

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم: الإدارة والتسيير الرياضي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

تخصص: إدارة وتنظيم في الرياضة

الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية في

المؤسسات الرياضية

دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة بأدرار

إشراف الدكتور:

- يعقوب العيد

إعداد الطالب:

باعيسة عبد الله

السنة الجامعية: 2015/2014



معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم: الإدارة والتسيير الرياضي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

تخصص: إدارة وتنظيم في الرياضة

الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية في

المؤسسات الرياضية

دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة بأدرار

إشراف الدكتور:

- يعقوب العيد

إعداد الطالب:

باعمسة عبد الله

السنة الجامعية: 2015/2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
مَدَنِي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
مَدَنِي

# كلمة شكر

﴿ وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ حَمِيدٌ ﴾

سورة يوسف الآية: 12

فالحمد لك حتى ترضى والحمد لك إذا رضيت والحمد لك بعد الرضا .

وأسألك اللهم أن تجعل عملي هذا صالحا لوجهك الكريم وأن تنفعنا به وتنفع كل من يقرأه .

أتقدم بالشكر إلى الأستاذ المشرف الدكتور " يعقوب العيد " الذي تابعا طيلة هذا العام ولم

ينخل علينا بنصائح وتوجيهاته وكان نعم الموجه فشكرا كل الشكر والامتنان .

وإلى قسم الإدارة والتسيير الرياضي خاصة الأستاذ: بلخير عبد القادر "

وإلى كل من ساعدنا على إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد ولو بالكلمة الطيبة .

وإلى كل فوج السنة الثانية ماستر إدارة وتنظيم في الرياضة .

عبد الله موسى

اهداء

إلى رسول الله، إلى معتررا، إلى مستسجبا

إلى عربوا محب واحترار

إلى احزم من املك في هذه الدنيا... إلى الذين قال فيهما الله تعالى:

(... وبالذين إحصا نانا...) سورة الاسراء الآية 23

إلى أمي التي ولاها قدميها تونز الأرض فليس فيها سمها التي ما فتئت تراعيني بنبي حنانها من نعمة  
أنظاري....

إلى أبي رمة الله عليه النبي الاحترق من اجلي... الذي إله احمر فضائله اجلي فليس يستطيع إحصاؤها..

إلى كل إخوتي وأخواتي [عبد الحميد محمد الزهرراء، جمعة وأبنائها] إلى خالتي وخالتيهم

وإلى كل من جعل لقب باجمعة إلى كل الاصدقاء والاعزاء الذين كانوا خير معين اجلي إتمام هذا

العمل

واخص بالذكر: والدة محمد عبد الوهاب، مقصود، عبد الكريم، حاج، حماد، عبد القادر أحمد عبد

الحميد

إلى كل من في فؤادي ولم يحطه قلبي، إلى منصف هذا البحث.

لكل هؤلاء اهدى عمرة جهدي

عبد الله موسى

قَالَ  
يَا زَيْنَبُ

يَا زَيْنَبُ  
يَا زَيْنَبُ  
يَا زَيْنَبُ

## قائمة المحتويات

### الإطار العام للدراسة

- 1-الإشكالية.....3
- 2-فرضيات الدراسة.....4
- 3- أهمية الدراسة.....5
- 4-أهداف الدراسة.....5
- 5-ضبط المفاهيم والمصطلحات.....6
- 6-الدراسات السابقة.....9
- 7-التعليق على الدراسات السابقة.....11

### الجانب النظري

#### الفصل الأول:الاتصال الداخلي

- مدخل.....15
- 1-مفهوم الاتصال وخصائصه.....16
- 2-الاتصال طبيعة تاريخية.....19
- 3-العناصر الأساسية للاتصال.....20
- 4-بعض المصطلحات المقاربة لمفهوم الاتصال.....20
- 5-أنواع الاتصال.....21
- 6-خصائص الاتصال وأهدافه وفوائده.....23
- 7-بعض المعوقات التي تواجه الاتصال الأفقي.....23
- 8-أهمية الاتصال.....24
- خلاصة.....31

## الفصل الثاني: الفعالية التنظيمية

- تمهيد..... 33
- 1- التيار الكلاسيكي للفعالية التنظيمية ..... 34
- 2- التيار النيو كلاسيكي في للفعالية التنظيمية ..... 37
- 3- التحفيز كمتغير تنظيمي ..... 40
- 4- التيار المعاصر في الفعالية التنظيمية ..... 45
- 5- خلاصة ..... 51

## -الفصل الثالث : المؤسسات الرياضية

- تمهيد..... 53
- 1- ماهية الإدارة الرياضية ..... 54
- 2-الإدارة الرياضية ..... 55
- 3- أنماط المؤسسات وتطبيقاتها على المؤسسات الرياضية ..... 65
- 4-المؤسسات الرياضية ..... 66
- 5- نشأت المؤسسات الرياضية حسب القانون الجمعيات 1901..... 67
- 6- مديرية الشباب والرياضية لولاية أدرار..... 70
- خلاصة ..... 71

## الجانب التطبيقي:

### الفصل الرابع: الدراسة الاستطلاعية

- تمهيد.....73
- 1-الدراسة الاستطلاعية .....74
- 2- الشروط العلمية للاداة .....74
- 3-المنهج المستخدم .....76
- 4- الوسائل الإحصائية .....77
- 5- حدود الدراسة .....77

### الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

- 1- عرض وتحليل ومناقشة النتائج.....79
- 2-مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات .....90
- 3-الاستنتاج العام .....96
- خاتمة .....97
- الاقترحات .....99
- قائمة المصادر والمراجع .....  
.....
- \_\_\_\_\_لاحق.....

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	الجدول يبين تصنيف ودرجات المقياس ليكرت الثلاثي للاتصال الداخلي.	75
02	الجدول يبين تصنيف ودرجات المقياس ليكرت للفعالية التنظيمية.	75
03	الجدول يوضح صدق وثبات استمارة المقياس الخاصة بالاتصال الداخلي.	76
04	الجدول يوضح معامل ثبات وصدق استمارة القياس الخاصة بالفعالية التنظيمية.	77
05	الجدول يوضح تركيبة أفراد عينة الدراسة من خلال نوع الجنس.	79
06	الجدول يوضح تركيبة أفراد عينة الدراسة حسب السن.	80
07	الجدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي لكل فرد من أفراد العينة.	81
08	الجدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب اللغة المتحكم فيها.	82
09	الجدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب صفة العمل في المؤسسة.	83
10	الجدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب المدة التي قضوها في المؤسسة.	84
11	الجدول يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لتقدير أفراد العينة لعبارات المحور الأول (الاتصال النازل)	85
12	الجدول يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لتقديرات أفراد العينة لعبارات المحور الثاني (الاتصال الصاعد).	86
13	الجدول يوضح الاتصال الأفقي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية.	87
14	الجدول يوضح استمارة مقياس خاصة بالفعالية التنظيمية.	88
15	الجدول يوضح هل هناك دور للاتصال النازل في تحقيق الفعالية التنظيمية.	91
16	الجدول يوضح معرفة إذا كان هناك دور للاتصال الصاعد في تحقيق الفعالية التنظيمية.	92
17	الجدول يوضح معرفة إذا كان هناك دور للاتصال الأفقي في تحقيق الفعالية التنظيمية.	93
18	الجدول يوضح معرفة مدى تأثير الفعالية التنظيمية بنوع الاتصال.	94

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
79	الشكل يوضح تركيبة أفراد عينة الدراسة من خلال نوع الجنس	-01
80	الشكل يوضح تركيبة أفراد عينة الدراسة حسب السن.	-02
81	الشكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي لكل فرد من أفراد العينة.	-03
82	الشكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب اللغة المتحكم فيها.	-04
83	الشكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب صفة العمل في المؤسسة.	-05
84	الشكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب المدة التي قضوها في المؤسسة.	-06

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
مَقْرَأَةٌ  
أَوْ شَرَاءٌ

## مقدمة:

تؤكد الشواهد في عصرنا الحالي ، على أن الفرق بين مؤسسة ناجحة ، و مؤسسة غير ناجحة ، لا يرتبط بمدى توافر الموارد و الإمكانيات المادية أو ندرتها ، بقدر ما تتمثل في مدى وجود ممارسات تنظيمية فعالة تسمح بالتفاعل الإيجابي ، ونخص بالذكر الاتصال والفعالية التنظيمية .

وفي إطار المعطيات المستجدة في عالم الإدارة و التنظيم في الرياضة من عوامة، وكذا الاتجاه نحو التكتلات الرياضية أدى إلى اتجاه العملية الإدارية نحو تسيير العوامل غير الملموسة ، خاصة العملية الاتصالية والفعالية التنظيمية داخل التنظيمات الرياضية ، حيث أصبح من الضروري على المؤسسات أن تعيد النظر في أساليبها الاتصالية الممارسة من خلال تهمين الأبعاد غير المادية ، كالفعالية التنظيمية باعتبارها العوامل المحددة لتحسين الموقف التنافسي للمؤسسة الرياضية ، و توفير المناخ الملائم لتفجير الطاقات الإبداعية الكامنة بهدف الوقوف على مدى نجاعة المؤسسة، ونظرا لأهمية الموضوع ارتأينا أن يكون موضوع بحثنا في هذا الإطار فطرده عنوان البحث كالتالي:الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية.

ويرجع سبب اختيارنا لهذا الموضوع ، لما له من أهمية بارزة في أي تنظيم رياضي مهما كان حجمه ، أو طبيعة نشاطه ، وكذا رغبتنا في التخصص أكثر في مجال التنظيمات ، بحكم تخصصنا في الإدارة والتنظيم الرياضي . وقد تضمنت دراستنا على جانبين نظري وآخر تطبيقي .

فالجانب النظري اشتمل على ثلاثة فصول:

الفصل الأول:الاتصال الداخلي ،وفيه تعريفات الاتصال،أنواعه،طرق الاتصال ،فعالية الاتصال ،دوره في المؤسسات الرياضية.

الفصل الثاني:وهو خاص بالفعالية التنظيمية ،وتناولنا فيه تعريفات مختلفة للفعالية التنظيمية،المدارس المختلفة التي تناولت الفعالية التنظيمية،الأبعاد المختلفة للفعالية التنظيمية،الفعالية التنظيمية والاتصال .

الفصل الثالث:خاص بالمؤسسات الرياضية،وعرضنا فيه مفهوم المؤسسة الرياضية، مفهوم الإدارة الرياضية،مستويات الإدارة،نظريات الإدارة،نبذة موجزة عن مديرية الشباب والرياضة بولاية أدرار .

أما الجانب التطبيقي فقد شمل فصلين:

الأول:وفيه منهجية البحث(المنهج المتبع،مجتمع البحث،عينة البحث،مجال الدراسة).

الثاني:يحتوي على تحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها وأخيرا الخاتمة.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي جَعَلَ مِنَ  
النَّارِ سِرًّا وَالَّذِي  
جَعَلَ مِنَ الْحَدِيدِ  
سَلَامًا وَسُبْحَانَ  
عِلِّيَّ الْعَظِيمِ

الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
بَدَأَ لَنَا هَذَا وَمَا كُنَّا لَهُ  
شَاكِرِينَ

اللَّهُمَّ صَلِّ وَسَلِّمْ  
وَبَارِكْ عَلَى سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ  
وَعَلَىٰ آلِهِ الطَّيِّبِينَ الطَّاهِرِينَ

## 1-الإشكالية:

لقد عرفت المجتمعات البشرية ، أشكالا مختلفة من التنظيم ، حيث أدرك الإنسان أهمية التنظيم في حياته وفي تسيير شؤونه المختلفة ، ولعل من أبرز سمات العصرالحديث غلبة الطابع التنظيمي عليه ، فأصبح التنظيم من أهم سمات المجتمعات الحديثة ، حيث نجد أن ماكس فيبر" يصف مطلع القرن العشرين ، بأنه عصر التنظيمات بلا منازع ، و الدليل على ذلك أن كل مكونات الوجود الاجتماعي للإنسان الحديث سواءكانت سياسة ، أو تقنية اقتصادية ، فهي مرتبطة بصورة وثيقة بتنظيم ما .(نقلا عن أحمد محمد موسى،دون سنة ، ص48) .

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

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

أما هنري فايول فقد توصل من خلال أبحاثه الميدانية ، في كتابه الإدارة العامة الصناعية الذي نشر عام 1916 ، أن المنظمة بالرغم من توفرها على موارد مادية وبشرية ، إلا أنها غير فعالة . وهذا راجع إلى غياب الوظيفة السادسة ، وهي الإدارة التي تعمل على الجمع والتنسيق بين مختلف الوظائف الخمسة الأخرى . أما إلتون مايو ، يرى أن الفعالية ، لا يمكن تحقيقها إلا عن طريق تحسين العلاقات الإنسانية ، وفتح قنوات الاتصال بين الإدارة وعمالها (عاطف عدلي العبد،1993،ص12).

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

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

ولعل المعاناة والتخبط الذي مرت به ، ولا تزال تمر به المؤسسات الرياضية الجزائرية ، إلا دليل على ذلك حيث عرفت المؤسسات الرياضية الجزائرية خلال الأربعة عقود السابقة ، مراحل مختلفة في تطورها ، وما الأسماء التي اتخذتها ، إلا تعبيرا عن الأشكال التنظيمية المعتمدة ، التي عرفتها فمن التسيير الذاتي ، إلى التسيير الاشتراكي للمؤسسات الرياضية الجزائرية ، وتوزيع الأرباح الوهمية ، بالرغم من عجزها على تحقيق الهدف المرجو منها.

فمن خلال التجربة التي مرت بها الجزائر والمؤسسات الرياضية الجزائرية ، يتضح أن مؤشر البقاء ليس معيارا للفعالية التنظيمية ، حيث أصبح التركيز الآن ، على معايير اقل جزئية ، للدلالة على الفعالية التنظيمية ، مثل طبيعة الاتصالات ، ونظم المعلومات في المنظمة ، والتي تعد تجمعا بشريا منظما ومهيكلًا يضمن التعاون ، والتناسق بين أعضائه ، من اجل تحقيق هدف معين "إن تحقيق الفعالية التنظيمية ، يتأثر كثيرا بطبيعة الاتصالات الداخلية فيها . في هذا السياق يؤكد .بنواردينيس بقوله " :أن المؤسسة لا وجود لها إلا بالاتصال " (محمد سيد فهمي ، 2006، ص24).

هذا وتزايد أهمية الاتصال ، كوظيفة من الوظائف الرئيسية في المؤسسة ، خاصة مع تعقد التكنولوجيا المستعملة في الإنتاج ، أو أي نشاط آخر للمؤسسة ، إذ أصبحت الأوامر والتوجيهات في شكل معادلات ورموز ومعاني تقنية ، وذات جانب علمي أكثر تعقيدا وهذا ما يؤثر مباشرة على نتائج أنشطة المؤسسة الرياضية، حيث تُحدد هذه النتائج الدور الذي يلعبه الاتصال ومدى الاهتمام به داخل المنظمة وما تجدر الإشارة إليه التنويه إلى نوعية الاتصال المقصود في الدراسة وهي ثلاثة أنواع(الاتصال الداخلي المساعد والاتصال الداخلي النازل وأخيرا الاتصال الداخلي الأفقي) والدور الذي يلعبه في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الرياضية للوصول بها إلى تحقيق الأهداف المسطرة مسبقا.

أمام هذا الدور الكبير الذي يلعبه الاتصال الداخلي، في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسات الرياضية، نتساءل من خلال هذه الدراسة عن :ما هو دور الاتصال الداخلي في تحقيق الفعالية التنظيمية، داخل المؤسسة الرياضية ؟.

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

- 1- ما هو دور الاتصال الداخلي النازل، في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الرياضية؟
- 2- ماهو دور الاتصال الداخلي المساعد في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الرياضية؟.
- 3- ماهو دور الاتصال الداخلي الأفقي في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الرياضية؟

وكإجابة مؤقتة لما ورد ذكره يمكن طرح الفرضيات التالية:

### 3-الفرض العام:

الاتصال الداخلي له دور في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الرياضية.

### الفرضيات الجزئية:

-الاتصال الداخلي النازل له دور في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الرياضية.

-الاتصال الداخلي المساعد ليس له دور ايجابي دور في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الرياضية.

-الاتصال الداخلي الأفقي ليس له دور ايجابي في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الرياضية.

### 3- أهمية الدراسة:

أما أهمية الدراسة الموضوع فتظهر في النقاط التالية:

- مساعدة المسيرين و المشرفين ، على المؤسسة الرياضية في التفكير حول سبل تحقيق الفعالية التنظيمية ، من خلال عرض الإطار النظري لها ، بما يتلاءم و خصوصيات المؤسسة الرياضية.
- إعطاء رؤيا واضحة لمديري المؤسسات الرياضية بخصوص المهارات الاتصالية.
- محاولة الكشف عن واقع الاتصال الممارس في المؤسسة الرياضية وتأثيره على الفعالية التنظيمية.
- لفت انتباه اداريي المؤسسات الرياضية إلى الدور المهم للاتصال .
- السعي إلى إيجاد بيئة اتصالية مناسبة للعمل.

### 4-أسباب اختيار الموضوع:ويرجع سبب اختيارنا لهذا الموضوع للتالي:

- 1- قلة البحوث التي تناولت مهارات الاتصال وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.
- 2- التطرق إلى موضوع هام وحديث الساعة الغرض منه الدعوة إلى تحسين العملية الاتصالية.
- 3- هذا الموضوع يتماشى مع شروط الإدارة الفعالة من خلال التطرق إلى صفات الاتصال الفعال

### 5-أهداف البحث والدراسة:

و يتجلى الهدف الأساسي من الدراسة في: تبيين المتغير التنظيمي كمتغير نوعي ، يتطلب معالجة خاصة ، و إعطائه مكانة أساسية ضمن مجموعة عوامل الإنتاج ، و ذلك من خلال محاولة معرفة مساهمة العملية الاتصالية في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسات الرياضية.

-تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الاتصال النازل في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية.

-تهدف هذه الدراسة إلى محاولة الكشف على نوع التأثير للاتصال الأفقي على الفعالية التنظيمية.

- تهدف هذه الدراسة إلى معرفة على نوع التأثير للاتصال الصاعد على الفعالية التنظيمية.

6- تحديد المفاهيم والمصطلحات:

1- تعريف الاتصال لغة واصطلاحاً:

أ- لغة: أصل كلمة اتصال COMMUNICATION يرجع إلى الكلمة اللاتينية COMMUNIS ومعناها COMMON بمعنى عام أو مشترك لتبين أن الاتصال كعملية يتضمن المشاركة أو التفاهم حول شيء أو فكرة أو اتجاه أو أسلوب أو معنى ما... (نقلاً عن محمد أحمد موسى المدخل إلى الاتصال الجماهيري ص 48). وقد جاء في لسان العرب لبن منظور: الاتصال والوصلة ما اتصل بشيء، قال الليث كل شيء اتصل بشيء فيما بينهما وصلته، أي اتصال وذريعة، ووصلت الشيء وصلته والوصل ضد الهجران والوصل خلاف الفصل التوصل والذريعة إلى الشيء.

أما في اللغات الأجنبية فإن أصل الكلمة مشتق من الكلمة "COMMUNIS" بمعنى عام وشائع كما ذكرنا أعلاه، وجاء في قاموس المصطلحات الإعلامية أن: "كلمة اتصال COMMUNICATION في المفرد وكصفة تستخدم للإشارة إلى عملية الاتصال التي يتم عن طريقها نقل معنى، أما الاتصال في صيغ الجمع فتشير إلى الوسائل نفسها أو مؤسسات الاتصال..."

ب- اصطلاحاً:

1- عند العلماء الغربيين: عرف العالم الاجتماعي "تشارلز كولي-1909-" الاتصال على أنه: "ذلك الميكانيزم الذي من خلاله نوجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان، وهي تتضمن تعبيرات الوجه والإيماءات والإشارات ونغمات الصوت والكلمات والطباعة والخطوط الحديدية... وكل تلك التدابير التي تعمل بسرعة وكفاءة على قهر بعدي الزمان والمكان"... (محمد فريد عزة دون سنة الطبع، ص 18).

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

وتعرفه الجمعية القومية لدراسة الاتصال بأنه: "تبادل مشترك للحقائق أو الأفكار أو الآراء مما يتطلب عرضاً واستقبالا يؤدي إلى التفاهم بين كافة العناصر بغض النظر عن وجود أو عدم وجود انسجام ضمني (رحيمة عيساني مرجع سابق، ص3-4).

**2- عند العلماء العرب:** يعرف إبراهيم إمام الاتصال بأنه: "حاصل العملية الاجتماعية والوسيلة التي يستخدمها الإنسان لتنظيم واستقرار وتغيير حياته الاجتماعية ونقل أشكالها ومعناها عن طريق التسجيل والتعبير والتعليم (عاطف عدلي ، مرجع سابق ، ص 18).

أما سمير حسين فيعرف الاتصال على أنه: "النشاط الذي يستهدف تحقيق العمومية أو الذبوع أو الانتشار أو المؤلفوة لفكرة أو موضوع أو قضية عن طريق انتقال المعلومات والأفكار والآراء أو الاتجاهات من شخص أو جماعة إلى شخص أو جماعة أخرى باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم بنفس الدرجة لدى كل من الطرفين"...

**3- التعريف الإجرائي:** هو تلك العمليات من الرموز والإيماءات والايحاءات التي بها يتواصل الفرد مع أبناء جنسه.

## 2-الاتصال الداخلي:

يعرف الاتصال الداخلي ، حسب ماري الين و ستغالي على انه " : مجموعة من الأفعال ، والعمليات الاتصالية ، الموجهة إلى موظفي المؤسسة أو منظمة ما " فهو إذن أداة للتأثير ، في السلوك التنظيمي والوظيفي للعمال ، وتوجيه جهودهم ، ومن خلاله أيضا يرتبط الأفراد ببعضهم البعض كجماعة عمل.

فبالإضافة إلى انه يسمح بنقل المعلومات ، بين مختلف المستويات التنظيمية ، فهو أيضا يخلق لغة مشتركة وثقافة داخل المنظمة ، لأنه من خلال العملية الاتصالية ، تتكون مجموعة من القيم والمعايير ، و السلوكات كما يقول الكس موكليي أن " : الاتصال الداخلي ، ليس نقل المعلومات فقط ، ولكن أيضا فن قيادة التبادلات ، من اجل الوصول إلى تقرب وجهات نظر الفاعلين الاجتماعيين ، وبالتالي تسهيل فهمهم للقرارات التسييرية" ويعتمد أساسا على التبادل ، والحوار و المشاركة ، وبالتالي تحقيق التكامل بين الفاعلين رغم اختلافهم (جيهان رشقي، 1975، ص53).

في الأخير ، يمكن تحديد التعريف الإجرائي للاتصال الداخلي ، على انه : مجموعة من الأفعال ، والعمليات الاتصالية اللفظية ، و الغير اللفظية ، وكذا الكتابية ، التي توجه نحو موظفي ، وعمال المؤسسة ، وتتم على مستوى عمودي صاعد أو نازل ، ا وافقي .

## 3-الفعالية التنظيمية

**أ:التنظيم:** يعرف التنظيم على انه مرحلة التصميم ، أساسها تقسيم العمل ، وتحديد السلطات والمسؤوليات

والعلاقات ، بغرض تمكين الأشخاص ، من العمل سويا في سبيل تحقيق الأهداف .

إن إهمال التعريفات السابقة للأفراد ، الذين يركز عليهم الهيكل التنظيمي خاصة في المؤسسات الرياضية أدى إلى ظهور تعريفات موضوعية للتنظيم ، تختلف عن التعريفات الشكلية السابقة ، حيث يعرف إيتزويي التنظيم على انه " : وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها ، من اجل تحقيق هدف معين(محمد فريد عزة مرجع سابق، ص88) وبالتالي يمكن تحديد التعريف الإجرائي للتنظيم ، على أساس ما قدمته مادلين قرايش بالتنظيم إذن هو عبارة عن " :تجمعات بشرية منظمة بطريقة عقلانية ، لتحقيق أهداف معينة تتميز بتقسيم العمل ، وتوزيع السلطات والمسؤوليات ، كما تتميز بوجود شبكة اتصالية مخطط لها .

#### ب:الفعالية التنظيمية:

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

. من خلال هذا التعريف ، نلاحظ الربط بين الفعالية والاتصال ، مما يزيد من التنسيق وبالتالي تحقيق الأهداف .

وتعني الفعالية حسب سعيد محمد المصري " درجة أو مستوى التميز ، في تحقيق الأهداف ، على مدى حياة المنظمة ، وتتميز الفعالية عن النجاح ، ذلك أن مستوى الفعالية المتميز يجب أن يتخطى نسبة % 100 في تحقيق الأهداف المسطرة مسبقا مع الأخذ بعين الاعتبار عنصرى الزمان والمكان"(عاطف عدلي العبد مرجع سابق، ص18).

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

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

**4-المؤسسة الرياضية:**هي جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من عدة أشخاص طبيعيين أو اعتباريين ويكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب وإتاحة الظروف القومية والاجتماعية المناسبة لتنمية قدراتهم في إطار السياسة العامة للدولة(عصام بدوى،2001،ص376).

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

### 5-الدراسات السابقة:

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

### 1\_الدراسة الأولى:

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

### -التساؤلات الجزئية:

-مانوع الاتصال السائد في مؤسسة البحث؟

-هل توجد علاقة بين نمط الاتصال السائد والأداء الوظيفي؟

أما المنهج المتبع في الدراسة فكان: (المنهج الوصفي) أما عينة الدراسة وطريقة اختيارها فكانت: (210) فرد من المجتمع الأصلي تم اختيارهم بطريقة عشوائية اما الأدوات المستخدمة في الدراسة فاعتمد الباحث على استمارة استبائية أما أهم النتائج المتوصل إليها فكانت: وجود اتصال تنظيمي داخل المؤسسة وأهميته في تحقيق السيورة التنظيمية للمؤسسة.

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

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

### -أهم الاقتراحات:

-منح حرية أكبر العاملين وإبصال انشغالهم وضرورة إشراكهم في اتخاذ القرار.

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

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

## 2- الدراسة الثانية:

-صاحب الدراسة الباحث شريط الشريف محمد(مذكرة لنيل شهادة ماجستير علم النفس العمل والتنظيم)أما عنوان الدراسة فجاء كالتالي علاقة الاتصال التنظيمي بالولاء في المؤسسات العمومية أما ما يخص الهدف العام من الدراسة فكان التعرف على طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة حسب الإطارات الوسطى أما تساؤلات الدراسة فجاءت كما يلي هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء بالمؤسسة؟أما ما يخص التساؤلات الجزئية فكانت:

-مانوع الاتصال السائد في مؤسسة البحث؟

-ماواقع الولاء التنظيمي السائد في مؤسسة البحث؟

أما المنهج المتبع فاعتمد الباحث المنهج:الوصفي التحليلي من خلال التعرض لطبيعة الاتصال السائد في المؤسسة. أما الأدوات المستخدمة في الدراسة:فتم تصميم استمارة استبائية مقسمة جزئيين الجزء الأول /طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة الجزء الثاني/يقيس الولاء التنظيمي أما أهم النتائج المتوصل إليها فجاءت على النحو التالي:قلة استخدام الاتصالات الشفوية ماعدا الاتصالات التي تكون في نفس المستوى.

-اعتماد المؤسسة وبصفة كبيرة على الاتصالات الكتابية كونها تستطيع العودة إليها كمرجع.

-وجود علاقة موجبة متوسطة بين بعد الاتصال الكتابي والولاء التنظيمي.

-أهم الاقتراحات المتوصل إليها:

تشجيع الاتصال الداخلي والعلاقات داخل المؤسسة.

المشاركة الجماعية في عملية الاتصال داخل المؤسسة.

-استخدام التكنولوجيا الحديثة في عملية الاتصال داخل المؤسسة.

-القيام بدورات تكوينية قصد الرفع من مستوى كفاءة العاملين عن طريق عملية الاتصال.

## 4- الدراسة الرابعة:

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

الأسئلة الجزئية:

-ماعلاقة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة بتنمية العلاقة بين العاملين؟

-هل الاتصال التنظيمي يعمل على تنمية المهارات للعاملين بالمؤسسة؟

أما المنهج المتبع الذي اعتمد عليه الباحث في الدراسة فكان المنهج الوصفي لملائته لموضوع الدراسة أما عينة الدراسة: تم القيام بدراسة مسحية نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة أما الأدوات المستخدمة في الدراسة فاعتمد الباحث على الأساليب الإحصائية الوصفية التكرارات، النسب المؤية، الانحرافات المعيارية.

— أهم النتائج المتوصل إليها: الاتصالات بين الزملاء تشجع على تكثيف اللقاءات بينهم وهي نسبة معتبرة تدل على حميمية العلاقات بينهم دليل على قوة الاتصال بينهم.

— الاتصال عموما يعمل على تمتين الروابط المهنية داخل المؤسسة.

— أهم الاقتراحات المتوصل إليها: تطوير وتحديث الاتصالات في المؤسسة .

— ممارسة أسلوب اتصالي مناسب (المشاركة الجماعية).

— الرفع من مستوى أداء العاملين من خلال إشراكهم في مهارات الاتصالية.

— تطبيق الاتصال الداخلي عن طريق تطوير الوسائل التكنولوجية.

**5- الدراسات الأجنبية:**

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

وقام فريق من الباحثين أيضا يقودهم إلتون مايو باختبار ذلك الافتراض وقد فوجئوا الباحثون بأن أداء العاملين داخل المصنع لم ينخفض ومن ثمة استخلصوا عديد النتائج كما يلي:

— بروز أهمية روح الجماعة وما يترتب عليها من رفع لأداء العاملين.

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

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

**2- دراسة كانز كوبي وموريس (1950):** بعنوان دور الاتصال التنظيمي في رفع الإنتاجية وخلاصة هذه الدراسة هو إن الشركة التي تم فيها البحث استطاعت من خلال الاتصال الفعال إن تفنن العاملين بضرورة إحضار وجباتهم لمكان العمل. (ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر، 1992، ص42)

**3- مسح معهد غالوب: 1998:** تناولت هذه الدراسة دور الثقافة التنظيمية في نجاح العمل ولقد توصل في تموز 1998 في الولايات المتحدة الأمريكية مايزيد عن مائة ألف مستخدم في مئات الوحدات المختلفة عبر 24 شركة كبرى ممن تزيد أعمارهم على 25 سنة فالنتيجة المتوصل إليها من خلال هذا المسح إن ما يهم في الاتصال حقيقة (بوب غارث اثنا عشرة مقدره تنظيمية تعريب هشام الدجاني، 2004، ص 105-106).

هو العلاقات ما بين المدراء ومجموعة العمل التابعة لهم. والجواب الواضح هو تشجيع العاملين على استخدام طاقاتهم العاطفية في التعلم من خلال العمل والاتصال.

**6- تحليل الدراسات السابقة والتعليق عليها:** إن الدراسات السابقة لها علاقة كبيرة بالدراسة الحالية حتى يتسنى

لنا تحصيل أكبر فائدة لذا تنوعت أهداف هذه الدراسات وفقا للهدف العام لكل دراسة.

- وقد اتفقت اغلب هذه الدراسات من حيث المنهج (المنهج الوصفي) كما اختلفت عينات الدراسة وطرق

اختيارها تبعا لتنوع واختلاف مجتمع الدراسة.

- كما نجد إن هذه الدراسات قد اعتمدت على استمارة الاستبيان والمقاييس كأداة لجمع البيانات في حين

سنعتمد دراستنا على استمارة استبانيه أيضا بالإضافة إلى استمارة مقياس.

**7- الاستفادة من الدراسات السابقة:** إن الاستفادة من الدراسات السابقة تتجلى في:

- كيفية صياغة فرضيات الدراسة الحالية خاصة المتعلقة بنوعية وأنماط الاتصال والأداء الفعال في المؤسسات

الرياضية.

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

-إيضاح النقاط الأساسية المحددة لمشكلة الدراسة .

-تحديد المنهج المستخدم في الدراسة .

**8- أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة:**

يتجلى وجه الشبه بين الدراسات السابقة في أنها استعملت المنهج الوصفي ،وكذلك التشابه في النتائج المتوصل

إليها حيث خلصت كل الدراسات إلى أن هناك دور ايجابي للاتصال في المؤسسات.

