالاتصال التنظيمي داخل المنظمات.

إن أهمية الاتصالات التنظيمية تكمن في أثرها الفعال على الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية سواء كانت إنتاجية أو خدمية، لأن فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل منها ظروف الموقف والغرض من الاتصال والاتجاه الفكري السائد في المنظمات والحالة النفسية لظرفي الاتصال، ومهارات الاتصال مما يتطلب مراعاة

المدخل السلوكي عند إجراء أي اتصال للاستفادة من مميزات الاتصال الفعال في رفع مستوى الأداء ضمن الهيكل التنظيمي.

وتزداد أهمية الاتصالات التنظيمية في المنظمة نظرا للدور الحيوي التي تقوم بها المنظمات بصيغتها الاقتصادية أو الخدماتية في تحقيق الرفاهية وتوفير حاجيات المجتمع المتطورة والمزايدة دوماً، وهذا يتطلب رفع مستوى الأداء الوظيفي للفاعلين في هذه المنظمات لمواجهة كل تحديات هذا العصر الجديد والذي يتطلب السرعة والدقة والتخطيط الجيد في نقل وتفهم الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا إلى العاملين لتسيير عمل المنظمة والتحكم به، فضلا عن الإحاطة بكل المشكلات وتطوراتها والمعوقات التي تحد من قدرة العاملين في أدائهم، حيث يساعد الاتصال التنظيمي الفعال على إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه العاملين ومقترحاتهم وشكاويهم للحد منها وعلاجها، ويسهم في زيادة التقارب والتواصل بين الإدارة والعاملين وكذلك في جلب وحدة المفهوم والهدف وروح الجماعة المعنوية للعاملين في مواجهة المشكلات التي تتعلق بأدائهم وزيادة التقارب في وجهات نظرهم وكذلك مع الإدارة ويقفل من سوء التفاهم والاختلافات في أوجه النظر مما ينعكس بصورة ايجابية على الأداء الوظيفي. ونظرا لتعاظم دور الاتصالات الإدارية أو التنظيمية في العصر الحديث، وزيادة المشكلات العلائقية في المنظمات فقد ترتب على ذلك زيادة الحاجة لاتصالات تنظيمية فعالة في المنظمات تبعا لما تتيحه تقنيات الاتصال من مميزات تساهم بفعالية في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

2. الإشكالية:

تعتبر ثورة المعلومات في العصر الحديث إحدى الاستراتيجيات التي تصبوا إلى تحقيقها المنشآت عموما في الألفية الجديدة وما زاد من دورها أنها تتبنى نظام تموقعي لهذه المنظمة داخل البيئة التنافسية ومن هذا المنطلق تتضح أهمية هذه الأخيرة ضمن سيرورة عمليات الهيكل التنظيمي مما تسهل أو تسرع قيمة عملية الاتصال ضمن نظام متكامل إداري يهدف إلى تحقيق الاتزان والفاعلية وضمن هذا المنطلق تتضح الإشكالية العامة كما يلي:

أصبحت مكانة المعلومة والاتصال رهان لا بد منه وأساسي حيث يعتبر خاصة المؤسسات المعاصرة التي هي مهد القوة الاقتصادية والرياضية والسياسية.

فعملية الاتصال ضمن الهيكل التنظيمي تمثل الرباط الذي يربط بين مختلف الأجهزة الفرعية للتنظيم من جهة وبين هذه الجهة الفرعية والتنظيم الكلي من جهة أخرى وتهدف عملية الاتصالات إلى تبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات بهدف التأثير في سلوكهم وتوجيههم الوجهة المطلوبة فالاتصال جزء أساسي في كافة الخطوات الإدارية الأساسية من تخطيط وتوجيه (محمد قاسم القيروتي، 2009، ص 219).

فلا يمكن للتخطيط العلمي أن يتحقق إلا من خلال نظام للمعلومات الذي من خلاله يمكن معرفة ظروف التنظيم وإمكاناته ومشاكله ومن ثم اختيار البديل الأفضل ولا شك أن كل

هذه الخطوات تعتمد بشكل مطلق على ما يتوفر من معلومات اتصالات كونها تشكل الحلقة الأساسية في أداء المهام والمحتوى الأساسي للعمل ويرتبط هذا النظام بتحصيل وإدارة المعلومات المهمة للعمل ونشاط المؤسسة.

لقد عالج الكثير من المفكرين والعلماء موضوع الاتصال ضمن الهيكل التنظيمي ومن بين العلماء نستدل بالعالم "رنسيسليكرت" حيث يؤكد أن كل تنظيم عبارة عن منشأة إنسانية يتوقف نجاحها على الجهود المتناسقة التي يبذلها أعضائها فله هيكل تنظيمي تجري فيه عدة عمليات لجمع المعلومات والبيانات عن الحالة الداخلية للتنظيم والبيئة التي يعمل فيها، وضمن الهيكل التنظيمي توجد شبكة للاتصالات حيث عن طريقها يتم تبادل المعلومات في كافة أجزاء التنظيم وهذه المعلومات ضرورية لاتخاذ القرارات (عمروصفي عقيلي وقيس المومني ، 2009، ص230)

وهذا يعني أن "ليكرت" يعتبر التنظيم منشأة إنسانية قبل كل شيء يتوقف نجاحها على إمكانية الاتصال فيما بينهم ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

كما نجد أيضا العالم "هربرت سيمون" أن حدوث التفاعل بين أعضاء التنظيم يتطلب وجود تعاون فيما بينهم وعليه فهو يرى أن الاتصال والتعاون يحدث عن طريقهما التفاعل أين يستمد كل واحد منهم قدرا كبيرا من المعلومات التي تساعده على اتخاذ القرار.