أما وجه الاختلاف بين الدراسات السابقة فيتجلى في مكان الدراسة حيث اختلف من مؤسسة اقتصادية إلى

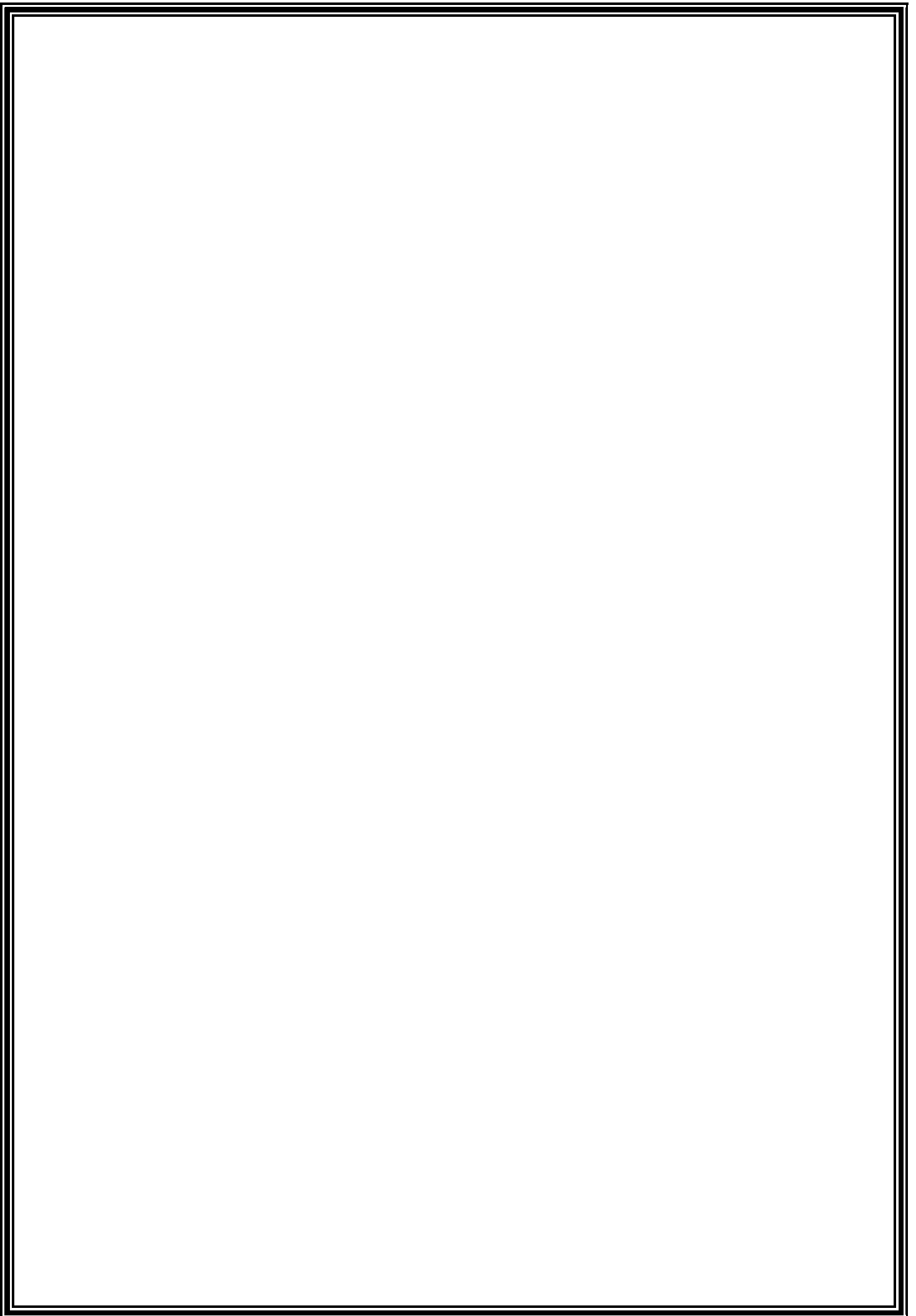
سياسية وعمومية ومخابر أبحاث.

-خلاصة:

انطلاقاً من منظور النظم الإدارية الحديثة أصبح للاتصال الداخلي في المؤسسات الرياضية في العصر الحديث وسيلة رئيسية لتحقيق أهداف وغايات كل المنظمات الرياضية ،ومن هذا المفهوم ينبغي على كل منظمة رياضية إن تنتهج نمط الاتصال الأمثل لتسيير المؤسسة وزيادة الفعالية فيها كما يجب إن يكون للاتصال مرونة عالية لكي يستطيع إن يكيفه مع البيئة التي يعمل فيها وهذا ماينعكس إيجاباً على تحسين الأداء.

الفصل الاول  
ما في هذا

الفصل الثاني  
ما في هذا



## تمهيد:

ليكون المدير في المؤسسة الرياضية ناجحا في التأثير على الآخرين وعلى الأفراد العاملين معه في هذه المؤسسة وكذلك السماح للآخرين بالتأثير عليه، ينبغي أن يتقن مهارات الاتصال بأنواعها وأساليبها المختلفة والمتعددة.

فيجب أن لا يكتفي المدير بمعرفة بعض النقاط والنصائح عن كيفية الاتصال الفعال حتى يصبح مديرا ناجحا، بل ينبغي أن يتخذ العديد من الخطوات الهامة التي تساعد على تحسين مهاراته الاتصالية من اجل تحقيق الفعالية داخل المؤسسة أو المنظمة.

إن نجاح المدير في قيادة عملية الأشراف والتدريب والمنافسات يعتمد بدرجة كبيرة في قدرته على الاتصال الفعال في العديد من المواقف ومع أفراد أو لاعبين سواء خلال التدريب أو المباراة (داخل المؤسسة أو خارجها). ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى مفهوم الاتصال وأنواعه وأساليبه وكيفية نجاحه ومعايير الاتصال المؤسسياتى الفعال خاصة في المؤسسة الرياضية.

## 1- مفهوم الاتصال وخصائصه:

يعتبر الاتصال من العمليات الاجتماعية الهامة التي لا يمكن أن يعيش بدونها أي فرد أو جماعة أو منظمة، حيث يعد الاتصال الوسيلة الأساسية التي يستخدمها الفرد في نقل آرائه وخبراته إلى الآخرين وفي الوقت نفسه يعتبر الاتصال وسيلة الآخرين في نقل أفكارهم وآرائهم وخبراتهم إلى الفرد، ولولا الاتصال بين الشعوب ببعضها البعض لما أمكن نقل الأفكار والمبتكرات والخبرات لشعب معين إلى شعب آخر، ولولا الاتصال الإنساني بين جيل وآخر لما تمكن الجيل الماضي من نقل تقاليده ومعتقداته وثقافته إلى الجيل الآخر أو الحاضر، فالإتصال على هذا النحو يعتبر حجر الزاوية في بنية المجتمع الإنساني، حيث لا يمكن أن تنمو الأعمال اليومية في مجالات الحياة لمختلفة كالزراعة الصناعة، التجارة، التعليم، الإدارة، والتدريب ... دون الاتصال بين فرد وآخر أو بين جماعة وأخرى أو بين مجتمع ومجتمع آخر.

### 1-1- تعريف الاتصال لغة واصطلاحاً:

**أ- لغة:** أصل كلمة اتصال COMMUNICATION يرجع إلى الكلمة اللاتينية COMMUNIS ومعناها COMMON بمعنى عام أو مشترك لتبين أن الاتصال كعملية يتضمن المشاركة أو التفاهم حول شيء أو فكرة أو اتجاه أو أسلوب أو معنى ما (نقلاً عن أحمد محمد موسى مرجع سابق، ص48).

وقد جاء في لسان العرب لب ن منظور: الاتصال والوصلة ما اتصل بشيء، قال الليث كل شيء اتصل بشيء فيما بينهما وصلة، أي اتصال وذريعة، ووصلت الشيء وصلاً وصلة والوصل ضد المجران والوصل خلاف الفصل، وجاء في القرآن الكريم: "ولقد وصلنا لهم القول"، (الآية 50-51 من سورة القصص) أي وصلنا ذكر الأنبياء وأقاصيص من مضى بعضها ببعض لعلهم يعتبرون، واتصل الشيء بالشيء لم ينقطع، ووصل الشيء إلى شيء وصولاً، وتوصل إليه انتهى إليه وبلغه، ووصل إليه وأوصله أنجاه إليه وأبلغه إياه ... وفي التنزيل: "إلا الذين يصلون إلى قوم بينكم وبينهم ميثاق" (الآية 89-90 من سورة النساء) أي يتصلون، وتوصل إليه أي تلتطف في الوصول إليه، فالإتصال في اللغة العربية يدور حول معان أربعة التوصل والذريعة إلى الشيء.

✓ الوصل ضد المجران وخلاف الفصل والانقطاع.

✓ توصل إليه: انتهى إليه وبلغه أي تلتطف في الوصول إليه. (رحمة عيسا بي مدخل 3، 2007-4)

أما في اللغات الأجنبية فإن أصل الكلمة مشتق من الكلمة "COMMUNIS" بمعنى عام وشائع كما ذكرنا أعلاه، وجاء في قاموس المصطلحات الإعلامية أن: "كلمة اتصال COMMUNICATION في المفرد وكصفة تستخدم للإشارة إلى عملية الاتصال التي يتم عن طريقها نقل معنى، أما الاتصال في صيغ الجمع فتشير إلى الوسائل نفسها أو مؤسسات الاتصال" (محمد فريد عزة، 85).

ب- اصطلاحاً:

**1- عند العلماء الغربيين:** عرف العالم الاجتماعي "تشارلز كولي-1909" الاتصال على أنه: "ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان

واستمرارها عبر الزمان، وهي تتضمن تعبيرات الوجه والإيماءات والإشارات ونغمات الصوت والكلمات والطباعة والخطوط الحديدية... وكل تلك التداوير التي تعمل بسرعة وكفاءة على قهر بعدي الزمان والمكان". (عاطف عدلي العبد، 12، 1993).

فالاتصال حسب كولي هو الآلية التي نوجد فيها العلاقات الإنسانية وتنمو عن طريق استعمال الرموز ووسائل نقلها وحفظها.

أما "كارل هوفلاند" فيعرف الاتصال بأنه: "العملية التي ينقل بمقتضاها الفرد أو القائم بالاتصال منبهات وعادة ما تكون رموزا لغوية لكي يعدل سلوك الأفراد الآخرين أي مستقبل للرسالة (محمد سيد فهمي 24، 2006).

وتعرفه الجمعية القومية لدراسة الاتصال بأنه: "تبادل مشترك للحقائق أو الأفكار أو الآراء مما يتطلب عرضا واستقبالا يؤدي إلى التفاهم بين كافة العناصر بغض النظر عن وجود أو عدم وجود انسجام ضمني (رحيمة عيسا ني ، 18)

**2- عند العلماء العرب:-** يعرف إبراهيم إمام- الاتصال بأنه: "حاصل العملية الاجتماعية والوسيلة التي يستخدمها الإنسان لتنظيم واستقرار وتغيير حياته الاجتماعية ونقل أشكالها ومعناها عن طريق التسجيل والتعبير والتعليم".

أما سمير حسين فيعرف الاتصال على أنه: "النشاط الذي يستهدف تحقيق العمومية أو الذبوع أو الانتشار أو المؤلفوة لفكرة أو موضوع أو قضية عن طريق انتقال المعلومات والأفكار والآراء أو الاتجاهات من شخص أو جماعة إلى شخص أو جماعة أخرى باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم بنفس الدرجة لدى كل من الطرفين".

ويرى "عاطف عدلي العبد" أن الاتصال هو: "تنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات من طرف لآخر من خلال عملية ديناميكية مستمرة ليس لها بداية أو نهاية".

وترى "جيهان رشتي" أن الاتصال هو: "العملية التي يتفاعل بمقتضاها المتلقي ومرسل الرسالة في مضامين اجتماعية معينة، وفي هذا التفاعل يتم نقل أفكار ومعلومات بين الأفراد عن قضية معينة أو معنى مجرد، فنحن عندما نتصل نحاول أن نشرك الآخرين ونشترك معهم في المعلومات والأفكار فالاتصال يقوم على المشاركة في المعلومات والصور الذهنية والآراء" (جيهان رشتي، 53، 1975).

كما يمكن اعتباره عملية إرسال و استقبال رموز و رسائل سواء كانت هذه الرموز شفوية أو كتابية أو لفظية، وتعتبر عملية الاتصال أساساً للتفاعل الاجتماعي الذي يؤدي إلى نشوء علاقات متنوعة و متعددة في مختلف المواقف سواء كان بين شخصين أو أكثر.

من كل هذه التعريفات نستطيع تعريف الاتصال على أنه: "ترجمة للأفكار والمشاعر، والتعبير عنها برموز ذات معنى وكذا تبادلها مع الآخرين لأنه عبارة عن عملية اجتماعية مستمرة.

إن الاتصالات هي أساس النظم الاجتماعية فعندما تجتمع مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف معين فإنهم يحتاجون إلى قدر معين من المعلومات والبيانات التي تمكنهم من أداء الأعمال اللازمة لتحقيق هذا الهدف، فالاتصالات هي الوسيلة التي يمكن بواسطتها توفير وتبادل هذه البيانات والمعلومات بصورة يستطيع معها أفراد الجماعة التفاهم مع بعضهم البعض والتأثر والتأثير فيما بينهم" وهذا مايجب إن ينطبق على المؤسسات الرياضية خاصة.

## 1-2- بعض المصطلحات المقاربة لمفهوم الاتصال:

**1-2 الإعلام:** يرى "حامد زهران" بأن الإعلام هو: "عملية نشر وتقوم معلومات صحيحة وحقائق واضحة وأخبار صادقة وموضوعات دقيقة ووقائع محددة وأفكار منطقية وأداء راجح للجماهير مع مصادر خدمة للصالح العام. فمن هذا التعريف البسيط نفهم أن الإعلام عبارة عن عملية تعبير موضوعي يقوم على الحقائق والأرقام والإحصاءات يستهدف تنظيم التفاعل بين الناس من خلال وسائله العديدة والتي منها: الصحافة، الإذاعة، التلفاز، المسرح، وغيرها" (حسن أحمد الشافعي، 37، 2004).

**2-2- الفرق بين الاتصال والإعلام:** ترى الدكتورة رحيمة عيسا ني أن الفروق الجوهرية بين الاتصال والإعلام تكمن في...:

- الاتصال أشمل من الإعلام.
- الاتصال نشاط أقدم من الإعلام.
- الاتصال قد يكون عشوائيا بينما الإعلام مخطط له دائما.
- الاتصال وسائله أكثر بينما الإعلام وسائله محددة.
- الاتصال نشاط تمارسه كل الكائنات، بينما الإعلام نشاط يمارسه الإنسان.
- تتضمن العملية الإعلامية عنصرين أساسيين المرسل والرسالة، بينما يكون دور المستقبل سلبيا بخلاف العملية الاتصالية التي تشترط قيام المستقبل بدور إيجابي بتفاعله مع المرسل (هناء حافظ بدوي الاجتماعية، 50، 1988).

## 1-4- خصائص الاتصال وأهدافه وفوائده:

### أ- خصائص الاتصال:

**1- التلقائية:** إن أفراد المجتمع مدفوعين اجتماعيا إلى الاتصال ببعضهم البعض بطريقة تلقائية حتى يتمكنوا من الاستمرار في حياتهم الاجتماعية وعلى هذا فإن الاتصال هو من صنع الإنسان والمجتمع حيث يمكن من خلاله تحقيق الأهداف التي يسعى المجتمع إلى تحقيقها.

**2- الانتشار:** يعتبر الاتصال من الظواهر الهامة والمنتشرة على مستوى الأفراد والجماعات، كما يمارس في كافة المنضّمات المحلية والإقليمية والدولية، حيث لا يمكن أن نتصور وجود إنسان يعيش بمفرده وبعبدا عن الأحداث التي تدور في مجتمعه، كما لا يستطيع الفرد إشباع حاجاته إلا من خلال الاتصال بالأفراد الآخرين، وكذلك الحال بالنسبة للجماعة والمجتمع.

**3- الموضوعية والواقعية:** الاتصال حقيقة واقعة بين الأخصائي الاجتماعي والأفراد أو الجماعات والمجتمعات، ويدور خلاله حديث يقود إلى تحقيق الهدف. فالاتصال لا يخضع للعوامل الذاتية وإنما يخضع لعوامل موضوعية فلا يمكن لإنسان أن يخفي مشاعره السلبية اتجاه شخص آخر مهما مرت الأيام ولا بد أن يعبر الاتصال عن نفسه من خلال المشاعر الحقيقية والواقعية التي تربط الأحداث في زمان ومكان معينين، وعلى هذا فإن الاتصال يستمد أصوله وجذوره من الواقع وما يترتب عليه من تأثيرات متبادلة بين أطرافه.

**4- يعمل على ترابط المجتمع:** يعتبر الاتصال وسيلة لتحقيق الترابط و التماسك بين أفراد المجتمع ومؤسساته من خلال مواجهة الشائعات وكل ما من شأنه أن يسيء إلى أمن الأفراد والمجتمع وهو بذلك يعمل على بث ونقل القيم والعادات والتقاليد وكل هذا ذو قيمة ثقافية أو حضارة البلد ثم العمل على المحافضة على السلوك الجيد والحرص عليه ودعوة المجتمع إلى التمسك به بما يحافظ على هوية المجتمع وتحقيق الترابط بين أفراده ونبذ السلوك السيئ الذي يضر بالمجتمع ويجب أن ندرك أن هنالك بعض الحقائق التي لا تدرك أثناء الاتصال...إننا لا ننقل المعلومات فقط بل ننقل أيضا العديد من الرسائل الأخرى وهذه الرسائل قد تكون على مستوى المجتمع: الوقائع، الخبرات، الأفكار، المطالب، وكلها يعبر عنها باستخدام الكلمات. أو على مستوى العلاقات وتتضمن: الحالة الوجدانية، طريقة تقدير الآخرين وكيفية التعامل معهم، وهذا النوع من الرسائل يتم التعبير عنه إما بالاتصال اللفظي أو بناء على ما يستنبط من بين السطور.(هناء حافظ بدوي ، 52).

**5- الجاذبية:** أساليب الاتصال تعني مختلف الطرق التي تنتقل بها الرموز أو المعاني أو الأفكار بين الأفراد والجماعات، وتتراوح هذه الطرق بين الغامضة الغير محددة إلى القواعد القانونية الصارمة والمفصلة ومن الكتابة التصويرية البدائية إلى الفن الاختزالي وتقدم الأقمار الصناعية...وكل هذه الأساليب لها تأثير على أفراد المجتمع وهذه الجاذبية قد تكون :

✓ جاذبية شعور حماسية.

✓ جاذبية الشعور الهادئة.

ومن هنا فإن الاتصال له جاذبية تجعل الإنسان لا يكف عن تدعيم شبكة اتصالية اجتماعية كأقاربه وزملائه في العمل وأصدقائه، بل وأنه لا يكتفي بذلك دائما بل يوسع من دائرة معارفه بتكوين علاقات مع أفراد وجماعات أخرى.

**6- الاتصال طبيعة تاريخية:** حيث كان الاتصال في بدايته يقوم على المواجهة أي المقابلة وجها لوجه إلا أنه مع تطور الحياة الاجتماعية وتعقدتها أصبحت الرسائل تنقل عن طريق شخص آخر ثم اخترعت الكتابة فأدت إلى رجوع الاتصال بين الأفراد والمجتمعات ، ثم ظهرت أساليب الاتصال المماثلة من وسائل سمعية بصرية، وسهل الاتصال بين العالم بل أصبح حاليا عنصر الزمن غير موجود حيث يمكن عمل أي اتصال في خلال ثوان معدودة بعد أن كان ذلك يستغرق شهورا عديدة.

**ب- أهداف وفوائد الاتصال:** للاتصال في المؤسسات والمنظمات فوائد كثيرة والتي نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر بالعملية الاتصالية يمكن للفرد إن يفهم العمل المكلف به والتعرف على مشكلات ومعوقات العمل كما

يعمل على تدعيم العلاقات الإنسانية وزيادة الفاعلية التنظيمية بين أعضاء الفريق داخل المؤسسة أو المنظمة ومن ثمة تحقيق التنسيق في الأداء وهذا الأخير يعمل على تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المنظمات بصفة عامة والمؤسسة الرياضية بصفة خاصة. (حسن أحمد الشافعي، 65).

## 2- العناصر الأساسية للاتصال:

مهما تعددت التعريفات الخاصة بالاتصال، أو اختلفت باختلاف مداخل التعريف أو تأثير التخصص العلمي، فإننا في النهاية يمكن الاتفاق على تعريف هذه العملية من خلال تحديد عناصرها الأساسية أو الكشف عن مكوناتها، وهي التي لا يمكن أن يغفلها تعريف ماض وإن لم يذكر صراحة في سياق هذا التعريف، بل أن عالم الاتصال من خلال صياغة عناصرها في شكل أسئلة وهذه الأسئلة هي : من؟

✓ يقول ماذا؟

✓ بأي وسيلة؟

✓ لمن؟

✓ وبأي تأثير؟

تقدم إجابات هذه الأسئلة تحديدا واضحا لعناصر عملية الاتصال، التي يجب توافرها في كل عمليات الاتصال بكل أشكالها ومستوياتها وهذه العناصر هي :

**2-1- المرسل (المصدر):** وهو المقصود بالسؤال من؟ وهو الشخص الذي يبدأ عملية الاتصال بإرسال الفكرة أو الرأي أو المعلومات من خلال الرسالة التي يقوم بإعدادها.

وقد يكون هذا الشخص هو مصدر الفكرة أو الرأي أو المعلومات وقد لا يكون مصدرها، ويكون المصدر فردا آخر كما هو الحال في مجالنا الرياضي بين المدرب وجهازه المعاون، حيث نرى في بعض الأحيان أن الجهاز المعاون يصبح هو المصدر ويقوم المدرب بعملية القائم بعملية الاتصال من خلال عملية التوجيه والإرشاد، لذا نفضل هنا أن نفرق بين مفهوم المعلومات والقائم بالاتصال.

أما إذا كانت هذه المعلومات أو الأفكار أو الآراء هي نتيجة المشاهدة أو الملاحظة التي قام بها القائم بالاتصال نفسه، أو أن الآراء هي نتيجة اجتهاده في تفسير الوقائع والأحداث، أو رؤيته للموجودات البيئية التي يتعرض لها وتفسيره لحركتها في هذه الحالة فإن القائم بالاتصال أو المرسل يكون نفسه المصدر أيضا في عملية الاتصال. (علي الفهمي البيك وآخرون وشركاه، 253، 2003-254).

**2-2- الرسالة:** وهي المعنى أو الفكرة أو المحتوى الذي ينقله المصدر إلى المستقبل وتتضمن المعاني والأفكار والآراء التي تتعلق بموضوعات معينة، يتم التعبير عنها رمزيا سواء باللغة المنطوقة أو غير المنطوقة، وتتوقف فاعلية الاتصال على الفهم المشترك للموضوع واللغة التي يقدم بها.

وقد تكون الرسالة على شكل كلمات ملفوظة، أو مكتوبة (مطبوعة) أو مصورة، أو غير ذلك، تنتقل عبر الهواء أو الورق، أو الضوء، أو غير ذلك إلى المستقبل، من خلال حواسه (العين، الأذن،...) حيث تفكك الرسالة وتحلل ثم تحول إلى رموز تستقر في دماغ المستقبل.

من جهة أخرى تتوقف فاعلية الاتصال على الحجم الإجمالي للمعلومات المتضمنة في الرسالة ومستوى هذه المعلومات من حيث البساطة والتعقيد، حيث أن المعلومات إذا كانت قليلة فإنها لا تجيب عن تساؤلات المتلقي، ولا تحيطه علماً كافياً بموضوع الرسالة، الأمر الذي يجعلها عرضة للتشويه، أما المعلومات الكثيرة فقد يصعب على المتلقي استيعابها ولا يقدر جهازه الحركي على الربط بينها. أن الاختيار المناسب لصياغة الرسالة ورموزها من الأهمية بمكان للمرسل والمستقبل، وسوء الاختيار يؤدي إلى مشاكل كثيرة لذا على المرسل أن يعرف أن الصياغات والرموز قد تكون لها معاني مختلفة باختلاف الناس، كما تؤدي معاني ضمنية أو خفية أو مترادفة أو متعارضة.

## **2-3- المستقبل:** هو المتلقي فهو الذي يستقبل الرسالة ويقوم بتفسير الرموز وأدراك المعنى في إطار

العمليات العقلية التي سيقوم بها خلال عملية الاتصال، وهذه العناصر الثلاثة تمثل الحد الأدنى اللازم والضروري لوصف العملية بأنها عملية اتصالية تقوم بدورها بالتنسيق للفرد أو المجموعة.

## **2-4- الوسيلة:** هي التي يتم من خلالها نقل الرسالة من المرسل (المدرّب) إلى المستقبل (اللاعبين) وهذه

الوسيلة تختلف في خصائصها أو إمكانياتها باختلاف الموقف الاتصالي، وحجم المتلقين، وانتشارهم، وحدود المسافة بين المرسل والمتلقين (سعاد جبر سعيد، 2008، 29-30).

## **2-5- التشويش:** هو أي عائق يحول دون القدرة على الإرسال أو الاستقبال وينقسم إلى نوعين:

### **2-5-1- التشويش الميكانيكي:** ويعني أي تداخل فني - بقصد أو بغير قصد - يطرأ على إرسال

الرسالة في رحلتها من المرسل إلى المتلقي... فالتشويش قد يحدث نتيجة مؤثر نفسي مثل: عدم الإحساس بالأنا، أو الاستغراق في التفكير، وقد يكون نتيجة مؤثر جسماني مثل: الشعور بالصداع أو الألم.

### **2-5-2- التشويش الدلالي:** فهذا التشويش يحدث في الفرد حين يسيئ الناس فهم بعضهم البعض

لأي سبب من الأسباب، وحين يعطي الناس معاني مختلفة للكلمات مثل: التورية في اللغة العربية، وعند استخدام كلمات وعبارات مختلفة للتعبير عن نفس المعنى.

والشيء المهم الجدير بالذكر هو أن التشويش يقوم بوظيفة عائق للاتصال، فكلما زاد التشويش قلت فعالية

الرسالة، والعكس صحيح. (حسن عماد مكايي وآخرون، 1998، 50-51).

## **2-6- رجوع الصدى:** أو ما يسمى التغذية المرتدة والمقصود بذلك العنصر هو التأكد من وصول الرسالة إلى

المستقبل بالصورة المرجوة، وتفهم رد فعله وذلك من خلال توجيه المرسل التساؤلات الإيضاحية للمستقبل للرد عليها (هناء حافظ بدوي، 20).

## **3- أنواع الاتصال:** إن تبادل الأفكار والمفاهيم بين الناس خلال عملية الاتصال لا يتخذ شكلاً أو نوعاً

واحداً، وهذا يشير إلى أن الاتصال أنواع وأنماط قد تختلف وتعدد، ويحاول البعض إيجاد تقسيمات لهذه الأنواع... ويرجع سبب التعدد إلى الأساس الذي يتخذ منطلقاً لهذا التقسيم ويعتمد التقسيم على الأسس التالية:

✓ عدد المشاركين وطبيعتهم في عملية التفاعل الاتصالي.

✓ مدى الرسمية.

- ✓ نوع الوسائل المستخدمة.
- ✓ مقدار التفاعل خلال عملية الاتصال.
- ✓ اتجاه أو خط سير الاتصال.

وما يهمنا في هذا البحث هو النوع الخامس (اتجاه أو خط سير الاتصال) وهذا الأخير يظهر جليا في محيط الإدارة حيث نجد أن الاتصالات تسير داخل المنظمة على شكل هرمي فالاتصالات تنساب من أعلى إلى أسفل في صورة أوامر وتعليمات وسياسات ولأهداف وتوجيهات وهذا ما يسمى بالاتصال الهابط وهو الأساسي في الإدارة الكلاسيكية؛ وقد يكون الاتصال بالعكس أي من أسفل إلى أعلى ويكون في صورة طلبات أو نقل المعلومات إلى المستويات العليا؛ وقد يحتاج الأمر إلى أن يتم الاتصال بين نفس المستوى الإداري الواحد في الهيكل التنظيمي بقصد التنسيق والتعاون من اجل تحقيق أهداف المؤسسة وهي بالتفصيل كالآتي:

**3-1 الاتصال الهابط:** وهو أكثر أنواع الاتصال شيوعا وهو يشير إلى التوجيهات والتعليمات التي تصدر عن المستويات العليا في الهيكل التنظيمي وتمر هذه التوجيهات والتعليمات والأوامر من خلال التنظيمات المتسلسلة إلى أدنى المستويات الإدارية أو التنفيذية. ويرتبط هذا النوع من الاتصال بمفهوم السلطة في التنظيم إذن إن مهمة الإدارة العليا صناعة القرار وتميرها إلى المستويات الأخرى .

ويرد البعض على هذه الافتراضات من خلال الإشارة إلى الصعوبات التي يواجهها الاتصال الهابط ؛كلما تعددت المستويات الإدارية كلما تعثرت عملية الاتصال لأن الأوامر والتعليمات ستمر عبر حواجز متعددة قبل إن تصل إلى نقطة التنفيذ.

ويكن القول بان هناك خمسة أنواع من الاتصال الهابط تحدث بين المشرفين والمدراء في إي تنظيم مؤسستي وهي:

- تعليمات محددة تتعلق بمهمات محددة
- معلومات تهدف إلى تطوير درجة عالية من التفهم للمهمة وعلاقتها بمهمات التنظيم الأخرى .
- معلومات حول الإجراءات والممارسة التنظيمية.
- معلومات ترجع للمرؤوسين فيما يتعلق بالأداء المتحقق.
- معلومات ذات طبيعة إيديولوجية غايتها إحداث تماثل بين العاملين وأهداف التنظيم.
- ومن أمثلة ذلك عندما يصدر المدير إلى الإدارات والأقسام تعليمات حول الدوام أو الإجازات أو التسهيلات وكيفية الاتصال بالعملاء؛ وينسجم هذا النوع من الاتصال بالبيروقراطية والمركزية في الاتصال.

**3-2 الاتصال الصاعد:** وهو عكس النوع الأول فالاتصال الصاعد يأتي من المستويات الإدارية السفلى ليصل إلى أعلاها عبر المستويات الإدارية المختلفة من أسفل الهرم في الهيكل التنظيمي إلى أعلاه.

والمعلومات المنقولة في صورة الاتصال الصاعد يمكن تقسيمها إلى:

- 1- معلومات عن العامل نفسه وأدائه ومشاكله .
- 2- معلومات عن الآخرين ومشاكلهم.

3- معلومات عن السياسات والإجراءات التنظيمية.

4- معلومات حول ما ينبغي القيام به وكيف يمكن إن يتم ذلك.

أن نقل المعلومات لا يكون إلا باستعمال وسيلة من الوسائل المذكورة أدناه:

- **رفع الشكاوى:** أي عندما عامل موظف عن حالة يعاني منها إلى رئيسه المباشر أو المدير العام.
- **سياسة الباب المفتوح:** حيث يعتمد بعض المديرين إلى السماح للمرؤوسين بالاتصال المباشر بهم دون المرور عبر المستويات الإدارية المتدرجة.
- **أساليب المشاركة:** مثل اللجان الممثلين للعمال أو من خلال صناديق الاقتراحات أو الاجتماعات الرسمية أو غير الرسمية.
- **تعبئة الاستبيانات والمقابلات بعد انتهاء العمل:** حيث يدلي العامل برأيه في الموسوسة والاقتراحات حول الاتصال في المؤسسة أو المنشأة.
- **مكتب الشكاوى:** وهو أسلوب هام يمكن الإدارة من الحصول على معلومات عن العاملين في المستويات الدنيا من الهرم الوظيفي للمؤسسة الرياضية.

**3-3 الاتصال الأفقي:** وهو ذلك الاتصال الذي يحدث بين العاملين في نفس المستوى الهرمي من الهيكل

التنظيمي؛ لكن العلاقة بينهم ليست مثل العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وينطبق الاتصال الأفقي بين العلاقات للمستويات الإدارية المختلفة؛ وبالرغم من نظرية المبدأ التدريجي في الاتصال وتسلسل الأوامر حسب نظرية ونوع الاتصال إلا أنه أصبح من الصعب معرفة طبيعة الاتصال في المؤسسات الرياضية الحديثة والعملقة والتي يمكن يشبهه الاتصال فيها بالشبكة العنكبوتية.

ويمكن اعتبار الاتصال الأفقي بأنه هام ويزيد من فاعلية الأداء داخل المؤسسة الرياضية في المجالات التالية:

- 1- لقيام ببعض المهارات غير المحددة والتي تحتاج لجهود مجموعة أفراد أو فريق للقيام بها.
- يشكل الاتصال الأفقي دائرة مغلقة حيث أنها تلي حاجات الأفراد عن طريق الاستماع إليهم ونقل المعلومات لهم من زملائهم.
- من المهم النظر للاتصال الأفقي من خلال النظر إلى وظيفة الرقابة في التنظيم لان الاتصال الأفقي يعتبر نوعا من الرقابة في الحقيقية على قدرة الإدارة العليا في التنظيم.
- يرتبط الاتصال الأفقي بظاهرة التنزع في المؤسسات فعندما يفصل المدير أحد أعضاء الوحدة الإدارية ولا ينسق مجهوداته مع نظيره في وحدة أخرى فسيكون هناك مجال للتنزع ما يوتر على المؤسسة في تحقيق أهدافها.
- إن الاتصال الأفقي من العمليات الهامة التي تشجع مبدأ المشاركة في التنظيمات الحديثة فإذا كانت الإدارة العليا ترغب في مشاركة العاملين في رسم السياسات وتحديد الأهداف كما هو الحال في نظرية الإدارة بالأهداف. وقد طورت بعض المؤسسات ركائز هامة للاتصال الأفقي منها: ((النظام غير الرسمي- اجتماعات اللجان- توزيع التقارير المكتوبة)).

### 3-4 بعض المعوقات التي تواجه الاتصال الأفقي:

- التنافس بين الوحدات التنظيمية والأقسام الإدارية من نفس المستوى داخل المؤسسة الرياضية.
  - ظهور صعوبات تتمثل في تحديد الأعضاء وزيادة عدد الذين يجب الاتصال بهم داخل التنظيم.
  - تقسيم التنظيم الواحد إلى وحدات متخصصة يخلق معوقات وحواجز تعيق تطوير الأداء.
  - يتعامل الأفراد في الاتصال الأفقي مع أفراد يختلفون في الآراء والأفكار والقيم وأنماط السلوك وهذا يؤدي إلى تكتلات تخلق صعوبات في عملية التواصل.
- (أبو سمرة محمد عبد، من دون سنة، -45-54).

### 4- أهمية الاتصال:

إن الاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المؤسسة الرياضية وعليه يتوقف بقائها فمن خلاله تستطيع الإدارة توصيل المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها ويتمكن الرؤساء من إصدار البيانات والارشادات والتعليمات اللازمة؛ ومن جهة أخرى فالالاتصال الفعال يؤدي إلى تحسن أداء العامل وحصوله على رضا أكبر في العمل.

- وأن ارتفاع مستوى التغيير في المؤسسة يتم من خلال مشاركة كل العمال في إحداثه وهذا لن يتم إلا عن طريق الإدارة العليا والأطر التنفيذية وتوزيع المعلومات بينهم بشكل سليم وإيصالها لهم في الوقت المناسب وهذا يفسح المجال واسعا أمام الاتصال بين جميع المستويات الإدارية وفي جميع الاتجاهات.

- إن الدراسات والأبحاث تشير إلى إن الاتصال يمثل ما يقرب 75 بالمائة من نشاط المؤسسة وهذا ما يجعلنا لانتصور إي مؤسسة من دون وجود نظام كفاء للاتصال فهو جزء أساسي من كافة الخطوات الإدارية الأساسية من تخطيط ورقابة وتنظيم وتوجيه.

- وتظهر أهمية الاتصال في المؤسسات الرياضية الكبيرة أنه كلما زادت المسافة بين الإدارة العليا والإدارة المباشرة؛ أي إن مراكز اتخاذ القرارات تكون بعيدة عن مواقع التنفيذ وهذه المسافة بين مراكز التخطيط ومواقع التنفيذ تتطلب التوصيل الجيد للبيانات وهذا لا يتأتى إلا بالاتصال الفعال المرن.

- ويرى العديد من الكتاب أن أغلبية المشكلات التي تعاني منها المؤسسات الرياضية في العصر الحديث هي أساسا ناتجة عن مشكلات في الاتصال فهناك افتراض عام وهو أن كثير من المشاكل الفردية والاجتماعية ناتجة عن سوء الاتصال. (أحمد ماهر، 344، 2003).

### 4-1- أهداف الاتصال:

إن الهدف الرئيسي للاتصال هو تبادل المعلومات بين الأفراد والعمل على تعديل سلوكهم، ومهما يكن فبواسطة الاتصال يمكن تحقيق الأهداف المختلفة للمؤسسة الرياضية والتي تلخص فيما يلي:

- ❖ نقل المعلومات والبيانات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة مما يساهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق الأرباح لنجاح المؤسسة.
- ❖ إحكام المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المؤسسة من خلال المقابلات والتقارير التي تنتقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات الإدارية المختلفة.

- ❖ تقييم الأداء وإنتاجية العمل وتحديد معايير ومؤشرات الأداء.
  - ❖ توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المؤسسة وتغيير اتجاهاتهم وآرائهم نحو العمل.
  - ❖ اطلاع الرئيس على تقبل مرؤوسيه لأرائه وأفكاره وأعماله داخل المؤسسة فالاتصال وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الرئيس .
  - ❖ تحقيق التفاعل والتبادل للنشطة المختلفة للمؤسسة وإنجاز الأعمال والمهام.
  - ❖ تحقيق التفاهم بين الإدارة والعاملين وبين أعضاء الإدارة العليا وخلق الثقة بينهم .
  - ❖ تهيئة المناخ الجيد لتحقيق الرضا في العمل ورفع الروح المعنوية وبالتالي تحفيز العاملين .
  - ❖ شرح أهداف وخطط المؤسسة للعاملين.
  - ❖ الاستشارة ومناقشة المشاكل وسبل علاجها وإعطاء العاملين المعلومات عن الإجراءات والممارسات الخاصة بالعمل.
  - ❖ نقل المعلومات والمعارف من فرد لآخر من أجل تحقيق التعاون.
  - ❖ تقديم معلومات للأفراد العاملين بالمؤسسة تسمح لهم ب:
    - تفهم المحيط العام للمؤسسة.
    - معرفة الطابع التقديري للوظيفة.
    - تحديد المتطلبات الحالية والمستقبلية للوظيفة.
- إن اهتمام مختلف المفكرين والمدارس الفكرية بالاتصال أسهم في إبراز الدور الأساسي الذي يحققه الاتصال الجيد في المؤسسات الرياضية، وهذا ما فسح المجال الواسع أمام الاهتمام به في المؤسسات خاصة الرياضية منها وتنوعت النماذج التي يسير عليها والتي تتفاعل من خلالها عناصر الاتصال وطورت المبادئ التي يقوم عليها والتي تعمل على الحد من المعوقات التي يتعرض لها الاتصال.(موسى للوزي، 65، 2002).
- 4-2- أهمية الاتصال الفعال:** تعتبر أهمية الاتصال من أهم الأمور التي يعنى بها علماء الإدارة بشقيها إدارة الأعمال والإدارة العامة فضلا عن أن عملية الاتصال تمثل إحدى الوظائف الأساسية التي تقع على القائد الإداري فإنها تمثل الجهاز العصبي بالنسبة للمؤسسة الرياضية.
- وتبدو أهمية عملية الاتصال واضحة في علاقتها الوثيقة بالتخطيط وبعملية إصدار القرارات وبعملية الرقابة وما ينتج عنها من تصحيح للانحرافات.
- إننا نجد أن الاتصال السهل والجيد والواضح والبسيط يساعد القائمين على وضع الأهداف والسياسات من معرفة حقيقة الشرة المادية والبشرية في المؤسسة.
- كما أن عملية الاتصال الجيد والناجح والفعال تساعد القائمين على تنفيذ الخطط من معرفة الأهداف بشكل واضح.

إن أهمية الاتصال لا تقتصر على فقط على إعداد الخطط والأهداف والسياسات وتوزيع الوظائف واتخاذ القرارات بل تمتد لتشمل مرحلة مابعد عملية اتخاذ القرارات إذ إن هذا الأخير يظل فاقدا للأثر والأهمية ما لم تتم عملية نقل وتوصيل القرار إلى من يهمله القرار سواء كان أفراد أو أقسام أو إدارات.

فالإداري الناجح لا يستطيع أن يؤدي وظيفته في مجال الرقابة الإدارية بطريقة جادة ومنتجة وفعالة إلا إذا توفرت له شبكة اتصال فعالة بحيث يستطيع عن طريقها الجمع بين كافة أرجاء التنظيم في الوحدة الإدارية.

■ إن الاتصال أصبح اليوم ضرورة هامة للمؤسسة الرياضية في الاتصال مع جماهيرها والمؤسسات الأخرى من اجل الاتصال بالجمهور وتوصيل رسائل إعلامية لإقبال الجمهور والتعامل معها في ظل المنافسة الهائلة التي تسود السوق في عصر انتشرت فيه العولمة وشبكة الانترنت.

### 4-3- معوقات الاتصال:

يمكن تصنيف العوائق في الاتصال حسب عملية الاتصال إلى معوقات بالنسبة للمرسل والمستلم والرسالة والوسيلة والتشويش وهي كما وردت عند (زايد حجا حجة، 1997) مايلي:

• معوقات بالنسبة للمرسل:

- عدم التخطيط لعملية الاتصال مما يؤدي إلى اتصال غير مفهوم .

- اختيار المرسل لعبارات غير مفهومة من قبل المستقبل .

- عدم اختيار المرسل للوقت أو المكان المناسب لإرسال الرسالة .

• معوقات بالنسبة للمستقبل:

- عدم القدرة على الإصغاء .

- الفهم الخاطئ للمعاني بسبب تفاوت المستوى التعليمي والثقافي واللغوي

- الحالة النفسية للمستقبل التي تؤثر على طريقة تفسيره للرسالة وفهمها.

• معوقات بالنسبة للرسالة:

- تحريف المعلومات وتعرضها للحذف للتأثير على متخذ القرار.

- عدم ترابط الأفكار والمعاني الواردة في الرسالة وعدم ترتيب الأفكار .

• معوقات بالنسبة لوسيلة الاتصال:

- استخدام وسائل اتصال غير متناسبة مع طبيعة الرسالة.

- استخدام وسيلة اتصال غير مناسبة للمستقبل أو أنها ليست ذات مصداقية .

- استخدام وسائل اتصال لا تتناسب مع الوقت المتاح للاتصال بالآخرين .

• معوقات بالنسبة للتغذية العكسية:

- عدم إعطاء تغذية عكسية في الوقت المناسب.

- عدم المتابعة من قبل المرسل لتأكد من وصول الرسالة .

- عدم المتابعة من قبل المرسل لتأكد من أن المستقبل فهم المعنى المقصود للرسالة .

كما أن من معوقات الاتصال كما وردت عند ( حلوة، 2007 ، دهان وآخرون، 2002 ، درة وآخرون، 1994 ، بربر، ( 1996 هي كما يلي:

- المبالغة في عملية الاتصال أو التقليل منها يؤدي إلى عدم فعالية الاتصال وربما فشله.
- عدم وجود تخطيط كافٍ لعملية الاتصال، فكثير من الأحيان يبدأ الشخص بالتحدث أو الكتابة دون تفكير مسبق وبدون تحديد الغرض من الرسالة التي ينوي إيصالها بهدف تحقيق عملية الاتصال.
- عدم القدرة على التعبير بالرغم من وضوح الفكرة إلا أنه قد يعبر عنها بكلمات ضعيفة أو غير مناسبة مما يخلق الكثير من الارتباك والغموض.
- الصراع بين التنظيم الرسمي والغير رسمي وما يترتب عليه من وجود ثغرات في عمليات الاتصال على مستوى المنظمة.
- فقدان عنصر الثقة والتعاون بين العاملين بالتالي يؤدي ذلك إلى تعطل الاتصال وحجب المعلومات والأخبار بسبب الخوف من المدير أو عدم إهتمام المدير بالاتصال بالمرؤوسين، خصوصًا إذا كان المدير من النوع الدكتاتوري في اتخاذ القرارات.
- تعدد المستويات الإدارية وهذا يترتب عليه مرور الرسالة في عدد ليس قليل من المستويات الإدارية مما يفقدها من قيمتها فقد تصل بعد فوات الأوان.
- هناك مجموعة من المعوقات التي تقف حاجز دون إتمام عملية الاتصال بشكل كامل، كما أشار إليها (زايد 2009) منها ما يلي:
- المعوقات النفسية والاجتماعية: وهي المعوقات التي تقف حاجزا بسبب العلاقة بين القائد والمرؤوسين والفرق الاجتماعي بينهم.
- المعوقات الناشئة عن طبيعة التنظيم وتشمل:
  - غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات أو الإشراف.
  - تعدد المستويات الإدارية مما يعني طول المسافة بين القاعدة وقمة الهرم الوظيفي مما يعرض المعلومات إلى التحريف والتزوير.
- قد يعيق الاتصال الإداري ثلاث أنواع من العقبات والتي تصنف كما وردت لدى (حنفي 2007 )
  - العقبات المادية: هي مؤثرات بيئية متعلقة بالمسافة، الضوضاء المزعج.
  - العقبات الشخصية: هي تتصل بالنواحي النفسية والاجتماعية للفرد.
  - العقبات اللفظية: فالكثير من الكلمات تحمل أكثر من معنى وفقاً للموقف الذي تستخدم فيه.
- لقد دلت التجارب على أن هناك بعض المعوقات التي تعترض عملية الاتصال كما وردت لدى (كنعان 2007) ومن أبرز هذه المعوقات هي ما يلي:
- عدم إهتمام القائد بمشاعر الموظف نحو الموضوع الذي يعرضه.
- وجود فروق في المكانة الاجتماعية والتعليمية بين القائد وموظفيه.

• ميل الكثير من القادة للاستجابة للأخبار السارة عن الأداء دون الأخبار غير السارة.  
(محمود سليمان العميان، 50، 2005).

#### 4-4- بعض الأساليب للتغلب على معوقات الاتصال الإداري:

يمكن التغلب على معوقات الاتصال الإداري كما وردت عند العلاق ( 2009 ) كما يلي:

• حلقة المرسل:

- تدريب المرسل على مهارات الاتصال.

- مراعاة الفروقات الفردية بين الأفراد .

- استخدام لغة مشتركة وبسيطة .

• حلقة مستقبل:

- تدريب المستقبل على مهارات الاتصال.

- إيجاد لغة مشتركة بين المرسل والمستقبل .

كما يمكن التغلب على معوقات عملية الاتصال الإداري (كما ورد لدى عبد القادر، 1992 ، مخامرة وآخرون 1998العلاق، 2009 ) وهي ما يلي:

• ألتمس توضيح أفكارك قبل عملية الاتصال، فقبل إعطاء الأمر أو إصدار التعليمات كن متأكدًا من تفسير وتوضيح رسالتك.

• ضرورة مراعاة الفروقات الثقافية والاجتماعية والسلوكية القائمة بين الأفراد بحيث يتم صياغة الرسائل بما تتناسب مع الفروقات الفردية لمستلمي الرسائل.

• استخدام قنوات اتصال تلائم الرسالة أو المستلم، فلكل رسالة وسيلة معينة تكون أكفأ من غيرها في هذا النوع من الرسائل.

• التأكد من أن التغذية العكسية المعطاة ذات مصداقية وأنها تخص الرسالة التي سبق وأن أستلمها المستلم.

• التركيز على مسألة الوقت في الاتصال خصوصًا فيما يتعلق بمستقبل الرسالة، حيث يعتبر وقت استلام الرسالة دورًا أساسيًا في نجاح الاتصال أو فشله.

(جمال الدين لعويسات: الإدارة وعملية اتخاذ القرار دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع الجزائر 2003).

#### 4-5- دعائم الاتصال الإداري الناجح: يمكن تلخيص أهم دعائم الاتصال الإداري الناجح كما ذكرت عند

كلٍ من ( عجوة وآخرون، 1989 وعقيلي، 1997 ) بما يلي:

• تقديم الرسالة بأسلوب واضح حتى يتمكن المستقبل من فهمها.

• استخدام اللغة والمفردات التي تلي احتياجات الموقف.

• عندما تحول رسالتك إلى رموز أحرص على جعل رسالتك مترابطة ومتسلسلة منطقيًا.

• اختر الوسيلة الأكثر ملائمة للموقف.

• أحرص على حصول عملية تغذية راجعة مع المستقبل.

(المهدي الطاهر غنية: مبادئ إدارة الأعمال المفاهيم والأسس والوظائف الطبعة الأولى، دار الكتب الوطنية ليبيا 2003).

كما أبرز زويلف وقطامين ( 1994 ) أهم شروط الاتصال الجيد الواجب توافرها وهي كما يلي:

• الإعداد الجيد، وذلك بتحديد الرسالة، وما الذي تريد تحقيقه منها.

• أن يكون طرح الفكرة واضحًا صادقًا صادقًا لضمان التأثير.

• اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال.

• الدراسة المتعمقة للمرسل إليه.

أما Preston 1997 : فيرى أن من دعائم عملية الاتصال الإداري ما يلي:

• أثناء المحادثة حافظ على لهجة أو أسلوب مسترخٍ بسيط وغير رسمي.

• قم باستخدام اسم الموظف أو الشخص الأول أو الأخير) اعتمد على مدى قوة العلاقة. (ويمكن استخدام أنت من حينٍ لآخر).

• ويجب استخدام كلمات ومصطلحات متعارف عليها أو لدى الموظف.

• يجب عليك أن تكون صادقًا، صريحًا أي عندما يتم توجيه سؤال لك يجب عليك أن تعطي معلومات صادقة وسليمة بقدر الإمكان.

إن للاتصال الإداري مهارات من الضروري توفرها حتى تؤدي عملية الاتصال الغرض المقصود منها وذلك حسب ما ورد لدى كلا من ( فياض وآخرون، 2010 ، علاق، 2009 ) وذلك بالنسبة لكالم المرسل والمستقبل:

• بالنسبة إلى المرسل:

- حدد الهدف من عملية الاتصال، والتعبير عن أفكاره بوضوح .

- استخدام قنوات اتصال تلائم طبيعة الرسالة .

- اختيار التوقيت المناسب للاتصال بالطرف الآخر من عملية الاتصال.

• بالنسبة إلى المستقبل:

- تركيز الانتباه على حديث المرسل والتفرغ تمامًا له.

- تجنب إصدار الأحكام والتقييم المسبق قبل سماع كل الحقائق.

- الإصغاء الفعال من جانب المستقبل حول موضوع الاتصال.

- أن يكون المستقبل على استعداد لإستقبال الرسالة أو الاتصال.

- أن يكون المستقبل قادرًا على فهم الرسالة والتفاعل معها.

#### 4-6- كفاءة الاتصال الفعال:

**6-1- السرعة:** إن مدى السرعة أو بطئ نقل المعلومات قد يعود إلى الرسالة المستخدمة، فعند مقارنة

التليفزيون بالخطاب، يتبين أن الأول أسرع بكثير من الثاني وقد تفقد المعلومات قيمتها إن لم تنقل أو تصل في وقت اتخاذ القرار أو التصرف.

## **6-2- الارتداد:** تسهل الوسائل الشفهية في الاتصال من إمكانية الحصول أطراف الاتصال على

معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم وإتمام عمليات الاتصال بنجاح، أما الرسائل المكتوبة كالحظابات والتقارير فهي بطيئة وغير فعالة.

## **6-3- التسجيل:** يمكن لبعض وسائل الاتصالات أن تحفظ تسجيلات وملفات، وتفيد هنا في إمكانية

الرجوع إليها لمتابعة التقدم في إنجاز الموضوعات محل الاتصال.

## **6-4- الكثافة:** تتميز بعض الوسائل بأنها قادرة على تقديم معلومات كثيفة، الأمر الذي يمكن من

استخدامها في عرض المعلومات المعقدة، وبصفة عامة كل ما قدمت وسيلة الاتصال معلومات كثيفة كلما كان أفضل.

## **6-5- الرسمية:** إذا كان موضوع الاتصال رسمياً أمكن استخدام وسائل اتصال تناسب ذلك، فإعلام

الفرد بالترقية والنقل من خلال الخطاب تعتبر وسيلة مناسبة.

## **6-6- التكلفة:** كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كلما كان أفضل، وتمثل التكلفة في الأدوات

المكتبية المستخدمة، الطبع والبريد وأجور العاملين المشتركين في الاتصال وهي تتمثل في تكاليف الإرسال والاستقبال. (أحمد ماهر، 40، 2000-41).

## خلاصة:

إن إقامة علاقات طيبة بينك وبين الناس أساسها الراسخ والمتين هو وصولك إليهم وتأثيرك فيهم وعليهم، وكل ذلك لا يمكن أن يحدث إلا إذا كنت تجيد مهارة الاتصال مع الآخرين، وهذه المهارات هي التي تجعل هناك نوعاً من التواصل الذي يمكن أن يحدث بينك وبين الآخرين.

وللاتصال أهمية بالغة في العلاقات بين الناس، ويتوقف الاتصال الناجح مع الناس على شيء أكثر من اللغة المشتركة وحدها، مثل طريقة التفكير والتجارب والمراكز الاجتماعية المختلفة ووسائل النظر إلى الأشياء، وإذا أردنا أن نجيد مهارة الاتصال الناجح مع الناس فمن الضروري فهم هذه الاختلافات في طرق التفكير بوضوح أكثر، والاتصال إذا نظرنا إليه من الناحية السيكلوجية نجده عبارة عن عملية تتصل بجميع المواقف التي لها معنى وعلى ذلك فالاتصال يختص بالمحاولات التي يبذلها الفرد للتعبير نفسه للآخرين.

والشيء المطمئن أن عدد الناس الذين يفهمون أهمية الاتصال والتواصل بدأ يتزايد على الأقل، وأن القدرة على الاتصال ليست عملية شديدة التعقيد من الناحية النظرية على الأقل، وأن القدرة على الاتصال هي التي تطلق الطاقات داخل الناس وتحول الأفكار العظيمة إلى أفعال، وهي ما تجعل كل الانجازات ممكنة التحقق في المؤسسات بصفة عامة والرياضية بصفة خاصة.

الفصل في التثنية  
حان ما من ساء حان ما مني

الفعالة في التثنية  
حان ما من ساء حان ما مني

تمهيد:

سنحاول من خلال هذا الفصل المعنون ب : الإطار النظري للفعالية التنظيمية سوف نعرف أين تتجلى الفعالية التنظيمية وأهمية الفعالية التنظيمية ودورها في المؤسسات الرياضية من خلال التطرق إلى أهم النظريات في مجال الفعالية التنظيمية و التنظيمات علما إنه من الصعب ، حصر كل نظريات ، أو مفاهيم التنظيم السائدة ، ومن خلال عملية السرد التاريخي لأهم النظريات التي وردت في مجال الفعالية التنظيمية ، أرجعنا الاختلاف ، في تصنيف نظريات التنظيم ، إلى اختلاف منظورها للفعالية التنظيمية ، و بناءا على هذه الأخيرة ، تم تصنيف نظريات التنظيم ، إلى أربعة تيارات ، المنظور الاقتصادي المنظور الاجتماعي ، المنظور التنظيمي ، المنظور الثقافي

## 1- التيار الكلاسيكي للفعالية التنظيمية:

**1-1- التنظيم العلمي للعمل (فريدريك تايلور):** نشأت وتطورت ، نظرية التنظيم العلمي للعمل ، في الولايات المتحدة المنظر الأساسي لها أنها تعتبر الثورة الصناعية الأمريكية ، المحرك الأساسي للإبداع ، في مجال علوم الإدارة والتنظيم ، والحاجة الماسة لإيجاد السبل الكفيلة بتحقيق تنظيم فعال للنشاط الصناعي ، يسمح بتحقيق مستويات أداء عالية ، وذلك بتوفير المهارات ، والسلوكيات الموازية لهذه النهضة ، و الغير متوفرة لدى طبقة الملاك الصناعيين ، الذين يعتمدون على أساليب تنظيم تقليدية ، لا تتوافق و متطلبات العمال ، و لا تشجع على تحسين إنتاجيتهم ، فالرواتب الضعيفة ، و التنظيم والتسيير يخضع لأهواء الملاك ، و غياب الدافع لزيادة الإنتاج ، كل ذلك ساهم في تسريع وجود إطار نظري ، يحتوي هذه الظاهرة ، و المتمثلة في حركة الإدارة العلمية ، التي ساهمت في تقليل ظاهرة التبذير داخل المصانع ، و ازدياد الأرباح للملاك ، و زيادة رواتب العمال ، و ظهور طبقة جديدة بين الملاك و العمال ، هي طبقة الإداريين ومن خلال التحاق تايلور بمعمل الحديد و الصلب ، في الولايات المتحدة الأمريكية ، بعد تجربة دامت 10 سنوات ، لاحظ الإسراف في المواد الأولية ، و ضياع الوقت و ضعف الإنتاجية ، وكذا غياب المعدلات و الضوابط ، و عدم ربط الأجر بالجهد الشخصي المبذول فبدأب:

-دراسة الحركة و الوقت اللازم لإنجاز مهمة ما.

-التركيز على إنتاجية العامل و كيفية الرفع منها.

-الفصل بين التخطيط و التنفيذ ، حيث يعتبر التخطيط من مهام المدير ، ونعني به التفكير أما التنفيذ فمن مهام العامل ، بناءً على الخطة المقدمة له.

-البحث في السبل التي تسمح بالتعاون ، بين الإدارة و العاملين ، من خلال رفع الإنتاجية التي يكون لها الأثر الإيجابي على الملاك ، و العمال في نفس الوقت.(عبد الغفور بن يونس،41،1997).

وفي سبيل الوصول إلى الأهداف التي سطرها

تؤكد على ما يلي:

-تحليل العمل إلى عناصره الأساسية ، و استبعاد الحركات الزائدة ، و التقليل من الإسراف في المواد الأولية.

-وضع العمال في أماكن العمل ، التي تتلاءم مع تخصصاتهم ، و ميولاهم الشخصية.

-استخدام معايير دقيقة لأداء العمال ، و تنفيذ مبدأ الرقابة الوظيفية.

-تدريب العمال و تأهيلهم ، بما ينسجم و الأساليب الإنتاجية و التنظيمية المتبعة.

**1-1-1- مبادئ التنظيم حسب تايلور:** توصل تايلور إلى وضع مجموعة من المبادئ للتنظيم العلمي للعمل والتي منها:

-جمع و تصنيف و تحليل المعرفة ، و نقلها إلى علم جديد قائم بذاته، بدلا من الأساليب الفردية.

-الاختيار العلمي، وتدريب وتطوير العامل بما يسمح له باكتساب المهارات ، التي يكون لها الأثر الإيجابي على زيادة إنتاجيته.

-الربط بين الإدارة والعامل الذي يتم اختياره ، و تكوين روح التعاون بينه و بين الإدارة.

-تقسيم العمل بين الإدارة و العامل ، بحيث يكون العبء الأكبر ، على الإدارة و المديرين وارتبط بالمستوى الأسفل من المؤسسة كما نلاحظ أيضا أن مفهوم الفعالية التنظيمية لدى مستوى كل الورشات و تتحقق من خلال:

-الفصل بين المهام التخطيطية و التنفيذية.

-تقييم النشاط الإداري و الإنتاجي ، يكون على أساس تكلفة المنتج ، حيث أن الرفع من الكفاية الإنتاجية يوحي إلى انخفاض التكاليف.

-الاعتماد على الأساليب العلمية في التنظيم ، بناء على الأبحاث و التجارب عوض الاعتماد على التخمين و الصدف.

-استخدام الأسلوب الوظيفي في النشاط الإداري ، أي ضرورة منح المدير ، سلطة وظيفة تصل خارج حدود إدارته. (سعد مرسي، 127، 200).

1-1-2- مفهوم الفعالية التنظيمية حسب (تايلور): ما يمكن استنتاجه من الدراسة التي قام بها

-أن الفعالية التنظيمية تتحقق حسب ، من خلال التحليل والتخطيط الدقيق ، المدخلات والإجراءات ، و المخرجات لأي نظام ، و لا مكان للتخمين والتصرفات الفردية.

- كذلك تتحقق الفعالية التنظيمية ، من خلال الوظيفة الجديدة ، على مستوى المؤسسة وهي الإدارة ، بحيث تعتبر أنه ليست بالضرورة ، أن المهندس الجيد بالمصنع ، هو المدير الجيد.

-أيضا تتحقق الفعالية التنظيمية ، من خلال مبادئ تقسيم العمل والتخصص ، وتحليل العمل بطريقة علمية ، و دراسة الحركة و الوقت ، و الاقتصاد في التكاليف ، والقضاء على الإسراف . كلها أعطت الصورة الاقتصادية لمفهوم الفعالية.

- كذلك ركزت نظرية الإدارة العلمية ، على متغير العامل ، باعتباره رجل اقتصادي تحركه الدوافع المادية هي الأكثر طلبا في ذلك الوقت ، لأن المجتمع في تلك الحقبة ، لم يصل بعد إلى مرحلة الرخاء الاقتصادي لذلك ارتبطت الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية بالمعايير الاقتصادية.

ومن نتائج الدراسات المرتبطة بالتنظيم العلمي للعمل ، و التي ساهمت في رفع الفعالية التنظيمية نجد:

-تقسيم العمل على أساس التفكير و التنفيذ ، لتحقيق مبدأ التخصص.

-دراسة الحركة و الوقت ، لتحديد أفضل السبل لإنجاز الأعمال.

-التركيز على الحوافز لزيادة الإنتاجية ، و اعتماد أسلوب نمطي في التحفيز.

-الاختيار و التدريب ، يكون بالطرق العلمية ، ليسمح للعامل بالوصول إلى أعلى مستويات الإنتاجية.  
 -توفير جميع ظروف و متطلبات العمل من قبل الإدارة ، لقيام العامل بأداء العمل المحدد له مع اعتماد الأساليب العلمية ، عوض الحدس ، في تحديد طرق إنجاز كل وظيفة من الوظائف.(حامد أحمد رمضان بدر،54،1994).  
 1-2- التنظيم الإداري (هنري فايول): إن ما قام به فايول هو الاهتمام بمستوى الورشات و مشاكل الإنتاجية فيها، من خلال دراسة الحركة والوقت، و أغفل الإدارة العليا في المصنع ، أو العملية الإدارية ككل الإدارة العامة و الصناعية، في فرنسا عام 1916 ، و الذي ظهر في كتاب متكامل ركز فيه على الإنسان كمحور للعملية الإدارية و الإنتاجية، و الذي بواسطته يمكن زيادة الكفاءة الإنتاجية ، و تخفيض التكاليف الصناعية.(سعيد مرسي،126).

2-1-الرشادة الإدارية عند (فايول): انطلق فايول في دراسته من خلال محاولة تحديد المبادئ المتعلقة بقيادة المؤسسات، فقام بتقسيم وظائف المؤسسة إلى ستة وظائف، وزعها في مجموعتين أساسيتين:

#### \*مجموعة الوظائف التي تنشئ الموارد:

- الوظائف التقنية: الإنتاج و الصناعة.
- الوظائف التجارية: الشراء و البيع.
- الوظائف المالية: الاستخدام الأمثل للموارد المالية و البحث عن رؤوس الأموال للاستثمار.

#### \*مجموعة الوظائف التي تحافظ على وسائل الورشة:

- المحاسبة: التكاليف و السجلات و الإحصاء.
- الأمن: حماية الممتلكات و الأفراد.
- الإدارة: تخطيط ، تنظيم ، تنسيق ، رقابة ، توجيه.

ثم انتقل إلى تحديد ماهية الرشادة الإدارية، التي بتحقيقها نقف على مفهوم الفعالية التنظيمية ، إذ اعتبر أن الإدارة نشاط عالمي ، قابل للمرونة والتعديل ، حسب النشاط والحاجة ، و صاغ المبادئ التالية المرتبطة بالنشاط الإداري.  
 1- تقسيم العمل -2- تساوي السلطة والمسؤولية-3- الانضباط -4- وحدة القيادة وحدة الأمر-5 - المصلحة العامة فوق المصلحة الخاصة-6- خطوط سلطة واضحة-7- مكافأة الإنجاز -8- المركزية -9 - التسلسل الهرمي -10 - النظام) مكان لكل واحد و لكل واحد مكان -11 - (العدالة -12 - استقرار العمال -13 - المبادأة-14- روح الجماعة.(علي إبراهيم عنصر،87،1997).

1-3-الفعالية التنظيمية والبيروقراطية(ماكس ويبس): يتكون مصطلح البيروقراطية من مقطعين : الأول (Bureau) ويعني المكتب، والمقطع الثاني من (Cracy) ونعني به الحكم ، وعليه فالبيروقراطية تعني حكم المكتب ، كما أنها تعتبر من المصطلحات الأكثر تداول في عصرنا هذا وتعني " : مجموعة الموظفين النظامين بالمعنى المحدد وبصفة خاصة في الوظائف العليا.