وقدم أيضا العالم "برنارد" إسهاما مميذا في التنظيم يتمثل في تركيزه على تحليل البناءات التنظيمية من خلال عمليات لاتصال وعلاقتها باتخاذ القرار وتحدي المسؤوليات ولقد اهتم بدراسة البناء الذي دعا إلى التمعن فيه (2003, p42, Jean Michel plane).

من بين اعقد التنظيمات نجد مديرية الشباب والرياضة التي تتميز بإمكانيتها الخدمية الكبيرة في ضوء مالها من اسر وما تضمه من هيئات وما تنفرد به من تخصصات متنوعة وتقوم كل هيئة من هيئات المديرية بوظيفة خاصة يفترض في أن تعمل في مجموعها على انجاز هدف المديرية ككل ويبقى الهدف الجوهرى والأساسي والحساس يكمن في تطوير الجانب الرياضي والثقافي.

بين كل هذه الخدمات المتباينة يجب البحث في سبيل إيجاد نمط النظام الأخير للاتصال بين مختلف الفئات المهنية المتواجدة في المديرية والتي تنقسم مبدئيا إلى واجبات عمل مهنية إدارية وغير مهنية إذ يتطلب عمل الفريق في أي موقع تنظيمي إلى شبكة اتصال كثيفة من اجل انجاز العمل في الوقت والزمن المناسب.

بهذا نكون قد ربطنا بين ظاهرة مهمة وهي الاتصال وبمؤسسة هي الأخرى من أهم المؤسسات التي يتكون منها المجتمع لنكشف حقيقة نظام الاتصال فيها ومن اجل هذا طرحنا التساؤلات التالية:

التساؤل العام:

كيف يمكن للمعلومة وجزئياتها أن تنتشر داخل الهيكل التنظيمي بصفة سلسة؟ وما الآثار المترتبة عند سيولتها في اتساق الهيكل التنظيمي؟

التساؤلات الفرعية:

- ✓ كيف يساهم نوع الاتصال المستخدم في التأثير على وصول المعلومة؟
 - ✓ هل هناك تأثير لنمط الاتصال التنظيمي على انتشار المعلومة؟
- من خلال هذين التساؤلين نستنتج الفرضيات التالية:

3. الفرضيات:

الفرضية العامة:

يمكن للمعلومة بأنماطها ومستوياتها وجزئياتها أن تنتشر بطريقة سلسة ومرنة داخل الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة. مما يسهل دور المعلومة في عملية الانتقال والانتشار.

الفرضيات الجزئية:

- ✓ يساهم نوع الاتصال المستخدم في التأثير على وصول المعلومة وفعاليتها
- ✓ نمط الاتصال المستخدم يساهم في التأثير على وصول المعلومة بصفة سلسة ومرنة داخل الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة.

4. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي في مقدمتها الإجابة على تساؤلات المشكلة البحثية ويمكن إيجاز هذه الأهداف على النحو التالي:

- توضيح مكانة المعلومة وطرق الاتصال ضمن الهيكل التنظيمي.
- تأثير نمط الاتصال التنظيمي على انتشار المعلومة.

5. أسباب اختيار الموضوع:

من بين الدوافع التي كانت سبب في اختيار هذا الموضوع هي:

- * معرفة مكانة المعلومة وطرق الاتصال داخل الهيكل التنظيمي
- * قابلية الموضوع للدراسة والمناقشة من جميع جوانبه.
- * التطورات الحاصلة ضمن الهياكل التنظيمية.

6. تحديد المفاهيم:

من المهم توضيح المقصود بالمصطلحات المستعملة في البحث حتى لا يساء فهمها لأنه كثيرا ما تتعدد المعاني الخاصة ببعض المصطلحات المتداولة والمستخدمة، ولذلك لا بد من تحديد المعاني التي تتناسب وتتفق مع الدراسة وإجراءاتها. كما يساعد تعريف المصطلحات في وضع إطار مرجعي يستخدمه الباحث في التعامل مع المشكلة الخاصة بالبحث ومن هنا يتضح أن مرحلة تحديد المفاهيم مرحلة مهمة جدا لا يجب إغفالها فكلما كانت المعاني واضحة كلما سهل الأمر على الباحث.

أما مصطلحات دراستنا فهي كالآتي:

المعلومة: (اصطلاحا)

تعرف المعلومة أو المعلومات بأنها أفكار وحقائق عن الناس والأشياء... الخ أو هي أي معرفة تكتسب من خلال الاتصال أو البحث أو التعلم أو الملاحظة، أي أن المعلومات هي البيانات التي تمت معالجتها لتحقيق هدف معين أو استعمال محدد لأغراض اتخاذ القرارات أي البيانات التي أصبح لها قيمة بعد تحليلها أو تفسيرها أو تجميعها.