كما يحمل مصطلح البيروقراطية مفهوم مناقض : الأول يدل على التنظيم الأكثر فعالية ، في حالة الإخلاص، وما يهمننا هو البيروقراطية بمعناها العلمي، والذي يقصد به التنظيم القائم على مجموعة من المبادئ ، التي تسمح بتحقيق أهداف محددة ، انطلاقاً من إمكانيات بشرية ، و مادية محددة للقيام بالأعمال المطلوبة ، والثاني يدل على كل الصفات السيئة ، المرتبطة بالإدارة ، من روتين وعجز ، وكثرة اللوائح والإجراءات .(علي إبراهيم عنصر، 90).

**1-3-1- نموذج (ويبر) للفعالية التنظيمية:** قام عالم الاجتماع(ماكس ويبر 1864-1920) بتصميم نموذج متكامل ، لفهم عمل المؤسسات ، والذي يمثل نقطة الانطلاق لبروز نظرية علمية ، في دراسة ظاهرة التنظيم و البحث في السبل الأكثر فعالية . وشهدت تلك الفترة ، مجموعة من التحولات ، كانتقال المجتمعات من النشاط الزراعي ، إلى بناء مؤسسات صناعية كبيرة الحجم ، تستخدم عدد كبير من العمال ، وتعتمد أسلوب الإنتاج الكبير ، وأطلق على هذه المنظمات تسمية البيروقراطية ، ليصف به عمل الإداري الجهاز ، وكيفية تأثيره على سلوك وأداء العمال ، و بمعنى آخر ، كيف يمكن الوصول إلى تحقيق الفعالية في مجال التنظيم ؟ ، و التي تحقق من خلال تطبيق البيروقراطية ، و التي تعني النموذج المثالي للتنظيم ، حسب (ويبر) حيث تصف ما يجب أن يكون عليه سلوك الفرد داخل المنظمة . و يتحقق ذلك من خلال تقسيم العمل و التخصص ، كقاعدة ذهبية لتحقيق الفعالية التنظيمية و توزيع السلطة ، إضافة إلى ذلك مجموعة من الخصائص تتمثل فيما يلي:

-تقسيم العمل و التخصص.

-هيكلية هرمية ، تحدد السلطة و الاتصالات ، من الأعلى إلى الأسفل.

-العلاقات بين العمال ، تأخذ الطابع الرسمي ، و لا دور للعلاقات الشخصية.

-الالتحاق بالوظيفة ، يكون على أساس المعرفة العلمية ، و القدرات التسييرية.

-مجموعة من القواعد و اللوائح ، التي توضح مجرى كل عملية إدارية.

-مجموعة الضوابط المحددة للواجبات والمسؤوليات ، لكل وظيفة في الهرم تسمح هذه الطريقة ، بالوصول إلى أعلى مستوى من الفعالية التنظيمية، من خلال الدقة والسرعة ، والاستقرار والاستمرارية والوضوح ، مع الخضوع الكامل للرؤساء ، الذين يتمتعون بالسيطرة القانونية (رابح كعباش ، 151).

## 2-التيار النيو كلاسيكي في الفعالية التنظيمية:

لقد اهتم التيار الكلاسيكي بالفعالية التنظيمية ، من خلال الاهتمام بالوظائف الإدارية والفنية ، و وضع مجموعة من المبادئ العملية التنظيمية ، القائمة على أساس الرشد والعقلانية وتدرج السلطة وغيرها، وتبين أن هذه الدراسات أهملت العنصر البشري، والجانب الإنساني وعلاقته بتحقيق الفعالية التنظيمية، وانتقلت النظرة إلى التركيز على العامل، ودور الرضا كمحدد للفعالية التنظيمية، بمعنى آخر أثر الجانب السلوكي في تحقيق مستويات أداء عالية.

و ظهرت مجموعة من الدراسات ، تحت تأثير مداخل تتبنى العلوم الاجتماعية النفسية ، في دراسة الدافعية للعمل ، و التي تعتبر أن للعوامل النفسية ، تأثير في ارتفاع إنتاجية المؤسسة وفعاليتها.

**2-1-الفعالية التنظيمية والتنظيم غير الرسمي(التون مايو):** لقد قام(مايو) بدراسته حول أثر المناخ التنظيمي على الإنتاجية داخل المؤسسة، حيث توصل إلى تحديد ، أثر العوامل السيكولوجية على الإنتاجية بالولايات المتحدة الأمريكية سنة ( 1927- 1932 )، وتعتبر تجربته في مصانع هاوثورن حول أسباب التعب ، التغيب ، حوادث العمل . بمثابة نقطة البداية ، حيث اختار مجموعة من العاملات ، وقام بتغيير شروط العمل من ضوء، تهوية ، مكان العمل، تخفيض في ساعات العمل من 48 ساعة إلى 40 ساعة، تخفيض أيام العمل من ستة أيام إلى خمسة أيام، ثم قام بإلغاء هذه الميزات فلاحظ أن الإنتاجية ارتفعت.

وعليه فقد تبين ل(مايو) أن الإنتاجية ، ليست مرتبطة فقط بعوامل تقنية ومادية ، كما هو الحال بالنسبة لدراسات(تايلور) و إنما توجد عوامل اجتماعية غير مادية ، ترتبط بسلوكيات الأفراد ، و وجهة نظرهم ، تؤثر بشكل كبير على الأداء العام للمؤسسة.

**2-1-1-نتائج الدراسة:** يمكن اعتبار أن العوامل التالية يكون لها الأثر الكبير على تحقيق فعالية التنظيمية:

-شعور العامل بالرضا ، الراحة النفسية ، الروح المعنوية . يؤدي إلى تقوية الشعور بالانتماء للمؤسسة ، مما ينعكس في شكل مستويات أداء عالية ، على مستوى فردي و جماعي.

-يجب على المؤسسة ، تنمية روح الجماعة ، التي تحد من الخلافات ، التي تظهر بين العمال والتي يمكن أن تؤدي إلى خلل تنظيمي ، وعدم انتقال جيد للمعلومات ، ما ينعكس بصورة سلبية على الأهداف ، فعلى المؤسسة اعتماد أساليب ذات طابع إنساني ، في توجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق أهدافها ، و منهم إشباع حاجاتهم الأساسية.

-لا تكفي الحوافز المادية ، لزيادة الفعالية التنظيمية . و إنما يجب العناية بالأبعاد النفسية و الاجتماعية للعامل ، كعناصر محددة للأداء التنظيمي الفعال.

-منح الأفراد قسط من حرية التصرف ، أثناء العملية الإنتاجية ، حتى يمكن من الكشف عن طاقاته الإبداعية الكامنة، التي تنعكس إيجابا على الفعالية التنظيمية ، هذا باعتماد اللامركزية والمشاركة ، من خلال الإرشاد والتوجيه ، والحد من تسلط الرئيس على المرؤوس، إذ" يرتبط العمل المنجز من قبل فرد واحد ، قبل كل شيء بطاقته الاجتماعية.

-تبين أن كمية العمل التي يؤديها الفرد ، لا ترتبط فقط بالجانب الفيزيولوجي العضلي، وإنما أيضا طبقا لحاجاته الاجتماعية، فالصراع الذي نشأ بين الفرد والمؤسسة ، يظهر في شكل صراع بين المؤسسة والجماعة

-بروز مصطلح الجماعة ، كأداة ضغط ، انطلاقا من كونها تشكل مجموعة قيم ، وتقاليد مشتركة ، وقواعد لضبط العمل بطريقتها ، ما يعرف بالتنظيم غير الرسمي ، لذلك يجب التعايش بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي ، لتحقيق الفعالية التنظيمية ، بحيث تتوقف درجة الفعالية على أساس طبيعة العلاقة بين التنظيمين.

- باعتبار أن الفرد جزء من حضارة المجموعة ، وسلوكه انعكاس لقيم وعادات الجماعة، فإن الارتباط بالجماعة ، يعتبر من العوامل الدافعة للعمل ، وأثبتت الدراسة . أن المشاركة تعتبرهم عنصر في تحقيق الفعالية التنظيمية .

**2-1-2-2- متغيرات الفعالية التنظيمية عند (مايو):** يعتبر (مايو) أن قوة المؤسسة ترتبط بمدى ارتباط أعضائها، و تحقيق الأهداف المسطرة بفعالية، يتوقف على دافعيتهم للعمل، وعليه فإن المنظمة الناجحة هي : التي تعمل على إيجاد السبل الكفيلة بتحقيق الاندماج الجماعي للأفراد، وهذا من خلال ملائمة التصميم التنظيمي لهذه الخصائص ، التي تظهر في تحقيق الفعالية التنظيمية. و ترتبط الفعالية التنظيمية بأربعة عناصر، تتفاعل مع بعضها (الأفراد- السياسات- العلاقات التنظيمية الرسمية- الهدف ويعتبر هذا الأخير العنصر الموجه لعملية التصميم التنظيمي ،ويظهر هذا التفاعل على النحو التالي : إن التحاق الفرد بالعمل ، يتطلب منه التأقلم مع الجماعة ، والاندماج يتم عن طريق التنظيم الرسمي ، من خلال القيادة والمهام المطلوبة منه، بمعنى آخر ، تطابق أهداف الفرد مع أهداف الجماعة، عن طريق القيادة ، التي تجعلها متطابقة مع أهداف المؤسسة ، كما تعمل من خلال عملية التحفيز على تنمية الدافعية للعمل والتوجيه.

ويتحقق ذلك عن طريق التدريب ، الذي يساهم في تحقيق الأهداف الحالية ، والتعليم للأهداف البعيدة وكنتيجة عامة: أدى المدخل الذي تبنته مدرسة العلاقات الإنسانية، إلى اعتماد علم الاجتماع وعلم النفس كروافد في دراسات التنظيم والتسيير، والذي لا يعالج الفاعلية التنظيمية من زاوية الرشد، بل من جوانب السلوك و الجماعة، والفرد ليس عنصر منعزل في تنظيم عقلائي، بل جزء من تنظيم طبيعي ينتمي إلى جماعة يسلك سلوكها لكي يُقبل عضوا بداخلها ، إلى جانب اعتباره كائن له حاجات ، رغبات ، و مشاعر تحدد من سلوكياته ، و تؤثر على إنتاجيته وتفاعله التنظيمي.(صالح بن نوار، 128).

**2-1-3- الفعالية التنظيمية وسلم الحاجات عند (أبراهام ماسلو):** يرتبط الفاعل التنظيمي بعملية التحفيز التي تتمثل في " : تلك العملية التي يتم فيها جعل الفرد ، يرغب و يندفع إلى بذل مستويات عالية من الجهود ، لتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافه الذاتية . " حسب التسلسل التالي : حاجات ← دوافع ← استجابة

**3-1-1- التحفيز كمتغير تنظيمي:** بينت دراسات (هاوثورن) عدم كفاية المتغير الاقتصادي، في تفسير سلوك الأفراد وركزت على أهمية الجماعة، في تفسير الفعالية التنظيمية، و جاءت نظرية (ماسلو) في التحفيز لتعطي بعدا آخر ، في تحقيق الفعالية التنظيمية، من خلال مجموعة الحاجات التي يسعى الفرد إلى إشباعها بطريقة متسلسلة. وتعتبر نظرية الحاجات نقطة الانطلاق في دراسة الدافعية، وتقوم هذه النظرية على فرضية أساسية هي : أن النقص في الحاجة ، هو الذي يدفع سلوك الفرد نحو التصرف بطريقة معينة.

وحسب (ماسلو) أن هذه الحاجات ترتب تدريجيا حسب أهميتها :

**1- الحاجات الفيزيولوجية:** الطعام، الشراب، المسكن، الراحة، النوم.

**2- حاجات الأمان:** الحماية من المخاطر الجسدية، النفسية، و تخفيف شعور الفرد بالقلق.

**3- حاجات الانتماء (اجتماعية):** تتضمن الصداقة، الانتماء وإقامة علاقات مع الآخرين وقبول الجماعة للفرد.

4- حاجات الاحترام والتقدير: وتتمثل في الشهرة، المركز الاجتماعي، احترام الآخرين له والإحساس بالثقة في النفس والاستقلالية.

5- حاجات تحقيق الذات: وتشمل على محاولة الفرد لتحقيق ذاته، باستخدام مهاراته وقدراته في الوصول إلى إنجاز عالي يلبي طموحاته.

كما يمكن تقسيم سلم الحاجات ل(ماسلو) إلى مجموعتين أساسيتين:

- الحاجات الأساسية: فيزيولوجية، الأمن، الانتماء، وهي ضرورية للاستمرار في الحياة.
  - حاجات النمو: وتتمثل في الاحترام والتقدير، وتحقيق الذات، وهي تركز مع التطور الشخصي.
- (بوبركر بو خريسة، مراد زعيبي وآخرون، 29).

وبناء على ماسبق فإن الفعالية التنظيمية في نظر (ماسلو) في المؤسسة تظهر من خلال:

- الحاجات الفيزيولوجية: من خلال تقديم الأجر المناسب، توفير الظروف المادية المناسبة للقيام بالعمل.
- الأمان: من خلال ضمان الفرد لوظيفته، وتحقيق الاستقرار الوظيفي، وحماية الفرد من تعسف المسؤولين، توفير التأمين، المعاشات، الأمن الصناعي.
- الانتماء: من خلال الروابط الأسرية، يمكن للمؤسسة مساعدة العامل في إشباع هذه الحاجات، عن طريق إنشاء النوادي وتنظيم الرحلات.

- التقدير والاحترام: عن طريق ترقية الكفاءات الاستثنائية والأوسمة.

- تحقيق الذات: تعتبر من أصعب الحاجات إشباعاً، و نادراً ما يصل الفرد إلى تحقيقها.

3-2- التنظيم والفعالية التنظيمية من زاوية الحاجات: تناول (ماسلو) موضوع الإدارة والتنظيم، انطلاقاً من نظريته حول الحاجات، بما أسماه الإدارة المستنيرة، والتي تقوم على فرضية أساسية تتمثل في التأزر، أي الاستفادة كل من المؤسسة والعامل بالتعاون مع بعضهم البعض، وتحقيق الفعالية التنظيمية، من خلال التفاعل الإيجابي بين أطراف العملية التنظيمية، و تقوم الإدارة المستنيرة على المبادئ التالية:

1- الثقة الجماعية: تتم على أساس الاختيار العلمي، و يصبح عامل مساعد لتحقيق التفاعل التنظيمي الإيجابي.

2- رغبة الفرد في تطوير قدراته بالمؤسسة: و التي تدل على وجود روح إبتكارية.

3- السعي المتواصل نحو الكمال و الأفضل: من خلال قيام العامل بواجباته بشكل دقيق ومتقن.

4- الاتجاهات الإيجابية نحو العمل: بغرض الاستفادة من طاقات الفرد، و توجيهها نحو الأهداف المسطرة.

5- العلاقات الديمقراطية: من خلال بث روح الحوار، و التنافس بين الرئيس و المرؤوس.

6- قوة نشاط المؤسسة: من خلال ميل العامل إلى تحمل المزيد من المسؤولية.

7- المحافظة على ممتلكات المؤسسة: و الذي يعبر عن حب العامل لمكان عمله، و مؤشر لفعالية حقيقية

8- حب التقدير و الشناء : و الذي يجعل المؤسسة قادرة على تحفيز أفرادها ، من اجل بذل المزيد من الجهد في العمل.

9- احترام الرؤساء : و الذي يعتبر من العادات و القيم المرغوبة، و التي تجعل نتيجة التفاعل بين الرئيس و المرؤوس إيجابية.

2-2- الفعالية التنظيمية ونظرية العاملين(هرزبرغ): أجرى(هرزبرغ) أبحاثه في بداية الستينات، على مجموعة من المحاسبين والمهندسين . عن ماذا يدفع الفرد إلى الأداء ؟ . وتم ذلك من خلال طلبه من العينة موضوع الدراسة، تحديد المواقف التي شعروا فيها بالرضا والدافعية في العمل، والمواقف التي شعروا فيها بعدم الرضا ، وعدم الدافعية للعمل.

ومن خلال تحليله لمجموعة الإجابات ، اتضح له وجود مجموعتين منفصلتين ، ومختلفتين من المشاعر في العمل، مشاعر الرضا ، و مشاعر عدم الرضا، بمعنى آخر العوامل التي تسبب الرضا ، تختلف عن العوامل المسببة للشعور بعدم الرضا.(راوية الحسن،111،1999).

2-2-1- نموذج(هرزبرغ): توصل(هرزبرغ) في دراسته ، إلى أن الرضا ، لا ينظر إليه كبعد واحد، يقع بين الرضا وعدم الرضا، و إنما يوجد مجموعتين مختلفتين كمسببات للرضا ، أو عدم الرضا وهي:

- العوامل المتعلقة بالرضا :وهي تلك العوامل ، التي يتحقق الرضا إذا توفرت، وفي حالة غياب هذه العوامل ، فلن يتحقق الرضا لدى الفرد.

- العوامل المتعلقة بعدم الرضا: وهي العوامل التي إذا توفرت ، فإن عدم الرضا سوف يختفي ويزول ، وفي حالة غياب هذه العوامل ، فإن الفرد سيكون في حالة عدم الرضا.

إذاً في حالة توفر هذه العوامل ، فانه سوف تزول حالة عدم الرضا، هذا لا يعني بالضرورة حدوث حالة الرضا. ومما تقدم يحتاج الفرد العامل ، إلى مجموعة العوامل التي تزيد عدم الرضا، والتي يمكن تسميتها بالعوامل الوقائية ، و التي عندها لا يوجد رضا و لا يوجد أيضا عدم رضا.

و تتمثل في:

- المرتب و المميزات العينية.
- ضمان العمل.
- ظروف العمل.
- سياسات المؤسسة.
- طبيعة الإشراف و التوجيه.
- العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.
- طبيعة الاتصالات داخل المؤسسة .

و تعتبر مجموعة هذه العوامل بالعوامل الخارجية، و ترتبط بمحيط العمل، أما مجموعة العوامل التي تحقق الرضا فيطلق عليها **بالعوامل الدافعة**، و التي ترتبط بمكونات العمل ذاته و تتمثل في:

- القدرة على إنجاز العمل.

- وضوح مسؤولية الفرد ، عن العمل الذي يقوم به.
- حصول الفرد على تقدير الآخرين و احترامهم له.
- فرص التقدم و النمو في العمل.
- أداء عمل ذو قيمة للمؤسسة.

**2-2-1-1-الفعالية التنظيمية حسب(هرزبرغ):** إن تنظيم العمل داخل المؤسسة ، يجب عليه تحديد الإجابة بدقة حول مجموعتين من الحاجات.

-**لتفادي عدم الرضا:** يجب التركيز على شروط العمل ، و التحفيز أي متغيرات خارجية.

-**للحصول على الرضا:** يجب على المؤسسة ، التركيز على العمل و إعادة صياغته.

ومنه تتحقق الفعالية التنظيمية، من خلال تبني إستراتيجية ، توسيع و إثراء الوظائف، التي تنعكس بشكل إيجابي على أهداف المؤسسة ، و أهداف العاملين بها.

وانطلاقا مما سبق ، فإن توافر عوامل إزالة عدم الرضا نسبيا سهلة ، ويمكن تحقيقها، إلا أنه من الصعب تنمية وتطوير عوامل الرضا . لأنها ترتبط بالعمل ذاته، لذلك فإن (هرزبرغ) ينظر للفاعلية التنظيمية ، وزيادة مستوى الأداء، ليس من زاوية التخصص و تقسم العمل إلى وحداته الأساسية ، بمعنى تبسيط العمل . وإنما يتطلب من المؤسسة إثراء أو إغناء الوظائف والتي تعني إضفاء العمل عملا أكثر تعقيدا، مع هامش استقلالية ، و تحمل المسؤولية، ليس فقط على مستوى التنفيذ ، وإنما أيضا على مستوى التحضير والمراقبة.

وإلى جانب ذلك فإن التحفيز ، يرتبط بالعمل المرغوب فيه، والمؤدي إلى تفجير الطاقات الإبداعية لدى الفرد، و الذي يحمل تحدي حقيقي للإنسان، وعليه يجب تغيير الوظائف و زيادة أعباءها، عن طريق إعادة صياغة الوصف الوظيفي، و زيادة حجم الأعباء و المسؤوليات وفي هذا المجال يقول (هرزبرغ) أن "العمل الهادف هو المؤدي إلى زيادة الأداء، هذا يعني أن إثراء الوظائف ، يساعد الأفراد على مناقشة التحسينات الممكنة على مستوى تنظيم العمل.(راوية الحسن، 306).

**3-التيار التخطيطي في الفعالية التنظيمية:**بعد التطرق إلى الفعالية من المنظور الاقتصادي ، وكذا الاجتماعي ، سنقف في هذا الجزء ، على الفعالية من الجانب النظامي لها ، وهذا من خلال التطرق لمختلف العلماء والمفكرين ، الذين ينتمون إلى هذا الاتجاه.

**3-1-(برنار شيبستر)والنظام التعاوني:**تناول (برنار شيبستر) المشاكل التنظيمية ، بالتحليل و الدراسة، من زاوية كلية و التي تساعد على فهم تفاعل المؤسسات مع المجتمع ، و منه تحديد تأثير مختلف المتغيرات و العوائق على التنظيم ، من حيث الحجم، التكنولوجيا، السلطة، إلى جانب ذلك فإن الفعالية التنظيمية ، تتحقق عبر التفاعل

مع البيئة و متغيراتها، من خلال تحقيق الأهداف المسطرة ، من بقاء و تكيف، و الذي يضمن لها الاستمرارية، و يعتبر(شيستر) أن تصميم الهيكل التنظيمي يقوم على مبدأ اللامركزية.

وقد عمل على التمييز بين نوعين من التنظيمات:

**الأول:** هو التنظيم الرسمي، الذي يرتبط بالهيكل الإداري للمؤسسة بشكل ثابت.

**الثاني:** هو التنظيم غير الرسمي، الذي يكون نتيجة طبيعية لوجود التنظيم الأول.

ويطالب (برنارد شيستر) بالاعتراف بالتنظيمات غير الرسمية، بسبب أن التنظيم في حد ذاته ما هو إلا أداة

اجتماعية، تسمح بالتنسيق بين أوجه النشاط الإنساني، من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف المسطرة.

ويؤكد(شيستر) أن التنظيم غير الرسمي، يوجد قبل التنظيم الرسمي، بحيث لا يتم بناء وتصميم التنظيم ، دون وجود

اتصالات مسبقة، تؤدي إلى تحقيق الروابط ، بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، وعليه ينشأ داخل التنظيم

الرسمي ، مجموعة علاقات غير مرئية غير مدونة، تنمو في كل مؤسسة ، أساسها الاتصال، و من هذا المنطلق

يتحول الاتصال إلى عامل مساعد لزيادة الفعالية التنظيمية.

ومن هذا المنطلق فإن الهيكل التنظيمي في رأي(شيستر) هو : عبارة عن هيكل لاتخاذ القرارات، و التركيز على

الاتصالات ، كعامل يؤدي إلى تماسكه من خلال الشروط التالية:

1-تحديد خطوط الاتصال و توضيحها لكافة الأفراد في التنظيم، تسمح بمرور المعلومات في جميع المراكز و

الاتجاهات ، بشكل يجعلها مفهومة من قبل أعضاء التنظيم.

2-أن تكون خطوط الاتصال قصيرة ، حتى تسمح بسرعة الاتصال، و عدم حدوث أي نقص في قيمة المعلومة

أثناء انتقالها ، لأن الوسيلة تؤثر على طبيعة المعلومة.

3-أن يتوفر لدى أعضاء التنظيم مستوى ملائم من الكفاءة، تمكنهم من فهم المعلومة و نقلها لمختلف الجهات

المعنية بها ، بصورة فعالة دون تشويه.

4-أن يكون تواجد الأفراد في أماكن عملهم بشكل مستمر ، لكي نضمن سيرورة عملية الاتصال دون توقف.

ومن خلال ذلك ، يتبين لنا دور الفرد ، في العملية التنظيمية، باعتباره وسيلة الاتصال الأساسية ، التي تعطي

للتنظيم معنى و حيوية ، و منه إبراز أهمية التنظيمات غير الرسمية.(قيس محمد العبيدي، 98).

3-2-نظرية (فرمار و رثمان) و الفعالية الإدارية : كانت نقطة البداية في الدراسة التي قام بها كل من(فرمار

ورثمان) تتمحور حول سؤال جوهرى " : لماذا نلاحظ أن الإدارة في مجال الصناعة ، حققت هذا المستوى من

الفعالية الإدارية ، و التقدم الاقتصادي في الدول الغربية، عنه في الدول النامية ؟ .أو لماذا هذا الاختلاف في

الأنماط الإدارية بين الدول في العالم ؟ " و أمام هذه الإشكالية ، وضع الباحثين فرضية أساسية ، و التي تعتبر ،

أن للإدارة دور و أهمية ، في التنمية الاقتصادية ، وهي نقطة الارتكاز .و تُعتبر العوامل البيئية ، العائق الأساسي

لعمل عناصر العملية الإدارية.

وتمثل هذه المعوقات في العناصر التالية "التعليم، المجتمع، السياسة، القانون الاقتصادي" وافترضنا أيضا أن الإدارة ، هي العنصر الوحيد الهام ، الذي تعتمد مختلف المجتمعات لتحقيق الوثبة الاقتصادية، بينما باقي عناصر الإنتاج الأخرى ، فهي عناصر ثابتة، تحتاج إلى تفاعل من خلال عملية الدمج بكفاءة ، عن طريق التنسيق و التنظيم. و ما نلاحظه ، هو أن الكثير من الدول ، تتوفر على ثروات طبيعية كبيرة ، و يد عاملة ماهرة، لكن مصنفة ضمن خانة الدول الأقل تقدما ، نتيجة عدم توفر الإدارة القادرة على تحقيق التفاعل الإيجابي والتآزر، بين مختلف العناصر ، و نعي بذلك تحقيق الفعالية التنظيمية . و بالنظر إلى النظريات الاقتصادية في ميدان التنمية ، اعتبر عنصر الإدارة ثابت و لا يؤثر على التطور الاقتصادي.

### 3-2-1- العوامل المؤثرة على الفعالية التنظيمية: يعتبر كل من (فرمان ورشمان) أن الفعالية التنظيمية

للمؤسسة، ترتبط نسبيا بالأثر الذي تحدثه متغيرات البيئة، على متغيرات العملية الإدارية . أي أن البيئة الخارجية تؤثر على فعالية العملية الإدارية كما يأتي: **العوائق الخارجية (تعليم-البيئة الاجتماعية-البيئة السياسية-البيئة الاقتصادية)** تؤثر على **عناصر العملية الإدارية (التخطيط-التنظيم- الرقابة- التوجيه- السياسات)** تؤثر على (تحديد كفاءة المنظمة-تحديد كفاءة النظم الإدارية).

وعليه فإن الفعالية التنظيمية ، تتأثر بعناصر البيئة الخارجية، التي يمكن قياسها بشكل إيجابي أو سلبي، أي أن لكل عنصر من عناصر العملية الإدارية ، أسبابا مرتبطة بعناصر البيئة الخارجية ، أو بعناصر أخرى من العملية الإدارية.

### 3-2-2- تحليل الفعالية التنظيمية حسب (فرمان ورشمان): حاول الباحثان في النهاية ، الإجابة عن سؤال

خاص بالاختلاف بين الأنظمة الاقتصادية، من حيث مستوى الفعالية انطلاقا من الفرضيات التالية:

- إن كفاءة النظام الاقتصادي لبلد معين ، ما هو إلا نتيجة لكفاءة مؤسساته.

- إن الكفاءة العامة للمؤسسة ، تعتمد على فعالية الإدارة و التنظيم، هذه الأخيرة هي المحددة للكفاءة الإنتاجية لتلك المؤسسة.

- إن فعالية الإدارة العليا ، تتوقف على ، كفاءة التفاعل الإيجابي بين عناصر العملية الإدارية.

- إن فعالية المؤسسة ككل ، تتوقف على ، الأثر الذي تحدثه البيئة بشكل إيجابي أو سلبي على عناصر العملية الإدارية.

- تتوقف درجة الفعالية ، على مستوى توفر العناصر البيئية المطلوبة لتحقيقها انطلاقا من هذه الدراسات ، تبين

أن العائق الأساسي للتنمية الاقتصادية في الدول انطلاقا من هذه الدراسات ، تبين أن العائق الأساسي للتنمية

الاقتصادية النامية، تتجسد في عناصر غير اقتصادية ، تمثل أساسا في عامل الإدارة والتنظيم

ونخلص إلى معادلة أساسية في دراسة (فرمان، ورشمان) هي أن تحقيق الفعالية التنظيمية يتم في شكل تآزر إيجابي كما

يلي: **التمايز + التكامل = الفعالية التنظيمية** ، و يعني ذلك تقسيم المؤسسة إلى أجزاء متميزة ، ثم العمل على

ربط هذه الأجزاء بعضها ببعض ، ومن خلال التكامل نتوصل إلى أن مجموع الكل لا يساوي مجموعة الأجزاء ،

وكذلك للتقليل من حدة الصراعات و التأثير البيئي ، فإن عنصر التكامل يسمح بتحديد الهدف ، و إنهاء الصراعات الناجمة عن الغموض و التغيرات البيئية.  
(إبراهيم المنيف، 2000، 310).

4-التيار المعاصر في الفعالية التنظيمية: يعد المنظور الثقافي ، في التنظيمات من أرقى المستويات ، التي يطمح أي تنظيم للوصول إلى تحقيقها ، وفي هذا الجزء ، سنتكلم عن أهم العلماء الذين يمثلون هذا الاتجاه التنظيمي المعاصر.

4-1-(الكسندر سمون) و الرشادة المحدودة في الفعالية التنظيمية: يعتبر(سمون)الذي تحصل على جائزة نوبل في الاقتصاد عام 1978 ، أن المشكلة الأساسية المرتبطة بالتنظيم، لا تتمثل في عملية الإنتاج ، و إنما كيفية تنظيم نظام اتخاذ القرارات التنظيمية، بين عدة مراكز ، و بين عدة مستويات تنظيمية ، حيث الفعالية التنظيمية تتعلق بكمية الارتباطات ، التي يمكن نسجها ، بين مختلف مراكز القرار ، إلى جانب ذلك دقة القرارات المعلن عنها ، و طبيعة المعلومة المنتقلة ، وأهمية الحوافز التي تواجه بها الاختلاف في السلوكيات. ويحدث التنسيق بين مختلف الجوانب ، انطلاقاً من الطريقة المتبعة من قبل المسيرين، في إدماج المرؤوسين في تصور أهداف التنظيم.

نظرة (سيمون) للفعالية التنظيمية: ينظر(سيمون) للفعالية التنظيمية على أساس الأهداف المسطرة ، هذا ما يعني:

● دراسة التنظيم: تعني النظر إليه على أنه مجموعة هياكل للاتصال والمعلومات، والعلاقات بين الأفراد ،

الذين يشكلون الفريق . والسلوك الجماعي هو المحصلة لسلوكيات الأفراد : أي

التفاعل بين أهداف المنظمة ، وأهداف الأفراد وتطلعاتهم.

● باعتبار المؤسسة هيئة موجهة بشكل كبير ، على أساس المهام المسندة إليها: فإن الإنسان

بداخلها ، يعتبر على أن سلوكياته رشيدة ، لكنها محدودة بقيد البيئة الخارجية.

● دراسة السلوك التنظيمي في المؤسسة: والذي يتطلب دراسة الكيفية التي تتخذ بها القرارات ، و معرفة

المؤثرات ، المحيطة بتلك العملية داخل المؤسسة.

وتوصل(سيمون) إلى مفهوم أساسي يتمثل في مفهوم العقلانية المحدودة، هذه الأخيرة ترتبط بالعوامل التالية:

1-المعلومة المتاحة : لا يمكن للمسير معرفة كل المعلومات ، المرتبطة بأبعاد المشكلة بطريقة عقلانية ، وذلك بسبب عدم توفرها ، أو تكلفتها المرتفعة.

2-دوافع المقرر : إن نظام القيم ، و أهداف و سلوكيات المقرر، تؤثر على القرارات التي يتخذها.

3-طاقات و استعدادات المسير : و التي تتمثل في الكفاءة و المعارف ، و التجاوب الخاصة بالمقرر ، و التي يؤثر بشكل ما على فهمه للوضعية المطروحة ، لذلك فإن "القرارات لا تُتخذ إلا في إطار عقلانية محدودة ، متطورة و غير مكررة.

و بصفة عامة تم تحديد مراحل تكوين نظرية(سيمون) الخاصة بالتنظيم كما يلي:

- تحديد مجموعة من المفاهيم الشاملة ، التي تستوعب هذه المواقف الإدارية.
  - إمكانية القياس العلمي لهذه المفاهيم.
  - وصف عملية اتخاذ القرار.
  - تحديد مجموعة المتغيرات ، المرتبطة ببيئة متخذ القرار ، وتحديد قدراته و حدود عقلانيته.
  - اعتماد معايير تقييم النظام ، من خلال تعريف و حصر حدود العقلانية.
  - توضيح الأهمية النسبية لمعايير تقييم الأداء.
- و عليه فإن (سيمون) يعتبر أن الفعالية التنظيمية لا تتحقق حسب المفهوم الاقتصادي ، وإنما الوصول إلى نقطة الرضا والقناعة . أي البديل الذي هو أقل من الحد الأقصى ، بناء على المعلومات المتحصل عليها.
- (مؤيد سعيد، 117، 1999).
- وبناء على ما سبق توصل (سيمون) إلى النتائج التالية:
- وراء كل نشاط تقوم به المؤسسة ، عملية اختيار، و الاختيار يعني اتخاذ القرارات.
  - إن عملية الاختيار بين البدائل المطروحة ، من مسؤولية الإدارة العليا.
  - ينقسم تنظيم المؤسسة إلى مستويين : مستوى متخذي القرارات في المستويات العليا ، و مستوى المنفذين الذين يتولون الأداء الفعلي للقرارات.
  - إن فشل القرارات ، مرتبط أكثر بعملية التنفيذ منه عملية الاختيار.
  - إن عملية اتخاذ القرار ، هي بمثابة حل وسط بين مستوى الرضا و حدود الرشد المطلوب ، و الذي من خلاله يتحدد مستوى الفعالية التنظيمية.
- يمكن اعتبار أن الفعالية التنظيمية ، هي نتيجة لاختيار منطقي و عقلائي. (إبراهيم عبد المنيف، 345).
- 4-2- الإدارة بالأهداف والفعالية التنظيمية (بيتر دراكر):** ظهر في الآونة الأخيرة ، أسلوب إداري شاع استعماله بشكل كبير ، والمتمثل في الإدارة بالأهداف، والذي يقوم على أفكار جديدة في مجال الإدارة الحديثة ، ويضفي عليها طابع يتميز بالفعالية ، والذي يسمح بزيادة الإنتاج ، وتسهيل عملية تقييم الأداء ، وقياس النتائج المتحصل عليها ، و تضافر جهود مختلف أعضاء المؤسسة.
- يعبر (دراكر) عن الفعالية على أن " تعمل العمل الصحيح ، بينما الكفاءة هي أن تعمل بطريقة صحيحة " كما يعتبر أيضا الأهداف وسيلة للاسترشاد و التوجيه و الالتزام وليست أوامر في حد ذاتها ، تمكن المدير من التحكم و مراقبة أداءه ، كما يعتبر أفضل معيار للتنظيم ، ليس في وضوح تصميم هيكله التنظيمي ، وإنما أداء أفراده في النهاية، و الأداء لا يعني دائما النجاح ، بل يعني في المتوسط يكون النجاح ، هذا يعني أيضا عدم القابلية بمقياس نمطي ثابت للفعالية التنظيمية ، و إنما البحث عن " تشكيلة من المقاييس المعبرة هذا يتطلب من المؤسسة تنظيم نفسها ، حول ما تحتاجه من معلومات ، بحيث كثرة المستويات الإدارية ، تؤثر سلبا على الفعالية التنظيمية ، من خلال بقاء انتقال المعلومات و فقدان دقتها. (بيتر دراكر، 500، 1995).

4-2-1- الإدارة بالأهداف كأسلوب لتحقيق الفعالية التنظيمية: هي عبارة عن أسلوب ، بموجبه يشترك كل من الرئيس و المرؤوس داخل المؤسسة ، و عبر مختلف المستويات التنظيمية ، في صياغة الأهداف ، التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ، و تحديد مستوى المسؤولية لكل موظف ، في شكل نتائج منتظر تحقيقها ، إلى جانب ذلك الاتفاق حول أدوات قياس الإنجاز الفعلي لكل العمال ، ثم المقارنة مع التنفيذ ، لتحديد درجة الانحراف ، و السبب الكفيلة لمعالجة الخلل ، بالاتفاق بين الرئيس و المرؤوس ، لنصل في النهاية لتقييم الأداء بشكل متكامل ، و تحديد السبلات لتفاديها مستقبلا ، و من هذا التعريف يمكن الوقوف على النقاط التالية:

- أن يكون لكل وحدة تنظيمية ، في أي مؤسسة هدف ، و إلا فلا جدوى من وجودها.

- تعتمد الإدارة بالأهداف ، أسلوب المشاركة لتحقيق التفاعل التنظيمي الإيجابي ، بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة.

4-2-2- الفائدة من تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات : أما الفوائد المحققة ، من خلال تجسيد الإدارة بالأهداف ، على مستوى المؤسسة خاصة الرياضية منها والتي هي عبارة عن مؤشرات للفعالية التنظيمية و التي تظهر من خلال:

- تحقيق التكامل بين أهداف الأفراد ، و أهداف المؤسسة ، و تنمية الروح التخطيطية لديهم.

- سهولة عملية الإشراف ، و التوجيه نتيجة الشعور بالمسؤولية.

- معرفة الصعوبات التي تواجه تصميم إنجاز الأعمال حاليا ، و مستقبليا.

- تساعد على زيادة فعالية الاتصالات ، بين مختلف المستويات الإدارية ، مما يكون له الأثر الإيجابي على الفعالية التنظيمية.

- تساعد على زيادة الانتماء لدى العامل ، من خلال مستوى الرضا ، و الروح المعنوية لديه.

- تقليص درجة الروتين و الرقابة ، في الأعمال و إضفاء مرونة يتطلبها العمل.

- تسمح بالوقوف على الأساليب الناجعة في وضع نظام للترقيات ، و رسم سياسات التدريب لذوي الكفاءات المنخفضة.

لكن من الأمور السلبية ، التي تحد من فعالية الإدارة بالأهداف و تحول دون تحقيق مزاياها نذكر:

- 1- صعوبة وضع أهداف محددة ، بحيث تتطلب وقتا طويلا لأعدادها.
  - 2- تحديد الأهداف قد يقيد العمل ، و قد تتغير الظروف ، و الأهداف لا تتغير الاختلاف في سرعة وتيرة التغير
  - 3- التقيد بالمعايير الكمية ، و إهمال المعايير النوعية ، التي تشكل بعد أساسي في الفعالية التنظيمية.
  - 4- عدم انسجام أهداف الأفراد ، مع أهداف المؤسسة بسبب المصالح و الميول الشخصية.
- (إبراهيم المنيف ، 398).

4-3- الفعالية التنظيمية (وليام أوشي): بدأ التوجه الحديث ، في دراسة الظاهرة التنظيمية ، ليس من زاوية التناقض بين النظريات الجزئية ، و إنما من زاوية تكامل هذه النظريات ، في تناول موضوع التنظيم بكيفية

تحقق فعالية كبيرة من منظور نظامي . مع الاعتراف بضرورة الترابط المتبادل بين أجزاء المؤسسة ، و أثر البيئة الخارجية عليها و لذلك ينبغي على المسير استخدام كافة الوسائل المتاحة لديه ، لدراسة الموقف الذي يواجهه ، و هذا ما يعطي للفعالية التنظيمية ، بعد مرن يستجيب للظروف الحاصلة في المؤسسة.

**4-3-1- معالم الفعالية التنظيمية من منظور النظرية (Z):** يشكل النموذج (Z) الإطار الوسطي ، بين النموذج الأمريكي و النموذج الياباني و يتميز بالخصائص التالية:

- الوظيفة طويلة الأجل.
- اتخاذ القرار بشكل جماعي.
- المسؤولية الفردية.
- التقويم و الرقابة البطيئة.
- الرقابة ضمنية ، مع وجود أنظمة واضحة.
- تدرج وظيفي و سطحي ، متخصص و عام.
- الاهتمام الكلي بالموظف و عائلته

**4-3-2- الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية والعوامل المؤثرة فيها:** للمعايير أهميتها في تقييم النتائج و متابعة مدى تحقيق الأهداف ، من النواحي الكمية و النوعية ، و المعايير هي :مجموع القواعد و أنماط السلوك ، المتفق عليها من طرف أعضاء الجماعة ، أو على الأقل من طرف أغلبية أعضائها ، و ذلك حتى يتسنى مراعاتها و مراقبة احترامها من طرف جميع العاملين في المؤسسة الرياضية.

هناك مجموعة من المعايير ، ركزت على المحاسبة الميدانية، و التي يقوم من خلالها المختص الإداري ، بتحديد وحدات قياس ، لمجمل العمليات ، و الدراسة الدقيقة لكل العمليات الموجودة ، قبل تحديد مستوى الفعالية ، و أخيرا ملاحظة النتائج ، و الانعكاسات الناتجة عن تحقيق مستوى فعالية يصل إلى مائة بالمائة ، و في مكان آخر ، يشير إلى أهمية الحوافز في تحقيق الفعالية ، إذ لا يمكن البحث عن الفعالية ، مقابل أجور منخفضة ، كما أن الفعالية التنظيمية في المؤسسة الرياضية تتحقق " لما يكون ما يجب القيام به ، يتم كما يلزم ، و من طرف الشخص المناسب ، و في المكان المناسب ، و في الوقت المناسب " .

فالفعالية تُحقق أحسن النتائج بأقل الجهود ، و تجلب التحسين ، لأن الأشخاص يعملون بذكاء.

كما يمكن تقديم أربعة عشر معيارا للفعالية هي-1 بلوغ الهدف -2 تحقيق الأرباح -3خفض التكاليف -4 المسؤولية الاجتماعية - 5 الاستخدام الكفء للموارد -6 إنتاج السلعة أو الخدمة - 7 أعدادها و أصنافها -8 درجة رضا المستهلكين -9درجة الرشد و الأداء الفني و الإداري - 10 مدى مقابلة توقعات العاملين مع المنظمة - 11انتظام العمالة - 12 عمر المنظمة - 13 استقرار الأعمال - 14 تكامل جهود العاملين.(سعيد بن عامر و محمد عبد الوهاب،1988،217).

### 4-3-3-العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية: يمكن أن نقدم مجموعة من العوامل

التي لها تأثير في تحديد الفعالية التنظيمية في المؤسسة الرياضية ومنها على سبيل المثال لا الحصر مايلي:

- درجة التخصص ، و تقسيم العمل المعتمدة في المؤسسة.
- أساليب تكنولوجيا الإنتاج ، الموارد البشرية أو كثافة العمالة. بالمؤسسة الرياضية.
- درجة الالتزام باللوائح و الإجراءات ، التي تضبط السلوك التنظيمي داخل المؤسسة.
- التنسيق على المستويين الرأسي و الأفقي.
- وحدة السلطة الآمرة ، و التي تؤدي إلى عدم وجود مراكز قرار متعددة.
- تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية.
- القدرة على التكيف و الاستجابة للتغيرات ، التي تحدث على مستوى البيئة. الداخلية والخارجية.
- نظم الرقابة والمتابعة المعتمد في شكل جزاء و عقاب.
- اعتماد المركزية و اللامركزية حسب الحاجة التنظيمية ، دون إفراط أو تفريط فالمركزية تفيد في كل ما هو استراتيجي ، و اللامركزية مفيدة في كل ما هو روتيني.
- طرق التعامل مع البنية الخارجية ، و طبيعة نظام الضبط الذاتي للمؤسسة ، في معالجة أخطائها أثناء التفاعل مع البنية الخارجية.

-شبكات الاتصال المتكاملة ، كمر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة.

- القدرة على تعبئة الموارد ، و درجة الحرفية التي تتميز بها المؤسسة الرياضية.

### 4-3-4-صعوبات الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية: إن أسباب عدم وجود معايير شاملة ، لقياس

الفعالية التنظيمية في المؤسسة الرياضية، يرجع إلى الأسباب التالية:

- عدم وجود إجماع في تفسير ظاهرة الفعالية ، و تحديد متغيراتها الأساسية ، جعل من عملية قياسها صعبة للغاية فعلى سبيل المثال : اعتبار أن الفعالية هي : المقابل لدرجة تحقيق الأهداف ، نجد فيها تعميم كبير إذ يختلف محتواه باختلاف الأطراف ، التي تتعامل مع المؤسسة ، فيمكن أن تكون الفعالية مقبولة من قبل المساهمين ، و في نفس الوقت مرفوضة من قبل العمال . و بمعنى آخر ما هي طبيعة الأهداف التي تعتمد في قياس الفعالية ؟ هل الأهداف الرسمية المعلنة ، أو الأهداف الغير الرسمية ؟.

-مشكلة الثبات عبر الزمن ، وصدق المقاييس التي تستخدم في قياس الفعالية ، سواء للمعايير الكمية أو السلوكية.

- مشكلة تعميم المقاييس المستخدمة ، و مدى ملائمتها لواقع المؤسسات الرياضية، من حيث طبيعة النشاط و الحجم ، إلى جانب ذلك : صعوبة قياس بعض المتغيرات السلوكية و البيئية ، التي تخضع لأحكام شخصية ، أكثر منها أحكام موضوعية . و منه عملية الترجيح تختلف من شخص إلى آخر أو من مؤسسة لأخرى.

وبناء على ما سبق يمكن القول أن نجاعة قياس الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية ، يتوقف على مدى تصميم مدخل متكامل يأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الرياضية و الاقتصادية و المتغيرات السلوكية المتكاملة في المنظمة الرياضية.

خلاصة:

كخلاصة لما سبق ، فقد تناول هذا الفصل ، جانب تنظيمي لما له من الأهمية ، و أبعاد الفعالية التنظيمية ، ومداخل دراستها ، و قد تمت فيه مناقشة ، و دراسة مختلف النظريات ، التي حاولت إيجاد الوسائل والمعايير ، لقياس الفعالية التنظيمية ، كما تم التطرق لمداخل دراسة الفعالية التنظيمية ، باعتبارها من المصطلحات ، الأكثر تداول في أوساط الممارسين للعملية الإدارية في المؤسسات الرياضية و ما يجب التأكيد عليه ، هو الطابع المتناقض لمصطلح الفعالية التنظيمية من منظور كل اتجاه هذه التناقضات ، سوف تشرى المعرفة العلمية أو الممارسة العملية . وعليه فالفعالية التنظيمية هي : التحرك نحو هدف ضمن مجموعة من العوامل ، التي يمكن السيطرة عليها جزئيا ، أو هي خارج السيطرة تماما . هذا ما يسمح للباحث أو الممارس ، أن يتعامل مع موضوع الفعالية التنظيمية بشكل مباشر خاصة ما يتماشى مع متطلبات المؤسسات الرياضية الحديثة.

الفصل الثاني  
في بيان ما في  
الكتاب من

المواضع التي  
تحتاج إلى  
الشرح والتوضيح

تمهيد:

لقد أصبح النشاط الرياضي اليوم أحد أهم المقومات الاجتماعية والاقتصادي وحتى السياسية والرياضية لأي بلد ما، لذلك نجد الاهتمام الواسع بالرياضة وهذا يؤكد حتمية الإدارة الرياضية بمفهومها الحديث، ومن خلال هذا الفصل الخاص بالمؤسسات الرياضية والإدارة الحديثة بما تطرقنا إلى مجموعة من العناصر التالي: مفهوم عام حول الإدارة الرياضية الحديثة، نبذة تاريخية حول مديرية الشباب والرياضة بولاية أدرار (مكان الدراسة، وعينة الدراسة)، وأهمية الإدارة الرياضية وكذلك إعطاء إطلالة حول الوظائف الإدارية، ثم الصفات التي يجب أن يتمتع بها الإداري الرياضي، وفي الأخير الإدارة الرياضية وعلاقتها ببعض العلوم الأخرى.

## 1. ماهية الإدارة :

"الإدارة" "management" : هي نشاط إنساني يرمي إلى تحقيق نتائج معينة بأستخدام الأمثل لكافة الموارد المتاحة للمنشأة في ظل المتغيرات والظروف البيئية (الداخلية والخارجية) المحيطة بها .ولتحقيق هذا النشاط فإن الأمر يتطلب القيام بعدد من الوظائف الأساسية بدءاً بتحديد الأهداف المراد بلوغها ومروراً بالتخطيط والتنظيم والتنسيق وتكوين وتنمية الكفاءات والتوجيه والقيادة والإشراف وانتهاء بالرقابة وتقييم الأداء .

فالتخطيط يعني مجموعة العمليات أو الطرق التي تحدد الأهداف علاوة على كيفية إنجازها كما أوضح ذلك "هامبتون" والتنظيم لفظ له مرادفات كثيرة لمعاني قد تبدو وأنها متباينة ولكنها في الحقيقة تتشابه لتعطي هدفاً مطلوباً واحداً متمثلاً في النظام "système" "أو المنظمة" "organisation" أو عملية "process" أو مرحلة "opération" وكلها اتجاهات فكرية صائبة حيث يتم استخدام المناسب منها طبقاً للموقف وحسب الهدف المحدد وتبعاً للمستوى التنظيمي .

إن التنظيم الفعال يجب أن يعمل من خلال إطار لتحقيق هدف عام مشترك بأقل تكلفة وجهد ووقت ممكن وتحت مظلة تحرك فريق العمل بطريقة منسقة ليصبح الشكل معبر عن توافر النظام والمضمون محقق للغايات المستهدفة .

والتوجيه ينظر إليه باعتباره العملية المعبرة عن أداء الإشراف على الأفراد والأنشطة من خلال التنظيم وهو ما عبر عنه "شاردون" "وشيرمان".وعلى هذا يجب أن نعتبر المشرف على أنه مستوى من المستويات التنظيمية في المنشأة مديراً للأفراد وموجهاً لأدائهم في العمل وقائداً لجماعة العمل على هذا المستوى

أما الرقابة فتعد إحدى الوظائف الإدارية الهامة التي ترمي إلى قياس وتصحيح أداء الأعمال أو الأنشطة للتأكد من ملائمة معدلات إنجاز الخطط لنظائرها المستهدفة وهو ما عبر عنه "كونتر وآخرون" .ومن الغرض السابق لمفهومنا عن الإدارة نصل إلى حقيقة هامة مؤداها أن هناك أربعة وظائف هامة تتسم بالترابط وهي :

1/ \*وظيفة التخطيط

2/ \*وظيفة التنظيم

3/ \*وظيفة التوجيه

4/ \*وظيفة الرقابة.(نبيل الحسيني النجار،16،15،1993).

## 1-1 مستويات الإدارة :

قديمًا كانت المشروعات صغيرة ولم تكن تحتاج إلى عدد كبير من الأشخاص لإدارتها ومع دخول عصر الثورة الصناعية اتسعت المشروعات وتطورت المؤسسات وازداد عدد القائمين على إدارتها الأمر الذي جعل من الضروري ترتيبهم في مستويات يعلو كل مستوى المستوى الآخر ومن ثم تحددت مستويات الإدارة بثلاث مستويات وهي :

– الإدارة العليا : top management :

وتعتبر ومستوى التخطيط وتشمل رئيس الجمهورية والوزراء ونوابهم والمحافظين ووكلاء الوزارات ونوابهم ومساعدتهم ورؤساء المصالح.( حسين أحمد الشافعي،22،2003).

– الإدارة الوسطى : middle management : وهو المستوى الذي يلي الإدارة العليا ويشمل هذا

المستوى ورؤساء الأقسام ومديري المناطق ويعتبر هذا المستوى بمثابة حلقة الوصل بين ما تريد تحقيقه الإدارة العليا

من سياسات عامة وخطط وما تقوم بتنفيذه الإدارة الإشرافية وبالتالي فإن عدد الإداريين في الإدارة الوسطى غالبا ما تكون أكبر من الإدارة العليا. ( مصطفى حسين باهي، 27).

- الإدارة المباشرة : first level management :

وتعتبر مستوى التنفيذ وتشمل ورؤساء الوحدات الميدانية ومساعدتهم وعلى ذلك فالإدارة العامة مشتركة على جميع المستويات وتعني عناية خاصة بالتخطيط إذ أن المدير في مختلف هذه المستويات هو المسئول عن القيام بالتخطيط والإدارة وسيلة تستخدم لغرض الوصول إلى تحقيق أهداف معينة .

1-2 عناصر الإدارة :

1-2-1- التخطيط : يعتبر التخطيط من المراحل الإدارية لأنه يوضح مقدما العناصر الواجب استخدامها سواء كانت هذه العناصر مادية أو بشرية ويحدد الوقت اللازم لتنفيذ جزء من أجزاء العمل مع ربط هذه الأجزاء ببعضها الآخر

والتخطيط يرسم صورة العمل في المجالات المختلفة ويحدد مسارها وبدونه تصبح الأمور غير هادفة وهو ضروري لأنه يزيد من الكفاءة والفاعلية الإدارية وذلك بتحقيق الأهداف المطلوبة .

- مفهوم التخطيط : هناك عدة مفاهيم لمعنى التخطيط فقد نظر إليه "سيد الهوا ري" بأنه مرحلة من التفكير في المستقبل والتنبؤ بالمشكلات والإمكانيات والاحتياجات والاستعداد للمستقبل ويتطلب وضع الأهداف ، والتنبؤات ، إعداد الموازنات، وضع برامج العمل والجدول ، الإجراءات ...

والتخطيط هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة والترتيبات والعمليات اللازمة لإعداد واتخاذ القرارات المتعلقة بتحقيق أهداف محددة وفقا لطريقة مثلى . ويعرف بأنه التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطط منظمة سلفا لتحقيق أهداف محددة . ( مروان عبد المجيد إبراهيم، 54)

ويرى المؤلف بأن التخطيط بأوسع معانيه وأشملها هو عملية التفكير في المستقبل والاستعداد له طبقا لأهداف مثبتة.

1-2-2- التنظيم : يعتبر التنظيم من الخصائص المميزة لحياتنا اليومية في الوقت الحاضر والذي ابتدعه الإنسان قديما ولا يمكن لأي عمل أن يسير بكفاءة عالية دون تنظيم فهو يساعد على توفير الوسائل التي يتمكن الأشخاص من خلالها بالعمل وقبل البدء في أي عمل من الأعمال لا بد من رسم الطريقة التي تسير عليها ويجب تنظيم ذلك في إطار يتضح الهدف من خلاله.

- مفهوم التنظيم : هناك عدة مفاهيم حول التنظيم فالبعض يرى أنه نظام يفهم من آخرون بأنه التخطيط وهو بذلك الخطوة الطبيعية التالية للتخطيط وهو الإطار الذي بداخله أي جماعة متجهة نحو غرض معين .

والتنظيم هو وضع نظام للعلاقات بين الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المشتركة وهو يتطلب تصميم الهيكل التنظيمي وتحديد مسؤوليات المناصب وتحديد العلاقات التنظيمية واختيار المديرين وتطويرهم.

ويرى آخرون بأن التنظيم هو تعبير عن نظام اجتماعي من وضع الإنسان وهو يعبر عن مجموعة من العلاقات التي تسود بين الأفراد القائمة في التنظيم.

ويرى المؤلف بأنه عبارة عن الإطار الذي يتحرك بداخله مجموعة من العاملين على مستويات مختلفة والكفاءة والمسؤولية لغرض التفاوت لتحقيق غرض ما.

**1-2-3- التوجيه :** يعتبر التوجيه من الشروط الإدارية المهمة وهو إحدى المظاهر الأساسية والضرورية للإشراف والتوجيه وهو التأكد من أن الأنشطة تؤدي بطريقة منسقة ومرتبطة وهو عبارة عن إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال ضمانا لعدم الانحراف لتحقيق الأهداف.

وفي مجال التربية الرياضية لا بد لكل مؤسسة من المؤسسات أجهزة كفاءة وتوجيهية تقوم بمساعدة وتوجيه العاملين الجدد كل حسب اختصاصه وبذلك تكون الأجهزة التوجيهية هي المسؤولة عن إعداد وتعليم وتوجيه العاملين في الحقل الرياضي من رواد وقادة ومدربين واختصاصيين وعلى مختلف مستوياتهم ومراتبهم وللأجهزة التوجيهية دور فعال ومهم ومؤثر ب حياة الأمة والوطن فهي بالإضافة إلى قيامها بالتعليم والتدريب وحقل أذهان الشباب فإنها تدفع بالحركة الرياضية وروادها وقادتها نحو التقدم والازدهار .

**1-2-4- الرقابة :** تعتبر الرقابة إحدى الوظائف الإدارية الأساسية ويرى "السيد الهواري" بأنها التأكد من النتائج التي تحققت مطابقة للأهداف والتي تقرر ذلك يتطلب وجود معايير رقابية وقياسا دقيقا للأداء ثم تشخيص المشكلات وعلاجها والرقابة هي مقياس وتعني تصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من أن أهداف المنشأة والخطة الموضوعية قد تم تحقيقه. (مروان عبد المجيد إبراهيم، 55، 54، 56)

وتعتبر الرقابة مهمة أساسية بل ضرورة ملحة لكل جهاز يعمل في الدولة أو خارجها والهدف منها هو التأكد من أن الأعمال تسير في اتجاه أهداف الرقابة الإدارية والتي تعني متابعة عمليات التنفيذ لتوضيح مدى تحقيق الأهداف المراد إدراكها في وقتها المحدد.

وفي مجال التربية الرياضية يجب على كل العاملين الأخذ بعين الاعتبار مهمة المتابعة والمراقبة لأنها عملية من شأنها أن تساعد على تلاقي الأخطاء وسوء التنفيذ ويتم ذلك ضمن التنظيم والواجبات الملقاة على عاتق الأجهزة العاملة التي توجب قيام جهاز أو أكثر للمتابعة والمراقبة ويمكن أن يتم عن طريق تشكيل اللجان واختيار من هم أهلا لها.

### 1-3 المبادئ العامة للإدارة :

يرى "فايول" أن الوظيفة الإدارية تنشأ مع أفراد التنظيم أو الجماعات الإنسانية فيه أن نظام العمل السليم بين الجماعات التنظيمية يستند على وجود عدد من الاشتراطات المتميزة التي يطلق عليها المبادئ أو القواعد ولقد استخدم "فايول" لفظ "مبادئ" بدلا من قواعد أو قوانين فمن الصعب في مجال الإدارة استخدام مؤثرات ثابتة يجب الالتزام بها حرفيا وعلى ذلك فالمبادئ تعتبر أكثر مرونة في مجال التربية الرياضية ويرى "فايول" أنه من الضروري تفهم كيفية استخدام المبادئ العامة للإدارة في مجال التطبيق وقد توصل "فايول" إلى عدد من المبادئ التي يرى أنها أكثر قابلية للتطبيق في مجال الإدارة :

- **تقسيم العمل:** يرى "فايول" أن الغرض الرئيسي من تطبيق مبدأ تقسيم العمل هو تحسين أداء العمل رفع إنتاجية الأفراد وذلك عن طريق الجهد المبذول ويرى أن تطبيق مبدأ تقسيم العمل يلائم جميع الأعمال التي تشتمل على مجموعة معينة من الأفراد.
- **السلطة والمسؤولية:** تعرف السلطة بأن لها الحق في إصدار الأوامر إلى الغير والقوة التي تعمل لأجل فرض الطاعة على الآخرين داخل أي تنظيم وأنه من الضروري التفرقة بين السلطة الرسمية للإداري والتي يكتسبها من مركزه داخل التنظيم وبين السلطة الشخصية ويرى "فايول" أننا كلما تدرجنا في التسلسل الإداري كلما زادت درجة الصعوبة في تحديد المسؤوليات.
- **الامتثال للنظام:** ويقصد به الطاعة والقبول والجهد والسلوك والمظاهر الخارجية التي تنطوي عليها العقود القائمة بين المؤسسة وموظفيها والجيش تؤمن بهذا المبدأ إيماناً تاماً ففيها يكون مبدأ الامتثال للنظام وهو القوة الرئيسية في الجيش ، كذلك يجب أن تكون العلاقات بين القادة والمرؤوسين حسنة واحترام مبدأ الامتثال للنظام يجب أن لا يقتصر فقط على المستويات الدنيا في التنظيم بل يجب أيضاً أن يسود بين كبار رجال الإدارة .
- **وحدة القيادة:** هذا المبدأ ينص على ضرورة أن يتلقى الموظف أوامر من رئيس واحد فقط ويرى "فايول" إن انتهاك هذا المبدأ سيؤدي إلى انهيار السلطة واختلال العمل وتعقد مبدأ الامتثال للنظام وفقدانه الأهمية فعندما يتلقى الشخص نفسه أوامر من أكثر من رئيس واحد فسوف تسود الفوضى وتتغير الأمور وتصبح المؤسسة كأنها منظمة حيوانية . ( مروان عبد المجيد إبراهيم، 56)
- **وحدة التوجيه:** ويعبر عن هذا المبدأ وجود رئيس واحد وخطة واحدة لمجموعة من الأنشطة التي لها الأهداف نفسها ويعتبر من الشروط الأساسية للعمل الرياضي لوحدة العمل والتنسيق والقوة وتركيز الجهود .
- **مكافأة الأفراد:** تعتبر بمثابة السعر الذي يدفع للخدمات التي يؤديها يجب أن تكون عادلة كلما أمكن أن تؤثر بدرجة كبيرة على تقدم الأعمال وبهذا يصبح اختيار طريقة الدفع من الوسائل الهامة في تحديد مكافأة الأفراد.
- **المركزية:** تتصل المركزية بالنظام الطبيعي مثلها مثل تقسيم العمل ومعنى ذلك أنه في كل جسم سواء كان حيوانياً أو اجتماعياً نجد أن الإحساسات تتجه نحو الذهن أو الجزء الموجه وهذان العنصران يصدران الأوامر إلى جميع أجزاء الجسم الحي .
- **السلم الإداري:** يتكون من سلسلة الرؤساء التي تتفاوت من أعلى سلطة إلى أقل مستويات إدارية ويقال: إن هذا الطريق يحدد الحاجة إلى إيجاد وسائل لنقل البيانات والمعلومات من ناحية ويحدد من ناحية أخرى مبدأ وحدة القيادة .

- **مبدأ النظام** : يتوقف مبدأ النظام على القاعدة التي تنص على ضرورة إعداد مكان لكل شيء وكل شيء في مكانه وتنطبق هذه القاعدة على النظام الإنساني ولكي يسود النظام الاجتماعي داخل التنظيم فإن المكان الذي يجب أن تضع فيه الفرد أن يكون مناسب كما أن الفرد يجب أن يكون صالحا لشغل المكان على أساس أن الشخص الملائم في المكان المناسب.
- **العدالة** : يقول "فايول" أن هناك فرق بين العدالة والعدل باعتبار أن العدل هو وضع الأشياء موضع التنفيذ وأن العدالة تنشأ من الجمع بين العدل والعطف.
- **روح الجماعة** : يقول "فايول" أن في الإتحاد قوة ومن رأيه على رؤساء الأعمال أن يفكروا بعمق على أساس هذا المثل وأن الانسجام والإتحاد بين أفراد المؤسسة من القوى العظيمة ويترتب على الإدارة أن تبذل جهدها لتحقيق هذا المثل فتمنية روح الجماعة والتمسك بها وهي من مصلحة التنظيم باعتبارها قوة تعمل على تماسك أجزاء التنظيم وتظافر الجهود والقوى لتحقيق العدالة.

#### 1-4 خصائص الإدارة :

\* إن الإدارة ليست مجرد تنفيذ للأعمال بل الأعمال يتم تنفيذها عن طريق آخرين وأن مجرد كون أحد أفراد يرأس عددا من المرؤوسين لا يجعل منه مسؤولا فالإدارة بالضرورة تنطوي على تحقيق أهداف بواسطة جهود المرؤوسين ويجب على الفرد التغلب على الميل نحو أداء الأشياء بنفسه ويبدأ في تحقيق الأشياء عن طريق جهود الجماعة ومن هذا المنطلق يمكن القول أن النشاط الإداري (العمل الإداري) يختلف عن العمل وعن النشاط التنفيذي وإذا كان هو الذي يحدد الأهداف بينما يقوم آخرون بتحقيقها فإن هذا يضيف على الإدارة صفة التمييز \* إن الإدارة عملية مستمرة ومصدر استمراريتها هو بقاء منظمات خدمة البيئة والتي تسعى لإشباع المجتمع من السلع والخدمات بأنواعها المختلفة فهي الإدارة التي تساعد هذه المنظمات على بلوغ أهدافها واضطلاعها بمسؤوليات لحاجة معينة.

\* تنطوي الإدارة كعملية على العديد من الوظائف أو المهام التي يقوم بها المسئول وهي : التخطيط، التنظيم، التوجيه، التحفيز، التنشيط، واتخاذ القرارات والرقابة، وإذا ما تم قبول الرأي القائل بأن جميع المسؤولين بغض النظر عن جنسياتهم وتباين الأنشطة التي يقومون بها فإن هذا يضيف خاصة أخرى هل الإدارة علم أم فن وطبعا الإدارة تجمع بين العلم والفن.