المعلومة: (التعريف الإجرائي)

وهنا يوجد أكثر من منظور إجرائي يشير إلى البعد التكنولوجي لنظام المعلومات وتعتبر المعلومة مجرد نظام فرعي ضمن نظام المعلومات (بما في ذلك نظم المعلومات الإدارية) أو مجرد مورد من الموارد الأساسية لنظام المعلومات حتى تكون على نطاق شامل (نبيل محمد مرسي، 2007، ص86).

الاتصال: (اصطلاحا)

يعتبر بمثابة العمل الذي تدور فيه عمليات الاتصال في المؤسسة لتحقيق الاهداف الموضوعية، ومجموعة الوسائل المستخدمة في هذه العمليات ومن ثم فان هذا النظام يوضح نمط الاتصال في المؤسسة (بوحنية قوي، 2010، ص54).

الاتصال: (التعريف الإجرائي)

تحديد مسارات انتقال المعلومات والأوامر واتجاهاتها في المنظمة من أساليب وطرق واتجاهات الاتصال وهل هي شفوية أو مكتوبة وتحديد الآليات المستخدمة في الاتصال (القناة).

تعريف الهيكل التنظيمي اصطلاحا:

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه الآلية الرسمية التي يتمن خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين. ويعرف أيضا بأنه نظام للسلطة والمساءلة والعلاقات بين الوحدات التنظيمية الذي يحدد شكل وطبيعة العمل اللازم للمنظمة.

تعريف الهيكل التنظيمي إجرائيا:

إطار يوضح التقسيمات أو الوحدات أو الأقسام الإدارية التي تتكون منها المنظمة مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض، تأخذ شكل هرم يربطها خط سلطة رسمية تنساب من خلاله الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستوى الأعلى أو الأدنى ومن خلاله تتوضح نقاط اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية.

7. الدراسة الاستطلاعية:

تعرف الدراسة الاستطلاعية على أنها عبارة عن دراسة علمية كشفية، تهدف إلى التعرف على المشكلة، وتقوم الحاجة إلى هذا النوع من البحوث، عندما تكون المشكلة محل البحث جديدة لم يسبق إليها، أو عندما تكون المعلومات أو المعارف المتحصل عليها حول المشكلة قليلة وضعيفة ومن خلال إنجاز بحثنا هذا قمنا بدراسة استطلاعية بمديرية

الشباب والرياضة لولاية الأغواط أجرينا حديثا مع القائمين عليها بحيث قدمنا لهم موضوع بحثنا وأطلعناهم على أهداف الدراسة، ومن ثم تناقشنا حول إجراءات الدراسة.

8. ضبط متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: هو عبارة عن المتغير الذي يكون سبب لنتيجة معينة ودراسته قد تؤدي إلى معرفة تأثيره على متغير آخر وفي بحثنا هذا المتغير المستقل هو: مكانة المعلومة.

المتغير التابع: هو عبارة عن المتغير الذي تتوقف قيمته على قيمة مفعول التأثير المستقل وفي بحثنا هذا المتغير التابع هو: طرق الاتصال الهيكلي.

9. المنهج المستخدم:

لا معنى لأي دراسة دون منهج يسير عليه لأن منهج هو الطريق الذي يسهل على الباحث الوصول إلى هدفه، والهدف كل بحث هو الوصول إلى نتائج تخدم العلم وتكون قابلة للتعميم، والوصول إلى الهدف لا بد من انتهاج واستخدام المنهج العلمي الذي عرف في اللغة بأنه "الطريق أو الأسلوب أو الكيفية التي يصل بها الباحث أو العالم إلى نتائج..." ويعرف أيضا: "هو أسلوب من أساليب التحليل المرتكزة على معلومات كافية ودقيقة حول الظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك للحصول على نتائج علمية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعلومات الفعلية لظاهرة" (عبد الفتاح محمد العيسوي، عبد الرحمان محمد العيسوي، 1997، ص 18).

المنهج الوصفي التحليلي: هو منهج يسمح لنا بالتعرف على ظاهرة عن قرب وتحليل نتائجها وتفسيرها، وكان ذلك بجمع بياناتهن طرف أفراد العينة حيث قمنا بوصفها وتحليل وتفسير هذه المعطيات للوصول إلى نتائج الهدف المنشود (رشيد زرواتي، 2004، ص 34).

وهو الطريقة المنظمة، وفي بداية البحث قمنا بجمع المعلومات عن موضوع في الميدان عن طريق توزيع استمارة استبيان على مجموعة من الأفراد ثم تصنيف وعرض النتائج وتفسير المعطيات ميدانية بالاستعانة بالميدان النظري والوصول إلى نتائج علمية.

التعريف بميدان الدراسة:

مديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط عبارة عن جهاز تنفيذي كباقي الأجهزة الأخرى الممثلة بوزارتها وتسمى في صلب النص القانوني مديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط، وقد أنشأت مديرية الشباب والرياضة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 234/90 المؤرخ في 28 جويلية 1990 الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشباب بالولاية وعملها، وتم تعديل تسميتها بمرسوم تنفيذي رقم 283/93 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 والمتضمن تغيير تسمية مصالح ترقية الشباب في الولاية إلى مديرية الشباب والرياضة وتعتمد المديرية في نشاطها على عدة مصالح تابعة لها ولكل مصلحة تخصص في مجال معين.