\* إن الإدارة نشاط إنساني متكامل وهادف فعند تطبيقها تتعامل مع الجماعة وتسعى في الوقت نفسه إلى تحقيقه أهداف المنظمة من خلال إنجاز عدد من المهام في ضوء قواعد معينة أي أن العلاقات بين ومع جماعات العمل والمرؤوسين والمهام المنظمة للعمل هي من بين العوامل المهمة والموجهة للأداء. (مروان عبد الحميد، 60).

\* تتصف الإدارة أيضا بالتغيير فبيئة الأعمال متغيرة والعنصر البشري متغير بطبيعة الحال وحاجاته وطموحاته أكثر تغييرا كما أن التطور التكنولوجي في مجالات مختلفة يتطلب من الإدارة ضرورة مواكبته.

\* إن الإدارة الفعالة تستلزم دائما استخدام أنواع معينة من المعرفة والمهارة والإجراءات وإذا كانت المهارة الفنية مهمة جدا لتنفيذ العمل المعين فإن دور المسؤول لا يستلزم بالضرورة خبرة فنية متخصصة كما أن الخبرة والمهارة الفنية تضيف الكثير إلى قدرة المسؤول إلا أن دخول ميدان العمل يتطلب من الفرد تخصص آخر وهو أن يدير بفاعلية فالمهارة التشغيلية الضرورية لأداء العمل التشغيلي المتخصص لا تعتبر كافية لعمل الإدارة .

### 1-5 أساسيات الإدارة :

- **الاتصال: (communication):** تعرف وظيفة الاتصال بأنها عملية تبادل المعلومات وتعرفها الجمعية الأمريكية للإدارة بأنها التصرف الذي ينتهي بتبادل المعاني ويعتبر الاتصال من العمليات التي تحتاج إلى تخطيط كما يتطلب حصر الخطوات الرئيسية في تخطيطها وموضوع الاتصال ليس هو المعالجة التفصيلية له وإنما تحديد الوسيلة التي تحتاجها الإدارة عن طريق الاتصال لتحقيق الأهداف قصيرة الأجل والطويلة لها .

- **القرارات الإدارية: (managerial dicissions):** تنشأ عملية اتخاذ القرارات حينما يقوم الإداري بتحديد أهدافه يحاول وضع الأساليب التي تمكنه من تحقيقها وبدون قرارات فإن الوظائف الأساسية للإدارة لا يمكن إن تنشأ وحدها .

ويمكن تعريف اتخاذ القرارات بأنها عملية الاختيار المبنية على بعض المقاييس التي تتصف بسلوك معين كبديل لبدائل أخرى ممكنة وممارسة عملية اتخاذ القرارات تكسب الفرد خبرة تساعده في الوصول إلى الوسائل الملائمة لاتخاذ قرار سليم.

- **المسؤوليات (the responsibilities):** إن المسؤوليات الإدارية هي التزامات الأفراد الإداريين للأداء الملائم للوظائف الإدارية وتكون نتيجة أداء الاختصاصات الإدارية خلق المنافع بطريقة ليست مباشرة والمسؤولية مسألة فردية أن تؤدي بطريقة ملائمة.

- **السلطات (authorities):** تعتبر السلطة هي الحق الذي يمكن الفرد من الوفاء بالتزاماته المعنية وهي من مشتقات المسؤولية ... والهدف و السلطة الإدارية من مستلزمات القيادة في أي نظام إذا ما أردنا للقيادة أن تكون فعالة وقد عرفت السلطة بأنها حق الإداري في التخطيط والتنظيم والرقابة على أنشطة الآخرين أما سلطة التنظيم فلها الحق في إنشاء الظروف والعلاقات بين الوظائف لتنفيذ الخطة أما فيما يخص سلطة الرقابة فلها الحق في تحريك العمل المخطط حينما يتطلب ممارسة الإجراءات التأديبية وتعتبر السلطة من مشاكل الهيكل التنظيمي ويكون غرضها هو تمكين الأفراد من القيام بأعباء المسؤوليات المفوضة إليهم.

- **التنسيق (cordination):** يقال " أن العملية المنسقة هي العملية المتجانسة والمتعادلة والمتداخلة مع بعضها البعض نحو تحقيق هدف مشترك ولهذا نعتبر أن تحقيق التنسيق من الأهداف الأصلية لكل إداري سواء كان تخطيطا ، تنظيما ، توجيها أو رقابة ، ويعتبر من العناصر المهمة التي تسهم في رفع الكفاءة الإنتاجية لأي عمل ويجب على الإداري أن يأخذها بعين الاعتبار عند ممارسة القيادة الإدارية وأن انعدام الفهم الكامل لما يقوم به الفرد كثيرا ما يؤدي إلى التنسيق السيئ .

– الإجراءات الإدارية : هناك جماعات مهنية كثيرة العدد تعمل في الأنشطة الكتابية ويتكون هذا الجيش الضخم من الكتبة ومديري الآلات المكتبية وواضعي البرامج ومن في حكمهم ويطلق على أداء هذه الأنشطة اصطلاح الإجراءات والنظم وتعرف بأنها الوسائل التي بمقتضاها يمكن تحريك الأعمال المتكررة ودفعها للامام.

### 1-6 نظريات الإدارة :

أولاً: النظرية التقليدية:(نظرية X ):

تقوم هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات عن حقيقة النفس البشرية ومحددات السلوك كالتالي :

- الإنسان بطبعه كسول لا يحب العمل
- الإنسان بطبعه خامل لا يريد تحمل المسؤولية في العمل
- يفضل الإنسان دائماً أن يجد شخصاً يقوده يوضح له ماذا يعمل
- العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل ،أي أن الإنسان يعمل خوفاً من العقاب أو الحرمان وليس حبا في العمل.
- لابد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان حين يعمل حيث لا يؤمن الفرد على شيء هام دون متابعة وإشراف
- إن الأجر والمزايا المادية هي من أهم حوافز العمل أي أن الفرد على استعداد للتضحية بأي شيء في سبيل الحصول على مزيد من الأجر والمزايا المادية الأخرى.
- تلك هي فروض النظرية التقليدية وهي تفسير السلوك الإنساني بطريقة تؤدي إلى أن تتبع الإدارة طريقة خاصة في معاملة الأشخاص تتفق وتلك النظرية إلى الإنسان وطبيعته.
- هناك العديد من التجارب العملية أثبتت أن أوامر كثيرة تصدرها الإدارة لاتطاع ويتجاهلها الأفراد وقد يتصرفون في الاتجاه المضاد وكذلك تبين للباحثين في ميدان علاقات العمل أن الإنسان ليس كسولاً بطبعه بل هناك أفراد يعملون ساعات أطول من ساعات العمل المقررة وإذا كان الإنسان بطبعه كسولاً فكيف نفسر إقبال أحد المسؤولين على عمله لفترات طويلة وإذا كان الأجر هو المحدد الأساسي لسلوك الفرد وهو الدافع الوحيد له على العمل فكيف نفسر رفض بعض الأشخاص العمل لفترات إضافية إذن فهم يرفضون فرصة الحصول على المعدلات آجر أعلى.

إن تلك المظاهر للسلوك الإنساني توضح فشل التفسير الذي تقدمه النظرية التقليدية كما يتضح في حالات أو مواقف إنسانية متعددة لذلك لابد من البحث عن التفسير آخر يقدمه ما كجرو ويدافع عنه.

النظرية الحديثة:(نظرية Y ):

بالنظر إلى فشل النظرية التقليدية في رسم الصورة الحقيقية لطبيعة الإنسان فإن النظرية الحديثة تحاول تقسيم

مجموعة من الفروض التي تفسر بعض المظاهر السلوك الإنساني وهي :

- الإنسان يرغب في العمل لذاته فهو يحب العمل ويفضله عن الفراغ.
- الإنسان يسعى إلى تحمل المسؤولية والمخاطرة.

- الإنسان يطلب الحرية في العمل والتحرر من القيود وهو يفضل أن يكون قائدا وليس تابعا.
- الوعد بالمكافأة أو احتمال الحصول على نتائج إيجابية دافع أساسي للعمل أي أن الإنسان يعمل ليس خوفا من العقاب ولكن أملا في المكافأة.
- ليس هناك ضرورة للرقابة الدقيقة على الإنسان في أثناء العمل إذ يكفي أن تحدد الأهداف المطلوب تحقيقها ويترك للفرد اختيار سبل الوصول إليها وهو جدير باختيار أفضل السبل والوسائل.
- ليس بالخبز وحده يعيش الإنسان والفرد يعمل للحصول على أجر ولكنه يعمل أيضا لإشباع حاجات ورغبات أخرى خلاف الأجر والمزايا المادية يعمل من أجل الحصول على مركز اجتماعي مرموق والرضا عن الإنجاز الشخصي. (مروان عبد المجيد إبراهيم، 35، 36).

تلك الفروض للنظرية الحديثة ساهمت في توجيه أساليب الإدارة في العصر الحديث تجاه ما يسمى "بالعلاقات الإنسانية" وأصبح أسلوب القيادة والإشراف الديمقراطي الذي يسمح للأفراد بحرية العمل والتعبير هو الأساس من ناحية أخرى فإن مجموعة النظم الاجتماعية ترى في الإدارة نظاما اجتماعيا متكاملا ومن ثم فإن منظمة الأعمال ينظر إليها أنها مزيجاً من العلاقات الاجتماعية والأنماط الحضارية التي تنشأ بين جماعات الأفراد المكونة لها وبالتالي فإن مفاهيم التعاون والتفاعل الاجتماعي تلعب دورا بارزا في تحريك فلسفة الإدارة ناحية اكتشاف العوامل والظروف المساعدة على تجميع الأفراد وإيجاد روابط وثيقة بينهم.

ويتميز تفكير مجموعة النظام الاجتماعي بالشمول والتكامل ويعمل على البحث عن وسائل إدماج الفرد كعضو في جماعة وتوثيق علاقات الجماعات وزيادة درجة التفاعل بينها.

### نظرية الإدارة التنظيمية :

كان "هنري فايول" يقوم بإسهامه إلى الإدارة عن طريق مبادئ الإدارة وهو بذلك كان الأول في الكتابة عن نظرية الإدارة التنظيمية التي تهتم بالأعمال الإدارية ووصف وتحليل الوظائف الإدارية وسرد مبادئ التنظيم وبعد "فايول" كتب "جيمس موفي" "وألان رايلي" عن مبادئ التنظيم ويليه "ليندال أوريك" بعمله وكتاباته عن التنظيم والإدارة وهؤلاء الكتاب الثلاثة هم الرواد الذين وضعوا أسس ومبادئ التنظيم الإداري.

لقد كان "فايول" أحد العاملين في حقل الإدارة لمدة طويلة والمهتمين برفع قيمتها ومستوى العمل فيها وحاول اكتشاف مبادئ عامة للإدارة على أن تكون مرنة وتعتبر أساسا للتفكير والتقدير في تطبيقات الحياة العملية بواسطة المديرين واهتم فايول بمبادئه كأساس وبداية العمل في هذا المجال وليس كنهاية إذ ذكر إمكانية زيادة المبادئ وتجاهل البعض الآخر كما ركز على أن اختيار المبدأ للتطبيق يرتبط أساسا بفن الإداري وخبرته وقدراته. (مروان إبراهيم، 36، 37، 38).

### 2. الإدارة الرياضية :

#### 1.2. مفاهيم حول الإدارة الرياضية :

الإدارة الرياضية : هي فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق هذه الهيئات.

كما يعرفه أيضا بأنها توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها .(مفتي ابراهيم حماد،17،1999).

وقد عرفها كل من "blanten "et "beitel": على أنها المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويجية .(عصام بدوى، 17).

## 2.2. مكونات الإدارة الرياضية :

لقد حلل الإداري الأمريكي "kanz" الإدارة الرياضية فوجد أنها تتضمن أربعة مكونات أساسية هي :

- |                   |                                     |
|-------------------|-------------------------------------|
| أ/ العامل البشري  | ب/ العمل الجماعي                    |
| ج/ القائد الإداري | د/ المنظمة التي تعمل الإدارة لأجلها |

## 3.2. المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية :

لقد أشاد الإداري الأمريكي "kanz" بأنها الإدارة الناجحة تعتمد على مايلي :

- **المهارة الفنية** : وقد وصفها الإداري "kanz" بأنها التفهم الكامل والكفاءة في نوع خاص من الفعاليات وهي تتضمن معلومات خاصة وقابلية كبيرة للتعليل في ذلك الاختصاص والقدرة على كيفية استخدام التفنن في المجال الرياضي .

- **المهارة الإنسانية** : القابلية الدقيقة للعمل بشكل فعال كمجموعة واحدة من العاملين لغرض تعاون وتجانس تام في ذلك الفريق الذي يعمل معه أيضا وتتضمن معرفة الآخرين والقدرة على العمل معهم بشكل فعال وعلاقة جيدة .

- **مهارة الاستيعاب الفكري** : القدرة على ربط الأجزاء الدقيقة وهذا يعني النظرة الشاملة والكلية للمنظمة التي يعملون فيها وكيفية اعتماد أقسام تلك المنظمة على بعضها البعض .

إن إدارة التربية الرياضية تعتبر من أهم وأصعب الوظائف الإدارية في أي مجتمع فهي تعتمد بالدرجة الأولى على القادة والرواد والمشرفين وجميع العاملين في مجالاتها الواسعة كما تعتمد على المؤسسة بالدرجة الثانية وعلى المنشآت والمرافق والمعدات والأدوات بالدرجة الثالثة.

على هذا يرى المؤلف أن الإدارة من وجهة النظر الرياضية تعني استخدام العلم في تنظيم وتدريب السلوك الإنساني والتي تسعى لاستخدام العناصر المادية والبشرية بكفاءة عالية لتحقيق الإنجازات الرياضية .

## 4.2. صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة :

يمكن تحديد صفات الإدارة الرياضية العلمية السليمة كمايلي:

**الشمول** : بمعنى ضرورة تغطية الإدارة لكافة جوانب ومجالات العمل في الهيئة الرياضية في حدود اختصاصاتها .

**التكامل** : ويعني أن يتولى كل جزء في الهيئة الرياضية جانب من التنظيم حيث يؤدي مهام محددة متخصصة مع مراعاة أن تكمل كافة الأقسام الإدارية للهيئة الرياضية ككل بحيث تتحقق النتائج المرجوة.

**المستقبلية :** وتعني ذلك أن ضرورة أن تعمل الإدارة الرياضية ليس للحاضر فقط بل للمستقبل أيضا من خلال أهداف وتطلعات في زمن آت وهنا تظهر أهمية التنبؤ بالمستقبل باعتباره واجبا أساسيا من واجبات الإدارة الرياضية.

**الانفتاح :** ويعني هذا أن تتميز الإدارة الرياضية في الهيئة بالانفتاح على البيئة التي تعمل خلالها وتتأثر بها وتؤثر فيها .

## 5.2. الدور الإجرائي للإدارة الرياضية :

يتمثل الدور الإجرائي من الإدارة الرياضية في خمسة عناصر تعكس كافة عملياتها وهذه الأدوار تتم في كافة المستويات الإدارية للمؤسسة الرياضية وهي كما يلي :

\* وضع خطة متكاملة تشمل كل من الاستراتيجيات والسياسيات والإجراءات والأساليب والوسائل والبرامج المطلوب تنفيذها وكافة القوى البشرية الإمكانات المادية والعينية في فترة زمنية مستقبلية.

\* وضع هيكله لتنظيم العناصر والقوى البشرية والمادية التي تتكون منها الهيئة الرياضية وتنسيق الأداء والترابط بينها لتحقيق التكامل والتماسك والتلاحم بين الأجزاء بصورة يكون لها معنى وفاعلية من أجل تحقيق هدف الهيئة الرياضية .

\* حث الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية على تعديل سلوكهم بما يساهم في تطابق هذا السلوك مع الهدف العام المرجو تحقيقه.

\* إيجاد نظام رقابي يتطابق مع العمليات والإجراءات على أن تتم مقارنة نتائج الأعمال مع مستويات ومعدلات الأداء المطلوب تحقيقها الذي يضمن حسن سير العمل مع تصحيح الانحرافات .

\* التنسيق بين كافة المستويات الإدارية في الهيئة الرياضية على المستوى الرأسي أو الأفقي من أجل الوصول إلى الهدف المحدد بأفضل الوسائل والفعاليات وبأقل تكاليف ممكنة .

## 6.2. المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية :

تطبق هذه المبادئ في إدارة جميع المؤسسات بما في ذلك الرياضة دون نظر لحجمها وطبيعتها على أساس أن جميع الأعمال تتشابه في أهدافها وعملياتها الرئيسية وتتخلص هذه المبادئ التي تساعد في خلق الإدارة الناجحة فيما يلي:

\* **مبدأ التوازن :** يجب أن تكون المؤسسة الرياضية ابتداء من اللجنة الأولمبية أو الاتحاديات أو الأندية الرياضية متوازنة لضمان النمو المناسب لها وتحقيق الكفاية في إدارتها ونجد أن مهام الرئيس الإداري هو التأكد من أن التوازن يسود المؤسسة كما يقع على عاتق الرئيس الإداري أن يحفظ توازن مؤسسته .

\* **مبدأ التبسيط :** يجب استبعاد جميع العناصر غير الضرورية للإدارة الناجحة وتحقيق العناصر الموجودة إلى أبسط شكل ممكن ومن مزايا المؤسسات الصغيرة مثلا : سرعة البث في الأمور بعكس الحال في المؤسسات الكبيرة كاللجنة الأولمبية الوطنية بسبب أن التصرف يتناول أشخاص عدة وتعمل هذه المؤسسة إلى حد كبير بمقتضى التعليمات المكتوبة والتقارير والسجلات وهذا ما يبطئ العمل ويزيد النفقات .

\* **مبدأ التخصص** : يؤدي التخصص في الجهود إلى تكوين الخبراء بسبب أن تركيز الجهود يزيد من الخبرة العملية ويطبق مبدأ التخصص تطبيقاً عاماً وشاملاً في نواحي النشاط المختلفة ويستند مبدأ التخصص على الحقيقة التي تقول أن القلة من الأفراد يتمكن من إنجاز أشياء عدة بدقة بينما الكثرة من الأفراد فتمكن من إنجاز أشياء قليلة بدقة إذا كان مجال نشاطهم صغيراً.

\* **مبدأ التميّط** : يجب أن نحدد أحسن طريقة ونعبر عنها بوحدة محدودة أو أنماط ثم نستخدم كنموذج في العمليات وفي التخطيط والرقابة.

\* **مبدأ الحوافز المادية** : يجب أن تتناسب المكافآت مباشرة وقيمة العمل المنجز ويشترط أن توضع مستويات عادلة للأعمال المنجزة وأن يكافئ الشخص على أساس ما أنجزه من أعمال بالنسبة إلى المستويات الموضوعه.

\* **مبدأ العلاقات الإنسانية** : تنجح الإدارة أو تفشل على حسب طريقة معالجتها للعلاقات الإنسانية في المؤسسة وتسعى الإدارة والأشخاص إلى الأهداف نفسها فكل منهما يرغب في ازدهار المؤسسة وكلاهما المعادلة العادلة فالإدارة في معاملتها مع الأشخاص والأشخاص في اتصالاتهم بالإدارة. تتطلب المعالجة السليمة للعلاقات الإنسانية وضع سياسات عمل رشيدة بشرط أن يتمسك بها الإداريون لأن الكلام الشفوي لا قيمة له في حل المشكلات .

\* **مبدأ التخطيط** : يجب أن يكون هناك تخطيط سابق للتنفيذ لكي نصل إلى عمل شيء له أهمية بطريقة فعالة والتخطيط يحل محل الحدس والتخمين وبذلك يقلل من الاعتماد على الحظ وينطوي التخطيط على اتخاذ قرار يحدد ما يجب عمله والكيفية التي ينفذ بها لأن التخطيط يرتب العمل ويحدد مراحل تتابعه.

\* **مبدأ الرقابة** : يصبح التخطيط قليل القيمة إلا حيث توجد الرقابة لتضمن تنفيذ الخطط ويجب على الأشخاص القائمين بالعمل أن يكون لديهم من الوسائل ما يمكنهم من ضمان التنفيذ ومن ملاحظة سير العمل وبعد إعداد الخطط وإصدار التعليمات لتنفيذها .

\* **مبدأ القيادة** : تعتبر القيادة الحكيمة هي أهم عامل فردي في نجاح العمليات كافة وتنطوي القيادة الحكيمة على القدرة في عمل ما يقرر الشخص عمله وعلى امتلاك الشخصية والقدرة على كسب تعاون وولاء الآخرين وعلى المهارة في قيادة جهود الأشخاص والرقابة عليها .

\* **مبدأ السلطة والمسؤولية** : إن الشخص الذي يمارس السلطة يجب أن يكون مسؤولاً عن تنفيذ كل الأعمال داخل نطاق سلطته لا يمكن اعتبار الشخص مسؤولاً عن نتائج معينة إلا إذا كانت له سلطة القيادة والإشراف على الوسائل التي تستخدم للوصول إلى تحقيقها وإذا أردنا أن نجعل فرداً مسؤولاً عن استمرار عمل معين أو عن تنفيذ مهمة ما فيجب أن نزوده بالسلطة اللازمة للإشراف على الأشخاص الذين يمارسون هذا النشاط وتوجيه جهودهم لاستخدام الوسائل والإمكانات التي تساعدهم في الوصول إلى الهدف. ونلاحظ أن الإداري لا يعتبر مسؤولاً عن أعماله فقط بل أيضاً عن أعمال مرؤوسيه فإن الإداري يعتبر مسؤولاً عن الأخطاء

التي تحدث لسوء اختياره للفرد حيث أن الإداري مسؤولاً عن نتائج عمل الآخرين الذين تحت إشرافه فالضرورة تقتضي إعداد المرؤوسين وتدريبهم ومعرفة المهام التي يصلحون لها .

\* **مبدأ اتخاذ القرارات:** يجب اتخاذ القرارات عند أدنى مستوى تنظيمي لتسهيل القيام بالأعمال وتتخذ القرارات بواسطة الإداريين والمراقبين والمختصين بالنشاط المعين الذين يقومون بتنفيذ عمل ما إلا في الحالات غير العادية فيتطلب فن الإدارة إعداد وتدريب إداري المستقبل لأنه في هذه الحالة تظهر القيادة الصحيحة والقدرة في الحكم على صلاحية الأفراد للقيام بمهام معينة.

\* **مبدأ استخدام القدرة الإدارية:** تستخدم القدرة الإدارية كاملة للتخفيف عن كاهل الإداري بتحويل جميع المسائل التي يمكن أن تنفذ ولو طبق هذا المبدأ فإن الإداريين يتحررون من التفاصيل ويتمكنون بواسطة التقارير المرفوعة إليهم من مرؤوسيهـم تتبع جميع الوظائف المسؤولين عنها فالإداري يترك الأشياء التي تسير في مجراها الطبيعي ويركز اهتمامه على المسائل التي تتفاوت والمستويات الموضوعية.

## 7.2. مقومات التغيير الناجح في إدارة الهيئات الرياضية :

- لكي يكون التغيير ناجح في إدارة الهيئات الرياضية لا بد من توفر عدد من المقومات وهي كمايلي:
- تشجيع الأفكار الجديدة المفيدة النابعة من الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية وتوصيلها إلى الرؤساء وإيجاد نظام للحفز على البحث عن مثل تلك الأفكار إذا ما كانت قابلة للتفكير .
- دعم تكامل المعارف أما المهارات فهي تكتسب من خلال التطبيق الفعلي والممارسة اليومية المستمرة للمشكلات النفسية والإنسانية داخل الهيئة ذاتها أو خارجها.
- ترسيخ المرونة والمقدرة على التكيف حتى يمكن تقبل التغيير والتكيف معه.
- الاستناد إلى المعلومات حول التغيير المنشود من حيث أهدافه وأنواعه ومدى تأثيره ونتائجه المتوقعة وهذا يرجع أساساً إلى نظم المعلومات المتوفرة .

## 8.2. مجالات الإدارة في التربية الرياضية:

تتعامل إدارة التربية الرياضية مع ثلاث مجالات رئيسية وهي :

- البرامج.
- الإمكانيات
- العاملين (القادة)

وهذه المجالات الثلاثة للتربية الرياضية تعتبر مجالات متداخلة وغير مستقلة كلا منها عن الآخرين فالبرنامج يظل كلمات على الورق دون وجود الإمكانيات المتاحة ثم يأخذ طريقة ضئيلة أو كافية لا فائدة منها إن لم يحسن استخدامها وكذلك تقع على العاملين المسؤولية النهائية في حسن استخدام الإمكانيات وتنفيذ البرامج .(مفتي إبراهيم حماد، 19، 18).

**3- أنماط المؤسسات وتطبيقاتها على المؤسسات الرياضية:** قام كل من (هاج وهل) بوضع أربع أنماط للمؤسسات طبقاً لحجم المؤسسة ومستوى التعقيد وهذه الأنماط هي: (النمط التقليدي- النمط الميكانيكي- النمط العضوي- النمط المختلط).

**3-1- النمط التقليدي:** يتميز هذا النمط بالمركزية في الأداء والسياسات وتقل فيه السلطة والمسئولية كلما اتجهنا نحو قاعدة التنظيم. ويرتبط هذا النمط بالمؤسسات الصغيرة ذات قاعدة معلومات بسيطة.

**3-2- النمط الميكانيكي:** يختلف هذا النمط عن السابق بأنه تقل فيه المركزية مما يرتبط بزيادة المسئوليات وأيضاً تحويل السلطة مما يعطي حرية أكبر للعاملين كلما اتجهنا نحو قاعدة التنظيم. وفي هذا النمط قد تشترك فيه أكثر من إدارة في نفس العمل لإنجازه. ويرتبط هذا النمط بالمؤسسات كبيرة الحجم وبناء تنظيمي بسيط.

**3-3- النمط العضوي:** يعتبر هذا النمط كالجسم البشري حيث يتناسب التقسيم الهرمي والتنظيم البنائي حيث

يتم تنسيق الأعمال بين كافة أجزاء المؤسسة حيث يكون لكل جزء وظيفة يختص بها ولا يكون هناك تضارب في الاختصاصات. وفيه المؤسسات صغيرة الحجم ولكن معقدة التركيب.

**3-4- النمط المختلط:** يتناسب هذا النمط مع المؤسسات الكبرى حكومية كانت أو استثمارية لأنها عالية التعقيد وكبيرة الحجم. وهي بذلك تجمع بين النمط العضوي والنمط الميكانيكي.

ويرى (جورلاندر) أن كلا من النمط التقليدي والميكانيكي يتناسبان في الأداء مع البيئة المستقرة والثابتة أي البيئة محدودة التغيير ومثال ذلك في المجال الرياضي الأندية الصحية الخاصة وأندية الشركات والهيئات. حيث أوضح (جورلاندر) أن النمط العضوي والنمط المختلط يصلحان في البيئة المتغيرة بمعنى آخر التي تتطلب تفاعل المؤسسة مع المجتمع والجمهور مثل الأندية والاتحادات الرياضية في تفاعلها وبنائها التنظيمي مثل وزارة الشباب والرياضة. (أشرف صبحي، 47، 37، 2000).

**4- المؤسسات الرياضية:** هي هيئات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي وهي مثلها كأي مؤسسة لها هيكل تنظيمي يتفق وحجمها والهدف الذي أنشأت من أجله ويشير (أشرف صبحي) نقلاً عن (دافت، وروبينز) أن المؤسسة الرياضية هي تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وصناعة تحدد أهدافه بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة وطبقاً لأهداف تلك الأنشطة، وقد ذكر أيضاً (دافت) أن المؤسسة الرياضية تدار بفكر إداري علمي ذات بناء محدد بداخلة الأقسام والشعب المختلفة والمستويات الإدارية مع تحديد الاختصاصات والمسئوليات ويتفق الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة وحجم تلك المؤسسة، ونستطيع أن نميز بين المؤسسات الرياضية وأيضاً يمكن تقسيمها وبناء هياكلها من خلال منظورين: (فلسفة المؤسسة ونظريتها- السلوك التنظيمي).

**- فلسفة المؤسسة ونظريتها:** هي النظرة الشاملة التي تحدد أهداف المؤسسة ووظائفها تجاه المجتمع وتأثير ذلك على التقسيم الداخلي للهيكل التنظيمي وهنا يتضح أن فلسفة المؤسسة تنبع من الفلسفة العامة للدولة أي تتأثر بالنظم السياسية والاجتماعية والاقتصادية للدولة ونرى أن وظائف المؤسسات الرياضية في المجتمع الرأسمالي تأخذ منهج المؤسسات الربحية وتحقيق أعلى أهداف ممكنة من الناحية الرياضية بينما في الدول ذات الفكر المركزي

والاقتصادي الموجه تخضع المؤسسات لتمويل الدولة وتحقيق الأهداف التي تضعها الدولة بما يؤثر على بناء وتقسيم المؤسسة.

-**السلوك التنظيمي:** كما عرفه (دافت) انه يرتبط فقط بالبيئة الداخلية لتلك المؤسسة منصبه على الأفراد والجماعات الصغيرة داخلها وشكلها من ناحية البناء وأقسامها الداخلية وهذا السلوك التنظيمي يؤدي إلى تحديد الهيكل التنظيمي وتصميمه بحيث يشمل كافة الأقسام التي تحقق الأهداف العامة لتلك المؤسسة وكذا وسائل الأداء داخل المؤسسة (اشرف صبحي، 2000 م، 25، 27).

**5-نشأة المؤسسات الرياضية حسب قانون الجمعيات 1901:** صدر قانون 1901 الفرنسي آنذاك، و المعروف بقانون المنظمات و المؤطر للهيكل العام للمؤسسات ذات النشاط الرياضي التي كانت تحت إشراف المنظمات حيث لم تكن تهدف إلى الربح المادي . و بهذا فإن المنظمة هي مجموعة أفراد يربطهم ببعضهم هدف يتمثل في إنجاز مهنة معينة لا يمكن تحقيقها إذا ما قام بها الأفراد منفصلين . و لكل منظمة عملها الأساسي و يطلق على هذا العمل الهدف أو مقصد المنظمة . و حسب هذا القانون يحدد عمل و مقصد المنظمة الهيكل التنظيمي لها كونها مؤسسة و وظيفة كل فرد فيها الهيكل التنظيمي لها كونها مؤسسة و وظيفة كل فرد فيها كونها مؤسسة و وظيفة كل فرد فيها إضافة إلى علاقته بالآخرين . علاوة على ذلك فإن الهيكل التنظيمي يحدده عدد كبير من المسؤولين التنفيذيين . و في كل منظمة لا يهم الأمر كثيرا عما إذا كان عدد الأفراد كبيرا أو صغيرا و إنما يجب أن تتوفر فيهم مجموعة الأفراد الذين توكل إليهم مهام تتفق مع الوظائف التي يقومون بها.(إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، 2004، 88).

**5-1-أنواع المؤسسات الرياضية:** المؤسسة الرياضية هي الإطار المكاني و القانوني الذي يحيط بممارسة النشاط البدني الرياضي و الهادف، باعتبار هذا النشاط أصبح يشغل مكانة اجتماعية هامة نظرا لثقافة العولمة السائدة في أيامنا . فأصبح يوجد ما يعرف بأقسام صناعة الرياضة المتمثلة في التجمعات الآتية:(رياضة الفرق المحترفة- الرياضة الجامعية و المدرسية-المنشآت الرياضية-الأندية الرياضية- مضامير السباق-الرياضات التجارية - البولينغ- أندية الصحة-الأندية الترويحية-المعسكرات الرياضية).

**5-2-المؤسسات الرياضية حسب المشرع الجزائري:** تكامل الأنشطة الرياضية و المصالح الاجتماعية و الاقتصادية أدى بها إلى الارتقاء، وأن قيام الأندية الرياضية يعتمد على دعائم اقتصادية مثل الميزانيات المالية و الأدوات والتجهيزات و غيرها من عوامل، فضلا عن ذلك تزايد عدد ممارسي النشاط البدني الرياضي ما أدى بالمشرع الجزائري البحث المستمر في هذا المجال و تغطية الفجوات المشهودة سابقا في شأن الأندية الرياضية ما تجسد في استمرار تعديل و إصدار القوانين و آخرها قانون الرياضة 2004 المؤطر لنوع الأندية و الراسم لحظوظها المالية من ميزانية الدولة والدعم الخاص، فنجد في الفصل السادس من القانون 04-10 المتعلق بالتربية البدنية والرياضة في مادته 42 و التي تشير إلى النوادي الرياضية كونها هيئات تمارس مهنة تربية و تكوينية للشباب عن طريق تطوير البرامج الرياضية و بمشاركتها في ترقية الروح الرياضية و الوقاية من العنف ومحاربه، و تخضع لمراقبة الرابطة الاتحادية الرياضية المنظمة إليها.(الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الامر 04-10، المادة 42).