10. مجالات الدراسة:

المجال المكاني: كما اشرنا سابقا أن الدراسة كانت في مديريةية الشباب والرياضة بولاية الأغواط حيث كانت دراستنا حول مختلف هياكل ومديريات الشباب والرياضة لولاية الأغواط.

المجال الزمني: يتضمن المجال الزمني للدراسة تم النزول فيها إلى ميدان الدراسة ومن خلال ذلك معاينة طرق تسيير وآلياته ومن ثم توزيع الاستمارة وتم ذلك في ظرف ثلاثة أشهر من البحث.

مدة الجانب النظري: بعد الموافقة على الموضوع بدانا العمل على الدراسة باعتبارها تستلزم التحقق من بعض المعلومات ومصدرها، وكانت عملية جمع البيانات النظرية من شهر جانفي إلى حدود شهر أفريل.

مدة الجانب التطبيقي: كانت بداية العمل الميداني من شهر أفريل إلى حدود نهاية شهر ماي.

11. تحديد العينة: نظرا لطبيعة الموضوع المتعلق بالمعلومة ضمن الهيكل التنظيمي وأثر طرق الاتصال الهيكلي، ونظرا لضيق الوقت المتاح للعمل على انجاز المذكرة في الأغواط بالإمكانات المتاحة، تم اختيار العينة بصفة عشوائية منتظمة من مجتمع البحث، بمديرية الشباب والرياضة الأغواط حيث تم أخذ 10 بالمائة من هذا المجتمع والمقدرة ب 400 مفردة حيث تم استرجاع 40 استمارة وظفت للتحليل هذه العينة تم توزيعها بصفة منتظمة على مفردات البحث.

12. أدوات جمع البيانات:

لقد تم اختيار الأدوات التي تسمح بجمع معلومات بشكل صحيح والمتمثلة في الاستمارة: الاستمارة:

من أجل معلومات للدراسة يتم تصميم الاستمارة لقياس مدى أهمية مكانة المعلومة طرق الاتصال الهيكلي في مديريةية الشباب والرياضة الأغواط وهذا في ظل التغيرات ونظام المعلوماتية الجديد.

وقد تكونت الأداة من (28 سؤال) مقسمة على النحو التالي:

- البيانات الشخصية وتتكون من ستة أسئلة (السن - الجنس - الحالة الاجتماعية -

مستوى التعليمي - الفئة المهنية - العمل بالمؤسسة)

- بيانات متعلقة بعملية الاتصال داخل الهيكل التنظيمي تحتوي على 06 أسئلة.

- بيانات متعلقة بمساهمة المعلومة في تفعيل الهيكل التنظيمي فيها 16 سؤال.

13. تفسير نتائج الفرضيات:

في ضوء الفرضية I: علاقة نمط الاتصال
 جدول رقم (07) يوضح علاقة الفئة المهنية بنمط الاتصال

المجموع		إطارات		تقنيين		أعوان تحكم		منفذين		الفئة المهنية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الاتصال
85	34	92.59	25	66.66	04	66.66	02	75	03	مباشر
05	02	00	00	16.66	01	33.33	01	00	00	غير مباشر
05	02	3.70	01	16.66	01	00	00	00	00	غير رسمي
2.5	01	3.70	01	00	00	00	00	00	00	أفقي
2.5	01	00	00	00	00	00	00	25	01	عمودي
100	40	100	27	100	06	100	03	100	04	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتصال أكثر استعمالا هو الاتصال المباشر بنسبة 85% الذي تستعمله فئة الإطارات داخل الهيكل التنظيمي للمديرية تليها نسبة 05% من الاتصال غير المباشر والغير رسمي أيضا تستعمله فئة الإطارات أي رؤساء المصالح تليها نسبة 2.5% من مجموع العينة يستعملون الاتصال الأفقي والاتصال العمودي بنفس النسبة وفق السلم الإداري للهيكل التنظيمي.

من خلال الجدول نستنتج أن أغلب الاتصال يكون مباشر داخل الهيكل التنظيمي لجميع المصالح الإدارية داخل مديرية الشباب والرياضة.

جدول رقم (08) يوضح توزيع أفراد العينة حسب صياغة الاتصال

المجموع		إطارات		تقنيين		أعوان تحكم		منفذين		الفئة المهنية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الاتصال
82.5	33	96.29	26	83.33	05	33.33	01	25	01	مرنة
17.5	07	3.70	01	16.66	01	66.66	02	75	03	قسوة
100	40	100	27	100	06	100	03	100	04	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 82.5% كان التعامل مع الفئات المهنية لدى موظفي المديرية بطريقة مرنة وسلسة أما نسبة 17.5% كان التعامل فيها بقسوة وخاصة على فئة المنفذين.

من خلال ما سبق نستنتج أن صياغة الاتصال داخل الهيكل التنظيمي في أغلب الأحيان مرنة مما يسهل عملية إيصال المعلومة بين الفئات المهنية داخل الهيكل التنظيمي بطريقة سهلة مما يشجع على القيام بالمهام الموجهة.

جدول رقم (09) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرضا عن طبيعة الاتصال

المجموع		21+		20-11		10-01		العمل بالمؤسسة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	نمط الاتصال
72.5	29	50	05	80	04	80	20	نعم
27.5	11	50	05	20	01	20	05	لا
100	40	100	10	100	05	100	25	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 72.5% من المبحوثين أجابوا بأنهم راضون عن الاتصال السائد داخ الهيكل التنظيمي، فيما نجد نسبة 27.5% من المبحوثين رأوا غير ذلك.