و لقد صنف هذا الأمر النوادي الرياضية تصنيف أولي يتمثل في نوادي متعددة الرياضات و أخرى ذات رياضة واحدة و كل منها بدورها فيها حسب نفس الأمر:

**5-2-1-النادي الرياضي الهاوي:**و يشار إليها حسب المادة 03 من قانون 04-10 : هو جمعية رياضية ذات نشاط غير مربح، يسير بأحكام القانون المتعلق بالجمعيات و كذا قانونه الأساسي . و تحد المهام في النادي الرياضي الهاوي كما ينظم عن طريق قانونه الأساسي النموذجي الذي تعده الاتحادية الرياضية الوطنية و يوافق عليه الوزير المكلف بالرياضة.

**5-2-2-النادي الرياضي شبه المحترف:**أتت به المادة44من الامر10-04 و التي نصت أن النادي الرياضي شبه محترف يمثل جمعية رياضية، يكون جزء من النشاطات المتعلقة بهدفها ، ذو طابع تجاري لا سيما تنظيم التظاهرات الرياضية المدفوعة الأجر و دفع أجر بعض من لاعبيها و مؤطريها .ويعتمد النادي الرياضي شبه المحترف قانونا أساسيا لا سيما تنظيمه و شروط تعيين أعضاء أجهزته المسيرة و مسؤولياتهم و كيفية مراقبتهم .  
**5-2-3-النادي الرياضي المحترف:**جاء ضمن المادة22من القانون 89-03 سمح المشرع بالجمعية الرياضية بالتفاوض وإبرام عقود مع كل المنظمات، المؤسسات أو الجماعات العمومية من أجل ضمان و دعم الممارسات الرياضية .أما من خلال المادة 03 من نفس القانون فقد شرع إنشاء مؤسسات ذات طابع تجاري و أهداف رياضية، أو في صيغة هياكل أخرى، هذا ما إذا تطلب كثرة و تنوع النشاطات طرق تنظيم و تسيير ليست بنفس سيم عمل الجمعية إلا أنه لم يأتي تخصيص في صيغة الاحتراف إلا في الأمر 95-09 في المادة20والتي تصرح بالآتي "تعد نوادي رياضية محترفة، النوادي التي تؤسس مهامها على نشاط رياضي دائم بواسطة حصص متنوعة الطبيعة يوفرها أشخاص طبيعيين أو معنويون يكون هدفها تحقيق نتائج رياضية مقابل أجرة. " (نفس المرجع،المادة20).

و بهذا قد خضع إنشاء و تأسيس النوادي الرياضية المحترفة إلى الأحكام المقررة في التشريع الساري مفعولهما الخاص ب "الشركات التجارية. " (الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الامر95-09المادة20) و حزم الأمر في شأن النادي الرياضي المحترف وفق الأمر 04-10 في المادة46الذي يشير إلى إمكانية تحليه أو اتخاذ أحد أشكال الشركات التجارية .مثل أن يكون شركة وحيدة الشخص EURL أو شركة ذات مسؤولية محدودة SARL ، أو شركة رياضية ذات أسهم . SSPA و في هذا السياق تخضع هذه المؤسسات إذا ما اتخذت أحد هذه الصيغ المذكورة، إلى أحكام القانون التجاري و كذا قوانينها الخاصة بها .هنا يتضح لنا أن النادي الرياضي المحترف أصبح يعد مؤسسة اقتصادية يمكن التعامل معها بنفس شأن باقي المؤسسات الاقتصادية.و بحكم النادي الرياضي المحترف يشكل وحدة مؤسساتية تجمع بين مختلف عوامل الإنتاج من مدخلات، كالإشراف و المعدات و التجهيزات و اليد العاملة لتندمج في دائرة إنتاج بهدف تحقيق مردود رياضي يتمثل في النتائج الرياضية التي تنعكس مباشرة على تحصيل الربح المادي أو بالأحرى موازنة مع ذلك تحقيق قيمة مضافة.

فبالرغم من بعض التناقضات، يعتبر الحل الأمثل للاستمرار كما أشار إليه الباحث (كلود مارشال) الاحتراف هو عالم صغير رياضي، ثقافي، اقتصادي واجتماعي حيث من خلال هذا حدد الأبعاد من و راء الاحتراف في النشاط البدني الرياضي. (الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الامر 89-03 المادة 20).

**6- مديرية الشباب والرياضة بولاية أدرار:**

**6-1- تعريف بالولاية:** تقع ولاية أدرار في جنوب غرب البلاد، تتربع على مساحة 427968 كيلومتر مربع، عدد

الدوائر 11، عدد البلديات 28 بلدية، وهي حديثة النشأة نسبياً تأسست عام 1906م.

-الحدود:- شمالا: ولاية البيض، بشار، غرداية.

- شرقا: غرداية، تمنراست.

- غربا: تندوف، بشار، موريتانيا.

- جنوبا: تمنراست، مالي.

**6-2- مديرية الشباب والرياضة لولاية أدرار:** هي مؤسسة عمومية أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي

رقم 234 المؤرخ في 28 جويلية 1990 المحدد لتسيير مصالح مديرية الشباب والرياضة، تتربع على مساحة تقدر

ب 234، تم افتتاح مديرية الشباب والرياضة بإدرار رسمياً بتاريخ 09-01-1990.

أما عدد العاملين بالمديرية 495 عامل منهم 200 اطارات، 163 اداريين، 98 عمال مهنيين، 34 عامل مهني

متقاعد.

كما أنها تضم مؤسسات تابعة لها وهي (ديوان المركبات المتعددة الرياضات، ديوان مؤسسات الشباب، 76 دور

للشباب، 8 مراكز ثقافية، 12 مركبات رياضية جواريه، 7 قاعات متعددة النشاطات، 3 قاعات متعددة

الرياضات، 7 بيوت الشباب.

خلاصة:

تختلف طبيعة المؤسسة الرياضية طبقاً لنوع النشاط الممارسة وطبقاً لأهداف تلك الأنشطة فالأندية تختلف عن الاتحادات وكذلك الرياضة في الشركات أو الجامعات والمدارس والقوات المسلحة أو الشرطة كل مؤسسة عن الأخرى طبقاً لطبيعة النشاط الممارس بداخلها مؤسسات رياضية تمثلها وتختلف كل مؤسسة عن الأخرى طبقاً لطبيعة النشاط الممارس وطبقاً لأهداف المؤسسة نفسها. ونتيجة لذلك نجد أن كل مؤسسة من هذه المؤسسات لها أهدافها التي تحدد نشاطاتها وسياساتها الخدمية أو الترويجية المختلفة لتحقيق أهدافها المرغوبة.

الْحَمْدُ لِلَّهِ  
الَّذِي هَدَانَا لِهَذَا  
الْبَيْتِ الْحَرَامِ

الفصل الرابع  
في معرفة ما في كتابنا

الطبعة الأولى  
في سنة ١٣٤٥ هـ

تمهيد:

يعتبر هذا الفصل (طرق ومنهجية البحث) العمود الفقري لتصميم وبناء أي بحث علمي وعليه سوف نقوم في هذا الجزء بالإحاطة بموضوع البحث من الجانب التطبيقي من خلال الدراسة الميدانية والتي تمت من خلال وسيلتين أثنتين (استمارتي مقياس الأولى خاصة بمحور الاتصال، والثانية مقياس خاص بمحور الفعالية التنظيمية) اللتان تم توزيعهما على أفراد العينة المختارة على مرتين كما تجدر الإشارة إلى أن الوسيلتين المستعملتين ترتبط بشكل مباشر مع الفرضيات المطروحة في البحث ثم عمدنا بعد ذلك مناقشة وتحليل أسئلة الاستمارتين ثم وضعنا جداول تحليلية والمتضمنة عدد الإجابات الموافقة للفرضيات وفي الأخير قمنا بوضع استنتاج والذي وضعنا فيه مدى صدق وملائمة الفرضيات التي يتضمنها البحث.

## 1- الدراسة الاستطلاعية:

قبل قيامنا بتوزيع الاستمارتين أبيننا إلا أن نقوم بدراسة استطلاعية لمكان الدراسة (مديرية الشباب والرياضة بولاية أدرار) وعلى وجه التحديد مجموعة الإداريين بالمديرية المركزية بغية أخذ صورة عامة حول كيفية سير عمل المؤسسة من خلال معرفة الاتصال السائد ومدى تحقق الفعالية التنظيمية من خلال الاتصال وكذلك ضبط الإشكالية وفرضيات الدراسة، وأفراد العينة، والهدف من البحث.

**1-1- المنهج المعتمد:** يرتبط استخدام الباحث للمنهج دون غيره بطبيعة الموضوع الذي يتطرق إليه فمن خلال دراستنا وطبيعة المشكلة المطروحة نرى أن المنهج الوصفي هو المنهج الملائم للدراسة، وهذا الاختيار نابع أساسا من كون هذا المنهج يساعد على الحصول على المعلومات الشاملة حول متغيرات المشكلة واستطلاع الموقف العلمي أو الميداني الذي تجرى فيه قصد تحديدها، وصياغتها صياغة علمية دقيقة.

ويقوم المنهج الوصفي التحليلي كغيره من المناهج الأخرى على عدة مراحل أهمها التعرف على المشكلة وتحديدها ووضع الفروض واختيار الفئة المناسبة، واختيار أساليب جمع البيانات واختيار الفئة المناسبة، ووضع قواعد لتصنيف البيانات ووضع النتائج وتحليلها في عبارات واضحة، ومحاولة استخلاص تعميمات ذات مغزى تؤدي إلى تقدم المعرفة. (محمد نبيل وآخرون، 1984، ص313).

## 1-2- مجتمع الدراسة: اداريي مديرية الشباب والرياضة لولاية أدرار.

**1-3- عينة الدراسة والبحث وكيفية اختيارها:** هي جزء من المجتمع العام للدراسة بمعنى آخر مجموعة من الأفراد تأخذ من المجتمع ككل ومن ثم تعميم النتائج على الكل وذلك بغية الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية ومطابقة للواقع فمجتمع الدراسة يتكون من 68 اداري.

وعليه يمكن القول أن عينة البحث تم اختيارها بطريقة عشوائية حيث شملت الدراسة اداريي مديرية الشباب والرياضة بولاية أدرار و كان عددهم (24) إداري.

## 1-4- أدوات البحث: في هذا البحث تم الاعتماد على:

1- استمارتي مقياس الأولى خاصة بالاتصال، والأخرى خاصة بالفعالية التنظيمية.

أن المقياس أو الاختبار هو أداة جاهزة قام بأعدادها باحثون أو هيئات أو مؤسسات أكاديمية وعلمية، وهي أيضا عبارة عن مسائل علمية يمكن أن تؤدي فائدة كبيرة ولا يستخدمها إلا مختصين في المجال .

ونظرا لما يتماشى مع موضوع الدراسة تم استعمال وتطبيق استمارتي مقياس الأولى للاتصال الداخلي من إعداد الباحث وذلك بالاعتماد على مجموعة من الاختبارات السابقة وهي كالتالي:

-مقياس للباحث علي حمزة هجان (2006)، معوقات الاتصال الإداري في المملكة العربية السعودية.

-مقياس أعده الباحث عادة محمد عبد الحميد(2000)، الفروق بين مهارات الاتصال.

-مقياس أعده الباحث حسين عمر أمين السمرى(2005)،فاعلية عملية الاتصال لدى الإداري الرياضي، القاهرة.

وأخرى للفعالية التنظيمية وهذه الأخيرة قام بإعدادها الأستاذ الدكتور بورزامة جمال(جامعة الجزائر 3 سيدي عبد الله)وجاء تبعا لسلم ليكرت (خماسيا)حيث قام الدكتور بقياس الفعالية التنظيمية على مجموعة من الإداريين (بالمركب الرياضي محمد بوضياف الجزائر).

-الجدول رقم(01): يبين درجات وتصنيف مقياس ليكرت الخماسي للفعالية التنظيمية.

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	أوافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

-الجدول رقم(02): يبين تصنيف ودرجات المقياس ليكرت الثلاثي للاتصال الداخلي.

التصنيف	أبدا	أحيانا	دائما
الدرجة	1	2	3

2- استعمال النظام الإحصائي spss.

3-(معامل) بيرسون لحساب العلاقة بين المتغيرين ومعامل الثبات استعمال الباحث معامل ألفا كرونباخ لمعرفة درجة ثبات استمارتي المقياس.

1-5-المجال الزمني والمكاني:

-المجال المكاني: مديرية الشباب والرياضة بولاية أدرار

-المجال الزمني: وقسم على مرحلتين:

المرحلة الأولى: الجانب النظري والذي شرعنا فيه نهاية شهر جويلية 2014 حتى بداية شهر مارس 2015.

المرحلة الثانية: وهي المرحلة الخاصة بالجانب التطبيقي والذي شرعنا فيه من شهر مارس 2015 الى غاية شهر ماي 2015.

-المجال البشري: وتمثل في اداريسي مديرية الشباب والرياضة بولاية أدرار .

### 1-6- ضبط متغيرات الدراسة:

أن أي موضوع من المواضيع الخاضعة للدراسة يجب بالضرورة أن يتوفر على متغيرين على الأقل الأول: متغير مستقل (السبب) ومتغير التابع (النتيجة) وعليه يمكن القول:

-المتغير المستقل: وهو السبب (الاتصال الداخلي).

-المتغير التابع: وهو النتيجة (تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية).

### 2- الشروط العلمية للأداة:

2-1- الصدق المحكمين: قبل وضع استمارتي المقياس في شكلهما النهائي لأفراد العينة تم عرض الأخيرتين

على مجموعة من الأساتذة المحكمين في مجال الاختصاص ،وبدورهم قدموا جملة من النصائح والتوجيهات والتعديلات التي أخذت بعين الاعتبار بما يتلاءم مع طبيعة البحث وعينته.

ويمكن القول أن الصدق هوان يقس الاختبار أو المقياس ما أعد لقياسه فقط وبشكل واضح. (محمد نبيل نوفل، 1984، ص313).

2-2- الثبات: إن فاعلية المقياس تكمن في مدى ثباته وقدرته على أداء ما أعد من أجله وقد كان لا بد من القيام بالتحريب على الأقل مرتين بغية تحقيق هدفه، وعليه قمنا بطرح المقياس مرتين على عينة الدراسة والتي اتضح من خلالها التقارب النسبي بين النتائج وهذا ما يتضح من خلال الجدولين التاليين:

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	الصدق = الجذر التربيعي للثبات
المحور الأول: الاتصال النازل	08	0,687	0,828
المحور الثاني: الاتصال الصاعد	08	0,680	0,824
المحور الثالث: الاتصال الأفقي	07	0,749	0,865
أداة الدراسة	23	0,815	0,902

-الجدول رقم (03): يوضح صدق وثبات استمارة المقياس الخاصة بالاتصال الداخلي.

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة إذ تتراوح بين (0,680 و 0,749) لكل مجال من مجالات استمارة المقياس، ففي المحور الأول الخاص بالاتصال النازل كانت نسبة الثبات ألفا كرونباخ (0,687) أذن فهو قابل للتطبيق، أما ما يخص المحور الثاني المتعلق بالاتصال الصاعد كانت نسبة الثبات ألفا كرونباخ (0,680) فهي أيضا نسبة قابلة للقياس، أما ما يخص المحور الثالث المتعلق بالاتصال الأفقي فجاءت نسبة الثبات ألفا كرونباخ (0,749) وهي أيضا نسبة قابلة للقياس كذلك، كما بلغت نسبة الثبات ألفا كرونباخ (0,815) لجميع فقرات الاستمارة ما يؤكد ثبات هذه الأخيرة.

أما الصدق الذاتي فيعبر عنه ب: (الصدق=الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ) فجاء كالتالي:

- المحور الأول: الاتصال النازل (0,828)

- المحور الثاني: الاتصال الصاعد (0,824)

- المحور الثالث: الاتصال الأفقي (0,865)

أما ما يخص الصدق الذاتي للاستمارة ككل فجاءت نسبته (0,902) وعليه يمكن القول أن استمارة المقياس قابلة للتطبيق.

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	الصدق=الجذر التربيعي للثبات
أداة الدراسة	30	0,827	0,958

- **الجدول رقم (04):** معامل ثبات وصدق استمارة القياس الخاصة بالفعالية التنظيمية.

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة حيث بلغت 0,827 لجميع فقرات استمارة المقياس وهذا يؤكد الثبات و التناسق الداخلي لأداة الدراسة، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة استمارة المقياس ومدى صلاحيتها لتحليل النتائج، أما ما يخص الصدق الذاتي لاستمارة المقياس والمعبر عنه كما سلف نجد أن نسبته جاءت (0,958) وهذا ما يدفع إلى القول بالصدق الذاتي لاستمارة المقياس.

- **الموضوعية:** الاختبار والقياس الموضوعي لعينة الدراسة يمنع ويسد الطريق أمام الذاتية التي تطرأ على الباحث، إن موضوعية الباحث تعني قلة وجود اختلاف في طريقة الاختبار مهما اختلف المحكمون، فكلما قل التباين بين المحكمين دل ذلك على وجود نوع من الاختبار والاختيار الموضوعي لعينة البحث ويجب أن تكون تعليمات المقياس ومحتويات الاستمارة واضحة ومفهومة فكلما تحقق الثبات تحققت الموضوعية. (كمال عبد الحميد إسماعيل، 2001، ص17).

**3- إجراءات التطبيق الميداني:** عند القيام بتحضير أسئلة الاستبيان والمقياس الخاص بالفعالية التنظيمية حسب التساؤلات المطروحة والفرضيات المقترحة وانطلاقا من ماتطرقنا إليه في الجانب النظري قمنا بطرحها لدى عينة

الدراسة (مجموعة الإداريين بمديرية الشباب والرياضة بولاية أدرار) وهذا بعد ما شرحنا الغرض العلمي والأكاديمي لهذا البحث وما نود الوصول إليه. وبعد أسبوع قمنا بإعادة طرح استمارة الاستبيان والمقياس مرة أخرى على مجموعة العينة للتأكد من مدى ثبات أدوات جمع المعلومات.

وبعد ذلك قمنا بوضع الغرض من كل سؤال وتبين ذلك بدوائر نسبية وفي الأخير قمنا بعرض الاستنتاج والذي وضحنا فيه مدى صحة وصدق الفرضيات التي تضمنها البحث.

**4- حدود الدراسة:** تمت الدراسة على مستوى مديرية الشباب والرياضة بولاية أدرار وقد كان مصدر الفكرة للدراسة معرفة طبيعة الاتصال السائد في المديرية والفعالية التنظيمية بها.

وانطلاقاً من إيماننا القوي بموضوع البحث، فقد ارتأينا أن نناقش فكرة (الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية)، واستحالة القيام بالدراسة على جميع المديريات الوطنية للشباب والرياضة وهذا من وراء الحدود المتواضعة المادية، لذا كانت الدراسة في حدود الاستطاعة من جهة ومن جهة أخرى تقارب الوضع التنظيمي المؤسساتي والتجانس الكبير بين المديريات على المستوى الوطني وما تحمله من نتائج لها نفس الاعتبارات لما يمكن أن يقدمه إلى من يريد أن يستفيد منه.

الفصل الثاني والخمسين  
حاشية على سورة

تخليلها وإيمنا قصة النساء  
حاشية على سورة

1- عرض وتحليل ومناقشة النتائج:

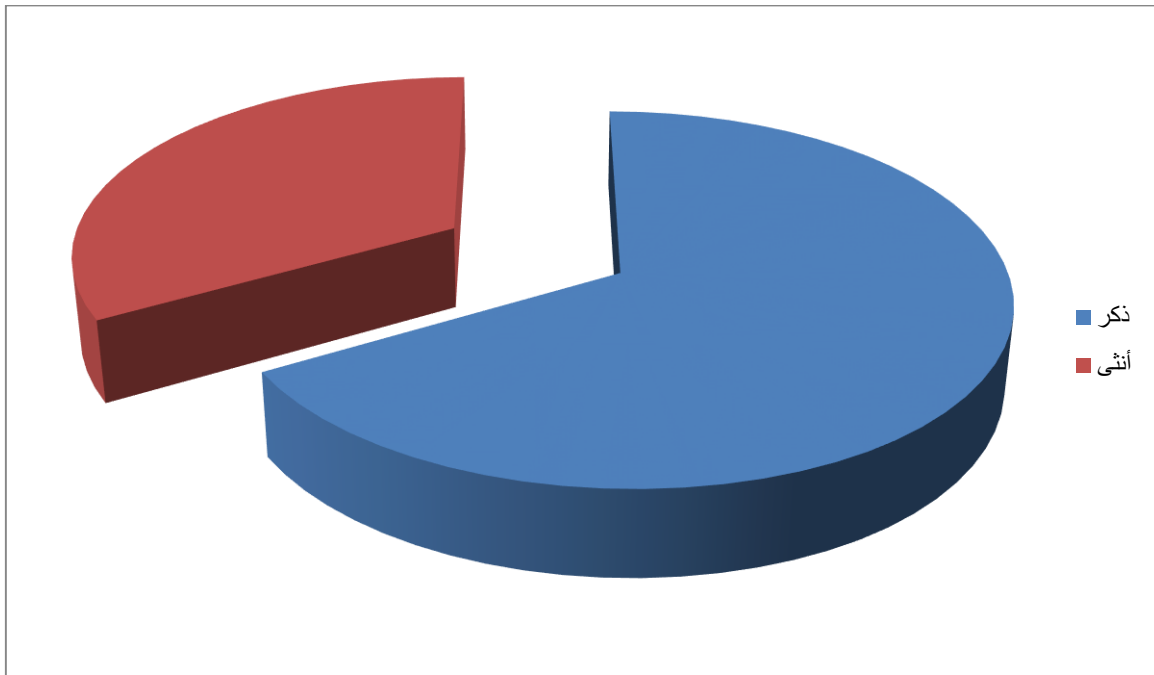
1-1- البيانات الديمغرافية: العبارات الشخصية لتوزيع أفراد العينة حسب التالي:

1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	16	66,7%
أنثى	8	33,3%
المجموع	24	100%

-الجدول رقم(01): يوضح تركيبة أفراد عينة الدراسة حسب نوع الجنس.

-من خلال الجدول يتضح أن عدد أفراد العينة يتكونون من (16) ذكر و(8) من أنثى، ما نسبته 66,7% و33,3% على الترتيب، ومن خلال قراءة الجدول اتضح أن غالبية أفراد العينة ذكور وهذا راجع إلى الظروف الاجتماعية بالمنطقة من جهة، ومن جهة أخرى طبيعة المنطقة المحافظة.



الشكل رقم(01): يوضح توزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس.

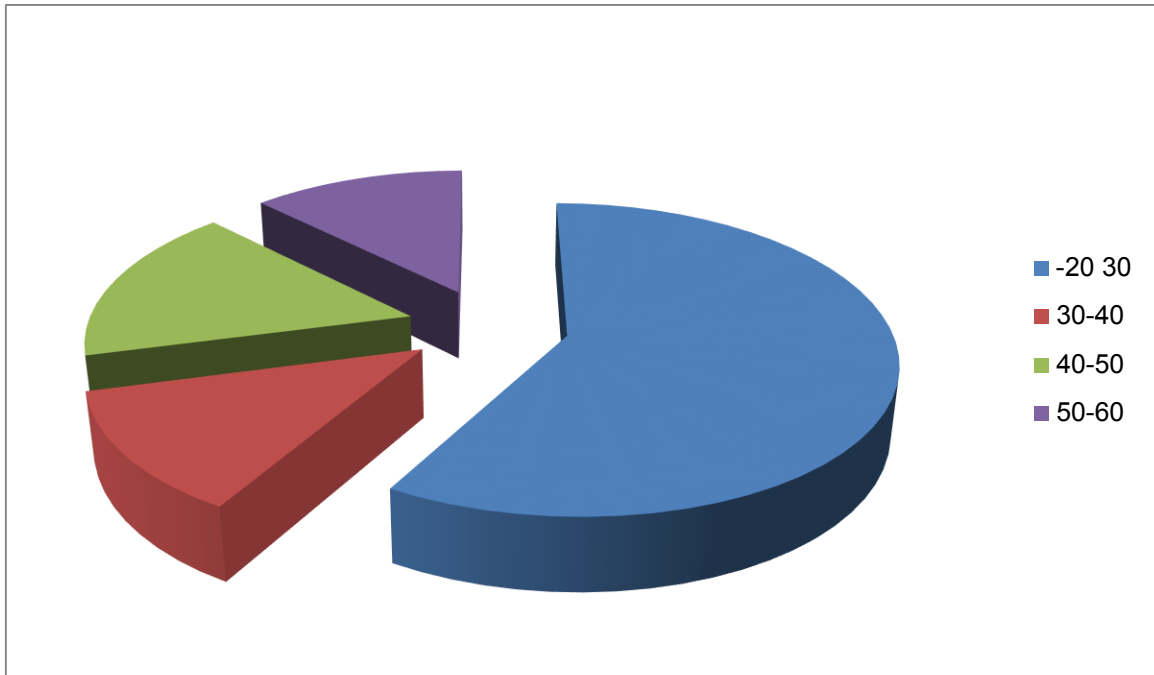
2- توزيع أفراد العينة حسب السن.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
30-20	14	58,3%
30-40	03	12,5%
40-50	04	16,6%
50-60	03	12,5%
المجموع	24	100%

-الجدول رقم(02): يوضح تركيبة أفراد عينة الدراسة حسب السن.

من خلال الجدول نلاحظ أن توزيع أفراد العينة حسب السن جاء كالتالي: غالبية أفراد العينة سنهم بين 20-30 سنة مانسبته 58,3% في حين جاء في المرتبة الثانية الأفراد الذين يتراوح أعمارهم بين 30-40 و40-50-60 مانسبته 12,5 واخيرا الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 40-50 مانسبته 16,6%.

من خلال قراءة نتائج الجدول اتضح أن غالبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 20-30 سنة مايعني أنهم شباب وهذا راجع إلى أن المديرية تشغل أكبر نسبة من الشباب عبر برنامج(عقود ما قبل التشغيل).



الشكل رقم(02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.

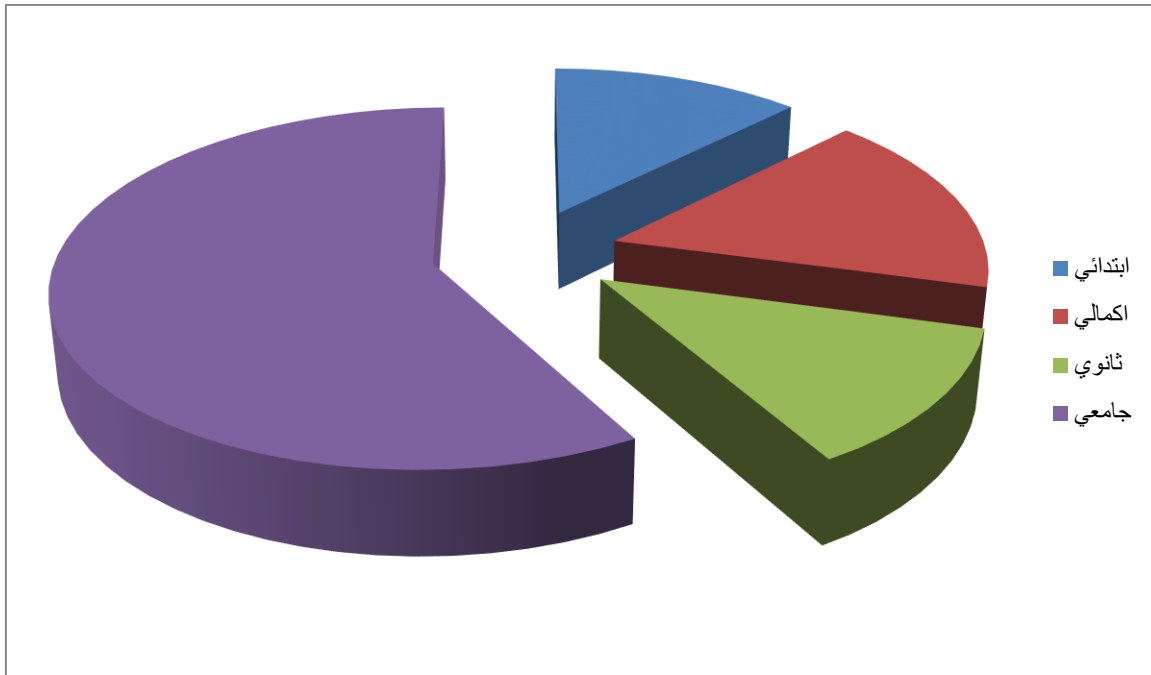
3- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	03	12,5%
إكمالي	04	16,7%
ثانوي	03	12,5%
جامعي	14	58,3%
المجموع	24	100%

الجدول رقم(03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي .

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد أفراد العينة يتوزعون حسب المستوى التعليمي إلى أربع مستويات وهي على ترتيب التكرارات والنسب المئوية كالتالي: 14 فرداً ما نسبته 58,3% مستوى جامعي، وفي المرتبة الثانية والثالثة والرابعة مستوياتهم إكمالي، ثانوي، ابتدائي ما نسبته 16,7% و 12,5% على الترتيب.

ومن خلال قراءة الجدول استنتجنا أن غالبية أفراد عينة الدراسة مستواهم جامعي ولعل هذا راجع إلى الدور الذي تقوم به الجامعة في تصدير الإطارات.



الشكل يوضح رقم(03): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

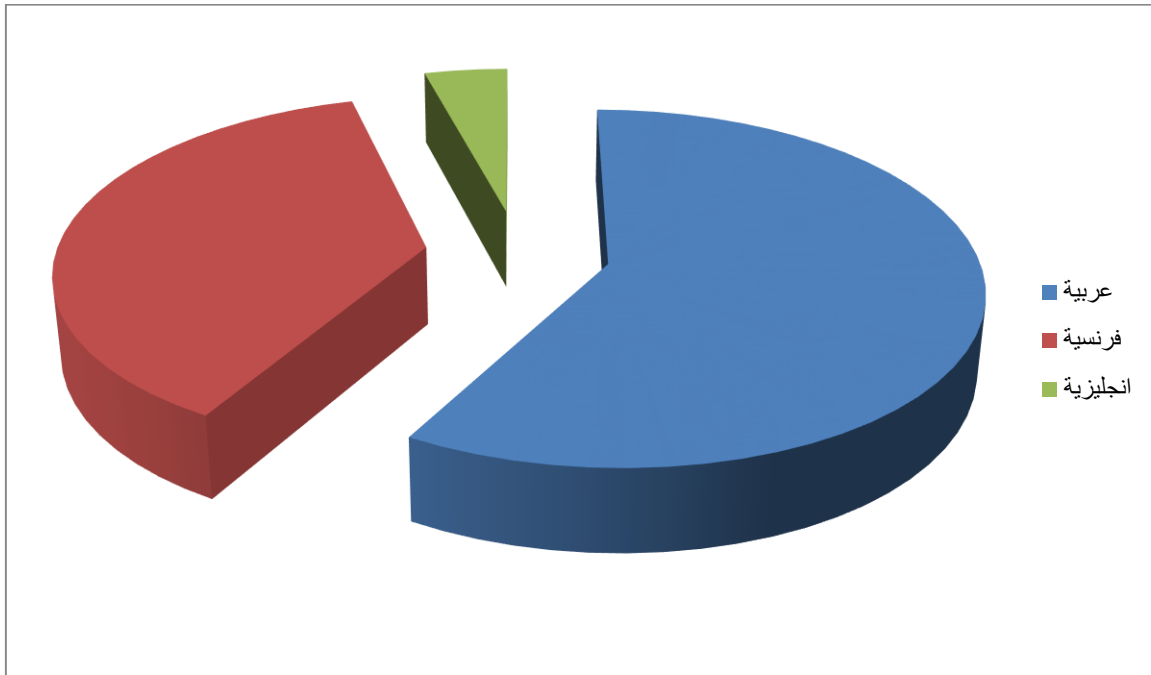
4- حسب اللغة المتحكم فيها:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
عربية	14	58,3%
فرنسية	09	37,5%
الإنجليزية	01	4,2%
المجموع	24	100%

الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب اللغة المتحكم فيها.

من خلال الجدول يتضح أن معظم أفراد العينة يتقنون اللغة العربية فجاءت تكراراتهم 14 ما نسبته 58,3% في حين أن هناك بعض الأفراد يتقنون بعض اللغات الأجنبية وهما الفرنسية والإنجليزية فجاءت تكراراتهم 09، 01 ونسبهم المئوية 37,5% و 4,2% على الترتيب.