نستنتج مما سبق أن أغلب موظفي المديرية راضون عن الاتصال المستعمل بينهم داخل الهيكل التنظيمي للمديرية وهذا ما نلاحظه من خلال نتائج الجدول.
جدول رقم (10) يوضح توزيع أفراد العينة حسب كيفية الاتصال المعتمدة

النسب	التكرار	الصيغة
39.65%	23	تقارير
20.68%	12	اجتماعات
32.75	19	هاتف
3.44%	02	بريد إلكتروني
3.44%	02	إنترنت
100%	58	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 39.65% من المبحوثين أجابوا بأن كيفية الاتصال المعتمدة في أغلب الأحيان عبارة عن تقارير ترفع خلال كل عمل داخل الهيكل التنظيمي، تليها نسبة 32.75% من إجابة المبحوثين عبارة عن المكالمات الهاتفية او التواصل بالهاتف لإنجاز أي عمل داخل الهيكل التنظيمي سواء كان إداري أو ميداني، كما أن نسبة الاجتماعات قليلة حيث بلغت 20.68% من إجابات المبحوثين، أي أن العمل ميداني أكثر منه داخل المكاتب، كما سجلنا أن التعامل بالتكنولوجيا الحديثة قريبا ما يكون منعدم وهذا لعدم التأقلم مع هذه التكنولوجيا.

نستنتج مما سبق ذكره أن الكيفية الاتصالية هي عبارة عن تقارير وهي الطريقة الكلاسيكية المعتمدة في أغلب الإدارات.
ملاحظة: هناك تضخم في تعداد الإجابات وهذا ناتج عن إجابة المبحوثين لأكثر من جواب واحد.

الجدول رقم (11) يوضح طرق استعمال الاتصال داخل الإدارة حسب الجنس

النسب	المجموع	التكرار		الصيغة	
		أنثى	ذكر		
30%	12	07	05	طلب مسبق	صيغة الاتصال
42.5%	17	08	09	مسؤول مباشر	
27.5%	11	04	07	مقابلات شخصية	
100%	40	19	21	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 42.5% من إجابات المبحوثين تفضل الاتصال المباشر مع الإدارة حيث أن الذكور أكثر بقليل استعمالا لهذا الأسلوب وتليها نسبة 30% من المبحوثين وغالبا تفضل فئة الإناث أسلوب الطلب المسبق بالإدارة أما نسبة 27.5% من المبحوثين يفضلون المقابلات الشخصية.

نستنتج مما سبق أن صيغة الاتصال السائدة داخل المديرية هي الاتصال المباشر بالمسؤول كونه أقرب إلى اتخاذ القرار.

الجدول رقم (12) يمثل السلطة داخل الإدارة:

الفئة المهنية	منفذين		أعوان تحكم		تقنيين		إطارات		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
الاتصال	02	50	02	66.66	01	16.66	24	88.88	29	72.5
نعم	02	50	01	33.33	05	83.33	03	11.11	11	27.5
لا	04	100	03	100	06	100	27	100	40	100

نلاحظ من الجدول أعلاه أن جل فئة المبحوثين والتي تقدر نسبتها بـ 72.5% كانت إجابتهم نعم وخاصة فئة الإطارات حيث أكدوا أن السلطة داخل الإدارة تتميز بالمشاركة، ونسبة 27.5% من المبحوثين يرون عكس ذلك.

نستنتج مما سبق أن السلطة داخل الإدارة تتميز بالمشاركة وهذا قصد تقريب كل المصالح ببعضها البعض ضمن الهيكل التنظيمي مما يعود على المديرية بالتنسيق وسهولة سيرورة ومرونة الاتصال.

الجدول رقم (14) يمثل الأسلوب الأنجع لوصول المعلومات:

الفئة المهنية	منفذين		أعوان تحكم		تقنيين		إطارات		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
الأسلوب الأنجع	01	25	02	66.66	02	33.33	07	25.92	12	30
عن طريق السلم الهرمي	01	25	00	00	01	16.66	06	22.22	08	20
عن طريق الوثائق المكتوبة	01	25	00	00	00	00	00	00	01	2.5
عن طريق فرض الأوامر	01	25	01	33.33	03	50	14	51.85	19	47.5
كل ما سبق	04	100	03	100	06	100	27	100	40	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان نسبة 47.5% من المبحوثين يمثل النسبة الأعلى كونها تصب في أن الأسلوب الأنجع لوصول المعلومة في المديرية يعني عن طريق الأساليب الثلاثة بتفاوت في النسب حيث ان احترام السلم الهرمي في وصول المعلومة الأكثر استعمالا بنسبة 30%، والأمر تقريبا نفسه بالنسبة للوثائق المكتوبة بنسبة 20% وسجلنا كآخر أسلوب بنسبة 2.5% ممثلا في فرض الأوامر مما يدل على التشاركية داخل الهيكل التنظيمي.

نستنتج مما سبق ان الأسلوب الأنجع لوصول المعلومة في المديرية يكون بشتى الأساليب الموضحة في الجدول وبتفاوت في النسب حيث نلاحظ أن هناك احترام للسلم الهرمي والتعامل كذلك بالوثائق المكتوبة للتوثيق وعكس ذلك تجنب لفرض الأوامر مما يسهل على المسؤول سهولة التجاوب مع باقي الموظفين.
الجدول رقم (16) يمثل حاجة الموظف للمعلومة

النسبة %	التكرار	الصيغة	
80%	32	ترشيد القرار المتخذ	حاجة الموظف للمعلومة
20%	08	التقليل من عدم التأكد	
100%	40	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب المبحوثين ترى في الحاجة إلى المعلومة بغية ترشيد القرار المتخذ وذلك بنسبة بلغت 80% عكس ذلك نلاحظ ان نسبة 20% يرون حاجتهم للمعلومة للتقليل من عدم التأكد.
نستنتج من الجدول اعلاه ان الحاجة على المعلومة تكون لغرض ترشيد القرار المتخذ بغية الوصول إلى النتائج المرجوة وتفاذي أي اختلال داخل الهيكل التنظيمي.
الجدول رقم (19) التعامل مع المعلومة عند وصولها

النسبة %	التكرار	الصيغة	
65%	26	بجدية	التعامل مع المعلومة
35%	14	عادي	
100%	40	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن التعامل مع المعلومة يكون بجدية لغالبية الموظفين بنسبة 65%، فيما يرى باقي المبحوثين ان التعامل مع المعلومة عادي وذلك بنسبة 35%.

نستنتج من خلال ما سبق أن نسبة التعامل بجدية عند وصول المعلومة غير كافية وهذا راجع لتهاون أو عدم التعاون بين مصالح المديرية وهذا مما يسبب اختلاف داخل الهيكل

التنظيمي كون أن التعامل بطريقة عادية تفوق نصف المتعاملين بجدية و عليه يجب تدارك هذا الخلل من طرف المسؤولين.

الجدول رقم (20) يمثل تأثير متغير السن على مرونة المعلومة

السن	أقل من 25		35-26		45-36		46+		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
نعم	01	100	16	94.11	08	80	11	91.66	36	90
لا	00	00	01	5.88	02	20	01	8.33	04	10
المجموع	01	100	17	100	10	100	12	100	40	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان نسبة 90% من المبحوثين أشاروا إلى أن تأثير متغير السن والأقدمية والمستوى الدراسي تأثير على مرونة المعلومة، فيما رأى 10% من المبحوثين عكس ذلك.

نستنتج مما سبق أن لمتغير السن والأقدمية والمستوى الدراسي تأثير على مرونة المعلومة مما يسبب عدم التنسيق بين مصالح الهيكل التنظيمي، وهذا راجع إلى الفروقات في المستويات التعليمية، مما يصعب في عملية التواصل.

الجدول رقم (24) يمثل استعمال التكنولوجيا الحديثة في الإدارة الرياضية

استعمال التكنولوجيا	متوسط		ثانوي		جامعي		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%		
نعم	02	66.66	10	66.66	14	63.63	26	65
لا	01	33.33	05	33.33	08	36.36	14	35
المجموع	03	100	15	100	22	100	40	100

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان نسبة 65% من مجموع العينة يؤكدون على استعمال تكنولوجيا الحديثة في الإدارة الرياضية عكس ذلك وهذا ما نلاحظه من إجابات المبحوثين التي بلغت 35% بعدم تطبيق التكنولوجيا الحديثة في الإدارة الرياضية. ومما سبق نستنتج أن فئة الإطار الأكثر استعمالا وتطبيقا للتكنولوجيات الحديثة في الإدارة الرياضية والمتمثلة في التواصل سواء بالإنترنت أو بالبريد الإلكتروني وهذا مما يسهل ويسرع في عملية التواصل والتقريب.

14. الاستنتاج العام:

من خلال الاستنتاجات الخاصة بكل فرضية توصلنا إلى استنتاج عام للدراسة فبالنسبة للفرضية الأولى فقد تم إثباتها وهو نظام الاتصال المباشر هو النمط الأكثر استعمالا وهذا بنسبة 85% كما أنها لا تعتمد فقط على هذا النمط للتأثير في الاتصال الذي يعتمد على اتجاه واحد و خلقت اتجاه ثاني وهو الأفقي بنسبة أقل أي 05% وذلك من خلاله إعطاء مجالات حرية للإطارات ورؤساء المصالح قصد التنسيق بينهم وضمن السير الحسن للمؤسسة.

كما نلاحظ أن صيغ الاتصال ضمن الهيكل التنظيمي تتميز بالمرونة ما ينتج عنه الثقة المتبادلة والاحترام ما يسهل في نقل المعلومة بسلاسة وهذا مما يزيد في الأداء الوظيفي داخله ويشجع على القيام بالمهام الموجهة وعليه فإن الفرضية قد ثبتت صحتها حيث أن عمليات الاتصال داخل الهيكل التنظيمي تتنوع في قنوات الاتصال المعتمدة رغم تعدد الفئات المهنية وهذا من خلال الصيغ والعمليات الاتصالية التي تستعملها الإدارة، مما يخلق تجاوب كبير في فهم المهام المؤكدة لكل فئة، ولكل اختصاص رغم اختلاف الاختصاص والمهام والوظيفة لكل فئة عن أخرى حسب طبيعة نشاط المؤسسة الذي يجمع بين الجانب التقني والإداري.

هذا التنوع أدى إلى انفتاح قنوات الاتصال داخل الهيكل التنظيمي فلقد عبرت العينة بنسبة 82.5% على مرونة المعلومة وعدم احتكارها وكتمها وفاعلية وسائل الاتصال، و85% على الاسلوب المباشر في طريقة العمل.

كما أن المؤسسة تعتمد وترتكز على عدة قنوات وأنماط للاتصال حيث عبرت نسبة 72.5% على رضاها الكامل لصيغة الاتصال السائد وعينة أخرى بنسبة 39.65% على رضاها على الكيفية المستعملة للتواصل داخل الهيكل التنظيمي مما يؤكد جانبا على وصول المعلومة.

كل هذا يؤدي إلى الزيادة في المعلومات وقوة نظام الاتصال الهيكلي وبقاء التنظيم وهذا ناتج عن الإجراءات المتخذة في تنويع قنوات وطرق الاتصال الهيكلي. أما الفرضية الثالثة: مساهمة المعلومة فقد تم إثباتها هي الأخرى على أن هناك تواصل وشعور بالراحة لغالبية الموظفين مما ينتج عن التنسيق والتجاوب كونه يلعب دور هام قد يكون لصالح التنظيم كما عملت الإدارة وأتاحت فرصة انتقال المعلومة بسهولة من أجل ترشيد القرارات المتخذة وبالحجم الكافي حتى يكون تأثيرها على نمط الاتصال في انتشار واضح.

كل هذا من أجل تحقيق التنسيق والتعاون الانسجام والإحساس بالأهمية في التنظيم وخلق روح معنوية مرتفعة التي من خلالها يشعر الفرد أنه جزء من التنظيم ويولد لديه الولاء للمؤسسة وتكون بذلك أهدافه من أهداف التنظيم.

فلقد تم التحقق أن الاتصال المباشر ومرونة المعلومة تعتبر من العمليات الاتصالية السائدة لدى المؤسسة أي أنه يتأثر بالجو السائد داخله من حيث جاءت الكوتبارسونز وبفكرة النسق الكلي والجزئي والتفاعل الحاصل بينهما حيث أنه من غير الممكن دراسة تنظيم النسق أو صيغة دون إرجاعه إلى النسق الكلي الذي تحتويه ألا وهو التنظيم بالمؤسسة، لما تحمله من سلوكيات وأفعال وقواعد العمل بحكم السلم الهرمي. وتبين من خلال الفرضية أن معظم أفراد العينة يشتركون في الرضا التام لصيغ الاتصال ومرونة وسلاسة المعلومة ضمن الهيكل التنظيمي.

وعموما فإن طرق الاتصال ونقل المعلومة ضمن الهيكل التنظيمي تتميز بالمرونة والسلاسة.

وفي الأخير ورغم صعوبة التواصل مع موظفي مديرية الشباب والرياضة قصد الاطلاع على مهام كل المصالح تفاجئنا بعدم وجود رؤساء المصالح معينين بصفة دائمة هذا مما تعذر علينا شرح الهيكل التنظيمي ومهامه وهذا بالرغم من وجود كم هائل من الإطارات الشابة والتي كان بإمكانهم استغلال قدراتهم وتعيينهم في المناصب الشاغرة مما يبين أن عمليات الترقية لدى المديرية تسير بوتيرة بطيئة.

15. خاتمة:

يكتسي الاتصال أهمية كبيرة نظرا لأنه يمثل أحد الدعائم التي تستند إليها المؤسسة في مزاوله كافة الأنظمة الإدارية والممارسات، ومختلف العمليات. ووسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام، وهو شبكة تربط أعضاء التنظيم حيث يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار لغرض تحقيق الأداء المستهدف.

حيث خلصنا أن نظام الاتصال في مديرية الشباب والرياضة اتصال مرن لا يعتمد على اتجاه واحد وهو المباشر من أجل تنفيذ الأوامر والتعليمات والقرارات، لكن حاولت المؤسسة خلق اتجاه ثاني للاتصال هو الاتجاه الأفقي، وذلك بتترك مساحة للعمال من خلالها يستطيع ونطرح أفكارهم ونقل انشغالاتهم إلى الإدارة.

ومن خلاله لاحظنا أن أكبر قدر في تلقي ونقل واستقبال المعلومات يتم بطريقة مرنة وهذا بنسبة كبيرة عند الموظفين وهذا ناتج عن الشفافية وعدم وضع حدود لها لذا عملت الإدارة على تكثيف طرق الاتصال في المؤسسة لتيسير تنقل المعلومات في كل اتجاهات التنظيم وذلك بتنوع قنوات الاتصال سواء الكتابية أو الشفهية منها.

فمن خلال الدراسة استخلصنا أيضا أن المؤسسة تتميز بتنوع قنوات الاتصال، حيث تتم طرق الاتصال ونقل المعلومة بكل الصيغ، لكل الفئات المهنية الموجودة في المؤسسة رغم تعدد هذه الأخيرة واختلاف مهامها ووظائفها، وشهاداتها وتخصصاتها وهذا الأمر سينعكس مباشرة على نظام الاتصال ويقويه حيث يؤدي إلى انفتاح قنوات الاتصال وبانفتاحها يسهل تداول ووصول المعلومة في وقتها ومكانها المناسبين مما يولد الانسجام والتنسيق داخل الهيكل التنظيمي

تلعب طرق الاتصال الهيكلي دورا هاما خاصة في مؤسسة ذات أهمية مثل مديرية الشباب والرياضة فلقد تميزت هذه الطرق، بالتنوع وكثرتها، بداية من التجاوب في ميدان العمل وفي الوظيفة.

وعموما فالالاتصال في هذه المؤسسة يتميز بالمرونة، وكثرة وتنوع وقوة قنوات الاتصال ونقل المعلومة بين مصالح المديرية أضف إلى ذلك علاقات العمل التي تفرضها الوظيفة وما يلعبه الهيكل التنظيمي وذلك بتداول المعلومات وفق السلم الهرمي وذلك يرسم نوعا من الاستجابة لدى الموظفين.

كل هذا الأمر يسهل على الإدارة انتقال المعلومة ودعم شبكات الاتصال الحديثة بالعمل على تطبيق التكنولوجيا الحديثة في الإدارة الرياضية لأن قنوات الاتصال هي شريان

العملية الاتصالية وبدوره شريان التنظيم كما أن معظم العمال في المؤسسة هم من الفئة الرياضية بحكم الوظيفة أو التخصص أي لهم نفس التوجه ونفس التفكير والتي تساعد على نظام الاتصال داخل الهيكل التنظيمي وكذا التأثير على نمط الاتصال في انتشار المعلومة بطريقة إيجابية. في الأخير نتمنى أن يكون دافع اختيارنا للموضوع، قد تحقق.

16. قائمة المراجع:

- الكتب العربية
- (1) إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، إدارة المنافسات والبطولات والدورات الرياضية
- (2) أحمد بدر، الاتصال الجماهيري بين الإعلام والتطوير والتنمية، دار القباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1997 .
- (3) أحمد أنور بدر، الاتصال العلمي، دار الثقافة العلمية، القاهرة، بدون سنة نشر
- (4) أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000
- (5) أميرة منصور علي، وآخرون، الاتصال والخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الاجتماعية مصر، 2005.
- (6) بوحنية قوي، الاتصالات داخل المنظمة المعاصرة، المطبوعات الجامعية، دون طبعة، الجزائر، 2010.
- (7) حسن خريف، المدخل إلى الاتصال والتكيف الاجتماعي، جامعة تنوري، قسنطينة، 2005
- (8) حسن محمود جريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط 3، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
- (9) خيرى جميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب العلمي للكمبيوتر، الإسكندرية، بدون سنة نشر.
- (10) سيد عليوه، إدارة وتحليل وتفسير المعلومات، المنصورة، 2010، مصر.
- (11) دانييل محمد مرسي، التقنيات الحديثة للمعلومات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005.
- (12) رشيد زرواتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الجزائر، دار الكتاب الحديث، 2004.
- (13) سلوى عثمان الصديقي وآخرون، أبعاد العملية الاتصالية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999.
- (14) سليم إبراهيم الحسينية، نظم المعلومة الإدارية، مؤسسة الوراق، عمان، 1998.

- 15) السيد عبد الحميد عطية وآخرون، الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004.
- 16) صباح حمدي علي وآخرون، الاتصالات الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 17) عاطف العدلي العبد عبيد، مدخل إلى الاتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة.
- 18) عبد الغفار حذفي وآخرون، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، 1991.
- 19) عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993.
- 20) عبد الفتاح محمد العيسوي، عبد الرحمان محمد العيسوي، مناهج البحث العلمي، مصر، دار راتب الجامعية، 1997.
- 21) عطوف محمود ياسين، مدخل في علم النفس الاجتماعي، دار النهار للنشر، بيروت، لبنان، 1981.
- 22) علي محمد منصور، مبادئ الاتصال أسسه ومفاهيمه، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1991.
- 23) عمر عبد الرحيم نصر الله، مبادئ الاتصال التربوي والإنساني، دار وائل، عمان، 2001.
- 24) غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المنار، ط1، 2007.
- 25) فؤاد الشيخ سالم ولآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز المكتب الأردني، ط6، 1998.
- 26) كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي (مفاهيم، سلوك فردي في التنظيم)، دار الفكر العربي، عمان، 1995.
- 27) محمد أحمد النابلسي، الاتصال الإنساني وعلم النفس، دار النهضة العربية، بيروت، 1991.
- 28) محمد الصيرفي، السلوك الإداري، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، ط1، 2008.
- 29) محمد سيف فهمي، فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006.
- 30) محمد عودة، أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي، عين الشمس، مصر، 1969.
- 31) محمد فتحي، مصطلحا إداريا إيضاح وبيان، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2003.
- 32) محمد فريد الصحن، العلاقات العامة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004.

- 33) محمد وطاس، أهمية الوسائل التعليمية في عملية التعليم، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1988
- 34) مصطفى حجازي، الاتصال الفعال بالعلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، 2000
- 35) معين خليل عمر، نظريات معاصرة في علم الاجتماع، دار شروق للنشر والتوزيع الأردن، ط1، 2005.
- 36) منال طلعت، مدخل لعلم اجتماع اتصال، المكتب الجامعي، الإسكندرية، بدون سنة نشر.
- 37) مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة بالهيكل والتصميم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 38) نبيل محمد مرسي، نظم المعلومات الإدارية، جامعة الإسكندرية، 2007.
- الكتب الأجنبية

Gille faire: structure organisation et efficacité de l'entreprise dunod,
paris