ومنه نستنتج أن غالبية أفراد العينة يتعاملون بلغة رسمية وهي العربية ولغتين ثانويتين فرنسية وبدرجة أقل الإنجليزية وهذا راجع إلى طبيعة المستوى الثقافي ونقص الرغبة اتجاه اللغات الأجنبية.



الشكل رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب اللغة المتحكم فيها.

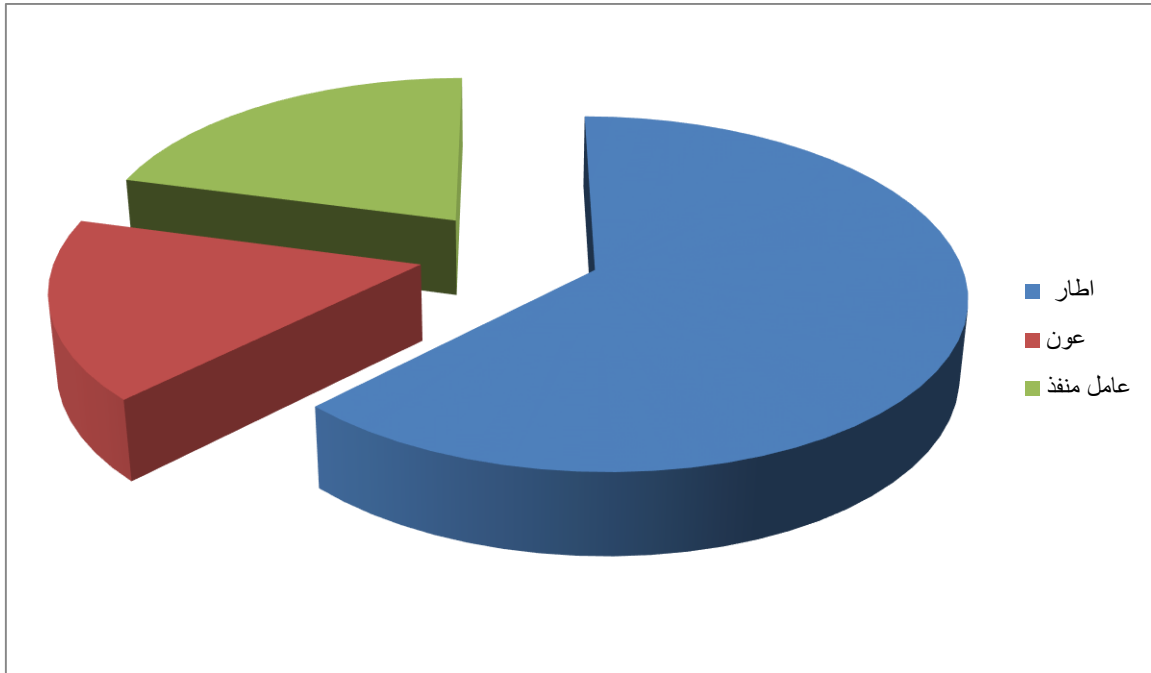
5- حسب الوظيفة في المؤسسة:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
إطار	15	62,5%
عون	04	16,7%
عامل منفذ	05	20,8%
المجموع	24	100%

الجدول رقم(05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة في المؤسسة.

من خلال الجدول نلاحظ أن أفراد العينة يتفاوتون في الرتبة الوظيفية فكانت النتائج متباينة لصالح الاطارات على حساب الرتب الأخرى فكانت النتائج كالتالي: 15 اطار من نسبته المئوية 62,5% و 05 عمال منفذين بالإضافة إلى 04 اعوان نسبهم المئوية 20,8% و 16,7% على الترتيب.

ومنه نستنتج أن هناك تباين في الرتبة الوظيفية بين أفراد عينة البحث .



الشكل رقم(05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة في المؤسسة.

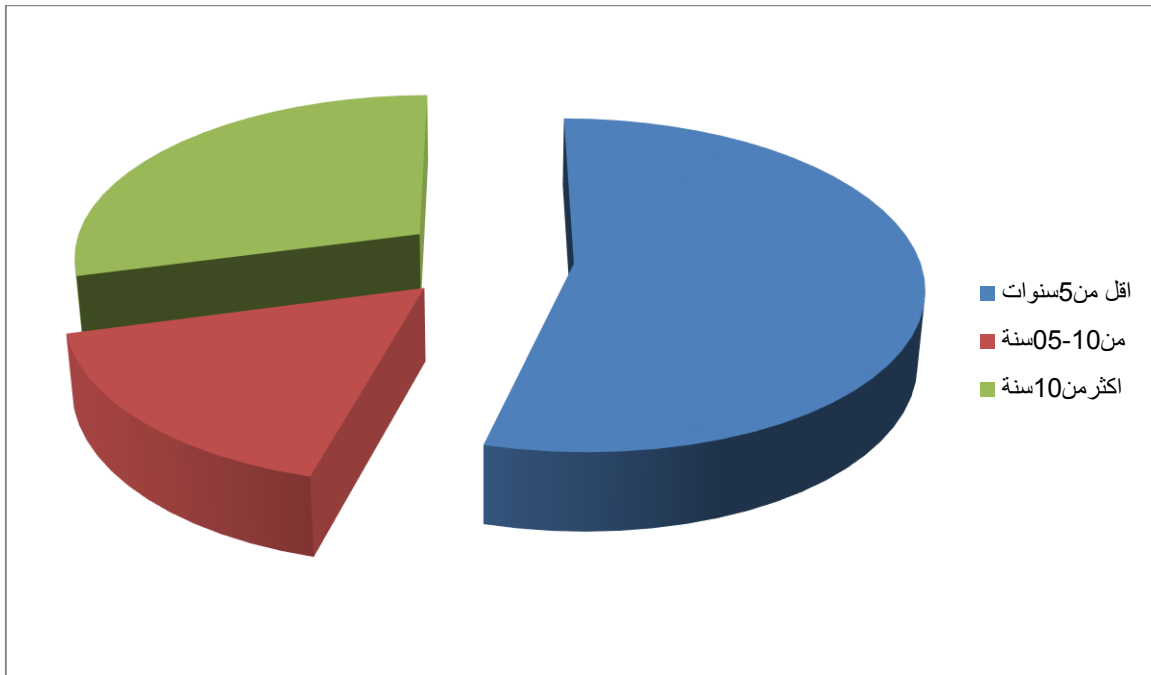
6- من حيث الخبرة المهنية:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	13	54,2%
من 5-10 سنة	04	16,7%
اكثر من 10 سنة	07	29,2%
المجموع	24	100%

الجدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة الخبرة المهنية.

من خلال الجدول نلاحظ إن هناك تباين بين أفراد العينة في مدة التواجد بالمؤسسة فجاءت النتائج على النحو التالي 54,2% للأفراد الأقل من 05 سنوات بنسبة مئوية قدرت ب 54,2% ثم الأفراد الأكثر من 10 سنوات نسبتهم المئوية 29,2%، وأخيرا الأفراد بين 05-10 سنوات فكانت نسبتهم المئوية 16,7%.

مايستنتج من الجدول أن أفراد العينة غالبيتهم حديثو العهد بالمؤسسة وهذا راجع لما سبق ذكره أن المديرية توظف أكثر عمال عقود ما قبل التشغيل.



الشكل رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

1-2-المحور الأول: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لتقدير أفراد العينة لعبارات المحور الأول(الاتصال النازل)

المحور	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
الاتصال النازل	01	أتلقي الأوامر عن طريق المشرف المباشر	2,71	0,464	دائما
	02	الاجتماعات أحد الوسائل الفعالة لإيصال المعلومة إلي	2,33	0,565	أحيانا
	03	تتصل الإدارة بي خلال فترات منتظمة أثناء العمل	2,29	0,806	أحيانا
	04	تلجأ الإدارة إلي لطلب رأيي حول مسائل تخص عملي	2,58	0,506	دائما
	05	تصليني المعلومة من طرف الإدارة في الوقت المناسب	2,46	0,509	دائما
	06	المعلومة المقدمة لي من طرف الإدارة تفهم بسهولة	2,58	0,504	دائما
	07	الإعلانات وسيلة هامة في مؤسستي لإيصال التعليمه إلي	2,17	0,761	أحيانا
	08	البرامج التكوينية داخل المؤسسة تساعدك على أداء العمل بكفاءة	2,33	0,761	أحيانا
المجموع			2,4271	0,35722	دائما

الجدول رقم(07):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول(الاتصال النازل).

من خلال الجدول يتضح أن المتوسط الحسابي لعبارات(الاتصال النازل)يساوي 2,42 يدل على توجه أفراد العينة نحو الإجابة (دائما)،والانحراف المعياري 0,35 له دلالة على أن تشتت اجابات أفراد العينة مقبول، كما جاءت إجابات بعض أفراد العينة للعبارات التالية: ( الاجتماعات أحد الوسائل الفعالة لإيصال المعلومة إلي وكذلك العبارة تتصل الإدارة بي خلال فترات منتظمة أثناء العمل وكذلك أيضا العبارتين الإعلانات وسيلة هامة في مؤسستي لإيصال التعليمه إلي وأخيرا العبارة البرامج التكوينية داخل المؤسسة تساعدك على أداء العمل بكفاءة)بالإجابة (أحيانا) .

1-3-المحور الثاني: الاتصال الصاعد ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية.

المحور	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
الاتصال الصاعد	9	أتصل بالإدارة من خلال المشرف المباشر	2,92	0,282	دائما
	10	تعتبر النقابة وسيلة من وسائل إيصال المعلومة إلى الإدارة	2,33	0,702	أحيانا
	11	لا تهتم الإدارة باقتراحاتي المتعلقة بأداء عملي	2,63	0,647	دائما
	12	لا أجد صعوبات في الاتصال بالإدارة	2,79	0,415	دائما
	13	أستغل اجتماعي بالإدارة لتحسيسها بصعوبة عملي	2,75	0,442	دائما
	14	أحل المشاكل المتعلقة بعملتي بالاتصال بالإدارة	1,83	0,381	أحيانا
	15	أفضل المقابلة الفردية بالمدير لطرح مشاكل عملي	2,83	0,381	دائما
	16	تعتبر الشكاوى أحد وسائل إيصال مشاكل العمل للإدارة	2,88	0,488	دائما
	المجموع			2,7448	0,21644

الجدول رقم (08): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لتقديرات أفراد العينة لعبارات المحور الثاني(الاتصال الصاعد).

من خلال الجدول يتضح أن المتوسط الحسابي لعبارات(الاتصال الصاعد)يساوي 2,7448 يدل على توجه أفراد العينة نحو الإجابة (دائما)والانحراف المعياري يساوي 0,2164 وهذا يدل على عدم وجود تشتت كبير بين إجابات أفراد العينة ، كما جاءت العبارة (أحل المشاكل المتعلقة بعملتي بالاتصال بالإدارة)بالإجابة أحيانا.

1-4- المحور الثالث: الاتصال الأفقي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية.

المحور	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
الاتصال الأفقي	17	أتناقش مع زملائي في خصوص أمور العمل	2,88	0,338	دائما
	18	يستشيرني الزملاء في الكثير من الأمور التي يجهلونّها وإلمامي الواسع بعلمي	2,46	0,509	دائما
	19	غالبًا ما يتم الاتصال بين الأقسام الأخرى	2,46	0,509	دائما
	20	أقارن بين أدائي وأداء زملائي من أجل المنافسة	2,38	0,647	دائما
	21	للاتصال الأفقي دور في حل مشاكل العمل البسيطة	2,54	0,509	دائما
	22	للعلاقة بين الزملاء دور في تحيين الأداء	2,58	0,504	دائما
	23	يساهم الإتصال الأفقي في الرفع من فعالية الأداء	2,83	0,381	دائما
	المجموع			2,5893	0,31046

الجدول رقم (09): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لتقديرات الأفراد لعبارات المحور الثالث (الاتصال الأفقي).

من خلال الجدول يتضح أن المتوسط الحسابي لعبارات (الاتصال الأفقي) يساوي 2,5893 يدل على توجه أفراد العينة نحو الإجابة (دائما) والانحراف المعياري يساوي 0,31046 له دلالة أيضا على عدم وجود تشتت كبير بين إجابات أفراد العينة كما أن أفراد العينة لم يكن لهم توجه أو كان ضعيف جدا نحو الإجابات (أبدا، أحيانا).

1-5-المحور الرابع: استمارة مقياس خاصة بالفعالية التنظيمية.

المحور	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
المحور الرابع: استمارة مقياس خاصة بالفعالية التنظيمية.	1	الالتزام الروتيني باللوائح والقوانين في الهيئة التي أعمل بها	3,92	1,139	موافق
	2	أقوم بتنفيذ دوري في توضيح الأهداف	4,33	0,637	موافق
	3	الأهداف الموضوعية للهيئة في الوقت الحاضر مناسبة للإمكانات	3,54	1,021	غير موافق
	4	أهداف الهيئة محددة بطريقة يمكن قياسها	3,58	1,139	غير موافق
	5	الإنجاز وتحقيق أهداف محددة هو مجال الاهتمام الرئيسي للعاملين بالهيئة	3,96	1,042	موافق
	6	هناك معوقات نحو تحقيق أهداف الهيئة	3,79	1,062	موافق
	7	يتيح المسؤولون في الهيئة التي أعمل بها للأخصائيين الرياضيين المشاركة في وضع الخطط بما يحقق فعالية تنفيذها	3,04	1,301	محايد
	8	يشارك المسؤولون في الهيئة التي أعمل بها في تحديد الأهداف المنبثقة في وضع الخطة	4,25	0,879	غير موافق
	9	تهتم الهيئة بتنفيذ البرامج الزمنية الموضوعية بالخطة في المواعيد المحددة مسبقا	3,54	1,141	موافق
	10	تعتمد السياسات الموضوعية من قبل الهيئة بالمرونة بحيث تسمح بوضع الخطط البديلة في حالة حدوث أي تغيير	3,92	1,139	موافق
	11	تعتمد السياسات على تنمية وتدريب العاملين بالهيئة	3,46	1,285	موافق
	12	لدي القدرة على تعديل خطة العمل في ضوء الإمكانات المتاحة	3,75	1,073	موافق
	13	تعمل الهيئة على تحديث النظام الإداري لمواجهة التقدم العلمي والتكنولوجي	4,04	0,859	موافق بشدة
	14	إنني دائما أضع الخطط وأدرسها بدقة ولا أترك شيئا	4,25	0,737	موافق

الفصل الخامس — عرض وتحليل

بشدة			للحظ أو الصدفة	
موافق	1,103	4,00	الواجبات الإدارية في الهيئة محددة تفصيليا	15
موافق	1,233	3,91	مسؤوليات العاملين في الهيئة مكتوبة في دليل تنظيمي	16
محايد	1,154	3,88	يتم متابعة الدليل التنظيمي سنويا بهدف التحديث في الهيئة	17
موافق	1,035	4,13	تهتم الهيئة بتطوير الأنظمة واللوائح	18
موافق	0,741	4,13	يوضح رئيسي في العمل ما يجب أن أقوم به بصورة واضحة ومحددة	19
موافق	0,676	4,25	يتيح الاتصال المباشر بيني وبين رئيسي تحقق الأعمال في الوقت المناسب	20
محايد	1,439	3,32	التوصيف الوظيفي يتناسب مع الواجبات المطلوبة	21
موافق	1,442	3,42	الإمكانات الإدارية والمالية متوفرة وتسهل العمل	22
موافق	0,830	3,92	تسعى الهيئة إلى توفير ذاتي لأنشطتها	23
موافق بشدة	0,608	4,25	يحرص رئيسي على ممارسة المرؤوسين للسلطات المفوضة لهم	24
موافق	1,173	3,63	يقرر رئيسي مبدأ تفويض السلطة لمرؤوسيه بعض الوقت	25
موافق	1,316	3,58	يتم تغيير الهيكل التنظيمي وذلك نتيجة التطورات في أنظمة المعلومات الإدارية	26
موافق	1,268	3,71	تتواءم هياكلكم التنظيمية والتغيرات الحاصلة في مجال تكنولوجيا الإعلام	27
موافق	1,021	3,73	المصالح الإدارية أصبحت أكثر ثقة نتيجة اعتمادها على تطبيقات الأنظمة الخبيرة	28
موافق	1,999	4,04	المستويات الإدارية أصبحت أكثر فعالية نتيجة فهم المسيرين إيجابية أنظمة المعلومات	29
موافق	1,250	3,73	هناك تغييرات في الهيكل التنظيمي نتيجة اعتماد تطبيقات الأنظمة الخبيرة	30
موافق	0,63527	3,713		المجموع

الجدول رقم(10): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لتقديرات أفراد العينة لعبارات الفعالية التنظيمية.

من خلال الجدول يتضح أن المتوسط الحسابي (لعبارات الفعالية التنظيمية) يساوي 3,713 وهذا يدل على توجه إيجابيات أفراد العينة نحو الإجابة (موافق) والانحراف المعياري يساوي 0,635 دلالة أيضا على عدم وجود تشتت كبير بين إجابات أفراد العينة، كما جاءت بعض إجابات أفراد العينة على العبارات التالية (الأهداف الموضوعية للهيئة في الوقت الحاضر مناسبة للإمكانيات ، وكذلك العبارة أهداف الهيئة محددة بطريقة يمكن قياسها ، ثم العبارة يتيح المسؤولين في الهيئة التي أعمل بها للأخصائيين الرياضيين المشاركة في وضع الخطط بما يحقق فعالية تنفيذها وأيضاً العبارة تعتمد السياسات على تنمية وتدريب العاملين بالهيئة ، وتلتها كذلك العبارة هناك تغييرات في الهيكل التنظيمي نتيجة اعتماد تطبيقات الأنظمة الخبيرة )بتوجه نحو الإجابة (غير موافق)، كما جاءت العبارة (يتم تغيير الهيكل التنظيمي وذلك نتيجة التطورات في أنظمة المعلومات الإدارية )بالإجابة (محايد) كما أن أفراد العينة لم يكن لهم توجه نحو الإجابة (غير موافق بشدة) كما جاءت العبارة (يحرص رئيسي على ممارسة المرؤوسين للسلطات المفوضة لهم )بالإجابة (أوافق بشدة).

2- مناقشة النتائج:

1-2- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال النازل والفعالية التنظيمية.

-المحور الأول:الاتصال النازل ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية.

- الغرض من المحور:معرفة هل هناك دور للاتصال النازل في تحقيق الفعالية التنظيمية.

الاختبار الإحصائي				النسبة %	التكرار	الاختبار	
الاختبار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2المجدولة				
دالة	0,05	05	11,07	11,50	29,68%	57	أبدا
					19,79%	38	أحيانا
					50,52%	97	دائما
					100%	192	المجموع

الجدول رقم(11):يوضح نتائج الاختبار الإحصائي كا2لحزب الاتصال النازل.

- تفسير النتائج:

من خلال النتائج الواردة في الجدول أن إجابات أفراد العينة قد توزعت وفق النسب التالية : نسبة الإجابة دائما(97%) ونسبة الإجابة ب أبدا (57%) ، ونسبة الإجابة ب أحيانا(38%) ، حيث أن الاختبار الإحصائي لها عند مستوى الدلالة 0.05 كان دالا ، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا وهي الإجابة دائما.

– مناقشة النتائج:

نستنتج أن أفراد العينة في مديرية الشباب والرياضة بولاية أدرار يرون أن الاتصال النازل له دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الرياضية، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين المستقل والتابع، وهذا ما توصل إليه الباحث (شريط محمد الشريف) رسالة ماجستير علم نفس التنظيم).

**2-2- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال المساعد والفعالية التنظيمية.**

– المحور الثاني: الاتصال المساعد ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية.

الغرض من المحور: معرفة إذا كان هناك دور للاتصال المساعد في تحقيق الفعالية التنظيمية.

الاختبار الإحصائي				النسبة %	التكرار	الاختبار
الاختبار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المحسوبة			
غير دالة	0,05	04	09,49	0,58	3,12%	06
					77,60%	149
					19,27%	37
					100%	192
						أبدا
						أحيانا
						دائما
						المجموع

الجدول رقم (12): يوضح نتائج الاختبار الإحصائي كا2 لمحور الاتصال المساعد.

– تفسير النتائج:

من خلال النتائج الواردة في الجدول أن إجابات أفراد العينة قد توزعت وفق النسب التالية: نسبة الإجابة ب أحيانا بلغت (77,60%) ونسبة الإجابة ب دائما (19,27%)، ونسبة الإجابة ب أبدا (3,12%)، حيث أن الاختبار الإحصائي لها عند مستوى الدلالة 0.05 كان غير دال نظرا لنسبة كا2 المحسوبة اقل من نسبة كا2 الجدولة، مما يعني لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المحور الثاني (الاتصال المساعد) والمحور الرابع (الفعالية التنظيمية).

– مناقشة النتائج:

نستنتج أن أفراد العينة في نظريهم يرون أن الاتصال المساعد لا يحقق الفعالية التنظيمية، وبما أن قيمة الدلالة أكبر من احتمال الخطأ عند 0,05 هذا يدل على انه ليست هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين المستقل والتابع، أي الاتصال المساعد لا يؤثر على الفعالية التنظيمية.

### 2-3- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الأفقي والفعالية التنظيمية.

المحور الثالث: الاتصال الأفقي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية.

الفرض من المحور: معرفة إذا كان هناك دور للاتصال الأفقي في تحقيق الفعالية التنظيمية.

الاختبار الإحصائي				النسبة %	التكرار	الاختبار
الاختبار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	ك2المجدولة			
غير دالة	0,05	06	12,60	9,83	02	أبدا
				1,19%	101	أحيانا
				60,11%	65	دائما
				38,69%	168	المجموع
				100%		

الجدول رقم(12): يوضح نتائج الاختبار الإحصائي ك2لعبارات الاتصال الأفقي.

#### - تفسير النتائج:

من خلال النتائج الواردة في الجدول أن إجابات أفراد العينة قد توزعت وفق النسب التالية : نسبة الإجابة أحيانا(60,11%) ونسبة الإجابة دائما (38,69%) ، ونسبة الإجابة ب أبدا(1,19%) ، حيث أن الاختبار الإحصائي لها عند مستوى الدلالة 0.05 كان غير دال ، مما يعني لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الأفقي والفعالية التنظيمية.

#### -مناقشة النتائج:

نستنتج أن الاتصال الأفقي من خلال نظرة اداريي مديرية الشباب والرياضة بولاية أدرار انه لا يؤثر على الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية، وهذا يعني أن قيمة الدلالة أكبر من احتمال الخطأ عند مستوى الدلالة 0,05 هذا يدل على انه ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين المستقل والتابع.

2-4- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الفعالية التنظيمية والاتصال الداخلي في المؤسسة الرياضية. المحور الرابع: الفعالية التنظيمية.

الغرض من المحور: معرفة مدى تأثير الفعالية التنظيمية بنوع الاتصال.

الاختبار الإحصائي					النسبة %	التكرار	الاختبار
الاختبار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	ك2المجدولة	ك2المحسوبة			
غير دالة	0,05	06	12,60	9,83	4,66%	30	غير موافق بشدة
					33,33%	240	غير موافق
					20,83%	150	محايد
					30,55%	220	أوافق بشدة
					11,11%	80	موافق
					100%	720	المجموع

الجدول رقم (13): يوضح نتائج الاختبار الإحصائي ك2 لعبارات الفعالية التنظيمية.

- تفسير النتائج:

من خلال النتائج الواردة في الجدول أن إجابات أفراد العينة قد توزعت وفق النسب التالية : نسبة الإجابة غير موافق (33,33%) ونسبة الإجابة أوافق بشدة (30,55%) ، ونسبة الإجابة ب محايد (20,83%) ، ونسبة الإجابة ب موافق فكانت (11,11%) أما نسبة الإجابة غير موافق بشدة فكانت (0%) حيث أن الاختبار الإحصائي للفعالية التنظيمية عند مستوى الدلالة 0.05 كان غير دال ، مما يعني لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفعالية التنظيمية والاتصال الداخلي في مديرية الشباب والرياضة بولاية أدرار.

-مناقشة النتائج:

نستنتج أن الفعالية التنظيمية من خلال نظرة اداريي مديرية الشباب والرياضة بولاية أدرار أنها لا تتأثر بنوع الاتصال الداخلي المستعمل في المؤسسة الرياضية ، وبما أن قيمة الدلالة أكبر من احتمال الخطأ عند مستوى الدلالة 0,05 هذا يدل على انه ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين المستقل والتابع.

### 3- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

**-الفرضية الأولى:** للاتصال النازل دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية.

من خلال النتائج المتحصل عليها من تحليل نتائج المحور الثاني الخاص بالاتصال النازل اتضح جليا أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الصاعد والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الرياضية (مديرية الشباب والرياضة بولاية أدرار)، بدليل معامل الارتباط (كا2) حيث جاءت نتائجه:

- بما أن (كا2) المحسوبة 11,50 أكبر من (كا2) الجدولة 11,07 عند مستوى الدلالة 0,05 يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين المستقل والتابع (الاتصال النازل، الفعالية التنظيمية)، وهذا ما توصل إليه الباحث (شريط محمد الشريف) في رسالة ماجستير علم نفس التنظيم أما عنوان الدراسة فجاء كالتالي علاقة الاتصال التنظيمي بالولاء في المؤسسات العمومية أما ما يخص الهدف العام من الدراسة فكان التعرف على طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة حسب الإطارات الوسطى.

وعليه يمكن القول أن الفرضية القائلة: للاتصال النازل دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية تحققت وهي صحيحة صحة نسبية.

**- الفرضية الثانية:** للاتصال الصاعد دور سلبي في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية.

من خلال النتائج المتحصل عليها من تحليل معطيات المحور الثالث الخاص بالاتصال الصاعد وبالاعتماد على نتائج spss تبين انه ليس هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الاتصال الصاعد والفعالية التنظيمية استنادا على (كا2) المحسوبة 0,58 اقل من (كا2) الجدولة عند مستوى الدلالة 0,05 له دلالة وحيدة، أن الاتصال الصاعد لا يؤثر على الفعالية التنظيمية في المؤسسة الرياضية (مديرية الشباب والرياضة - أدرار-) وهذه النتيجة لا يمكن تعميمها على جميع المؤسسات الرياضية فهي تخص آراء أفراد عينة الدراسة البحث فقط. وعليه يمكن القول أن للاتصال الصاعد دور سلبي في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية استنادا إلى النتائج السالفة الذكر.

**- الفرضية الثالثة:** للاتصال الأفقي دور سلبي في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية.

من خلال النتائج المتحصل عليها من تحليل معطيات المحور الرابع وبالاعتماد على نتائج spss يمكن القول لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاتصال الأفقي والفعالية التنظيمية اعتمادا على النتائج التالية:

- (كا2) المحسوبة 0,58 اقل من (كا2) الجدولة 09,49 عند مستوى الدلالة 0,05 يعني أن الاتصال الأفقي لا يؤثر على الفعالية التنظيمية في المؤسسة الرياضية التي أخذت منها عينة الدراسة (مديرية الشباب والرياضة بولاية أدرار).

وعليه نقبل الفرض القائل للاتصال الأفقي دور سلبي في تحقيق الفعالية التنظيمية استنادا للمعطيات السابقة وتبقى هذه النتائج نسبية وتقتصر على إجابات أفراد العينة لمديرية الشباب والرياضة بولاية أدرار.

- الاستنتاج العام:

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها بمكان تواجد عينة الدراسة ، و بعد تحليل النتائج المتوصل إليها في ضوء الفرضيات المطروحة وبالاعتماد على الدراسات السابقة تم التوصل إلى النتائج التالية:

عند تحليل معطيات المحور الثاني الخاص بالاتصال النازل ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية اتضح أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الاتصال النازل والفعالية التنظيمية،معناه أن الفرضية قد تحققت.

- في حين عند تحليل معطيات ونتائج ومخرجات spss للمحورين الثالث والرابع اتضح انه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغيرين الاتصال الصاعد والاتصال الأفقي والمتغير التابع، الفعالية التنظيمية،وهذا معناه أن الفعالية التنظيمية لاتتأثر بنوع الاتصال،يعني عدم تحقق الفرضية الثانية والثالثة.

- ومن خلال هذه الدراسة تبين لنا أن مديرية الشباب والرياضة بولاية أدرار أو القائمين على المديرية لم يعطوا الأهمية البالغة والحقيقية للعملية الاتصالية وما لها من دور في تحقيق الفعالية التنظيمية ،ولعل هذا ماينعكس بالسلب على الرياضة والنشاطات الرياضية في الولاية.

خاتمة:

انطلقت دراستنا من إشكالية (هل للاتصال الداخلي دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية؟) ثم قمنا بوضع فرض عام يتمحور حول، الاتصال الداخلي في المؤسسات الرياضية ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية بها، وللتحقق من صحة أو بطلان فرضيات البحث قمنا باستعمال (استمارتي مقياس مقسمة لثلاثة محاور رئيسية – الاتصال النازل، الاتصال الصاعد، الاتصال الأفقي – واستمارة مقياس خاصة بالفعالية التنظيمية). وبعد جمع المعطيات والنتائج وتفرغ النتائج ومناقشتها من خلال التعليق على الجداول، تحصلنا على نتائج متباينة الاختلاف، والفرضية الأولى توصلنا من خلالها إلى أن (للاتصال النازل دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية).

أما الفرضيتين الثانية والثالثة فقد توصلنا من النتائج إلى أن الاتصال الأفقي والصاعد لهما تأثير غير ايجابي على الفعالية التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة بولاية أدرار.

أما الفكرة الرئيسية والهامة التي استوحيناها من خلال هذه الدراسة أن مديرية الشباب والرياضة بولاية أدرار والتي أخذت منها عينة الدراسة لاتولي أهمية للعملية الاتصالية، في حين أننا من خلال الدراسات السابقة لاحظنا نتائج الباحثين حول الاتصال الذي من دونه نعجز عن تحقيق الأهداف سواء على المستوى الفردي الشخصي، أو على المستوى الجماعي.

وقد توصلنا من خلال الدراسات السابقة انه لا مجال للشك في الدور الفعال الذي يقوم به الاتصال لتحقيق فعالية التنظيم بالمؤسسات الرياضية، وما يمكن قوله هل تحسين المهارات الاتصالية كفيل بتحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الرياضية (مديرية الشباب والرياضة بولاية أدرار)؟

وتبقى النتائج المتوصل إليها نسبيًا تتغير بتغير الأوقات والظروف المستقبلية الحاصلة.

## الاقتراحات:

بعد عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة اتضح لنا أن الاتصال الداخلي ليس له دور بارز في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية وتقتصر هذه النتيجة على عينة الدراسة فقط (مديرية الشباب والرياضة بولاية أدرار)، ولقد ارتأينا أن نقترح جملة من الاقتراحات آملين أن نجد الأذان الصاغية لدى مسؤولي مديرية الشباب والرياضة بولاية أدرار.

وفيما يلي هذه الاقتراحات:

- 1-زيادة درجة الوعي ، لدى العنصر البشري داخل المؤسسة ، باعتباره فاعل أساسي في المعادلة الاتصالية التنظيمية ، مهما كانت مكانته في الهيكل التنظيمي .
  - 2- تحفيز الأفراد و إدماجهم حتى يتحقق مستوى عال من الفعالية التنظيمية.
  - 3-سعي المديرية لتغيير ثقافتها الاتصالية استجابة للتغيرات الواقعة في البيئتين الداخلية والخارجية.
  - 4-محاولة صياغة رؤيا ورسالة المؤسسة بمشاركة جميع الأفراد العاملين لأن عبء تحقيقها يقع على عاتقهم.
  - 5-ضرورة استيعاب المفاهيم الإدارية من قبل القيادات الإدارية بالمؤسسة الرياضية .
  - 6-ضرورة تعزيز ثقافة تنظيمية جديدة تعتمد على طرق حديثة.
  - 7-الاهتمام بالعنصر البشري مع توفير الجو المناسب للعمل مع مواكبة التطورات الحديثة بعيدا عن كل الضغوط.
  - 8-إشراك أفراد المؤسسة في عمليات اتخاذ القرار وكيفية التعامل مع الظروف الطارئة .
  - 9-الرجوع إلى البحوث العلمية في حال وجود مشكلات على الصعيد التنظيمي.
- كما نقترح بعض الصفات على المدير خصوصا:
    - أن يكون لطيفا مع العمال ولديه ميل لإنشاء علاقات معهم.
    - أن يكون لديه ميل للاستفسار عن كل ما يحيط به.
    - أن يكون لديه بعد النظر حول مستقبل وظيفته.
    - أن يكون له ميل رياضي خاصة وان الأمر يتعلق بالإدارة الرياضية.
- بالرغم من هذه الدراسة محدودة بأدواتها وأفرادها إلا انه نأمل ان تفيد في تقديم مؤشرات تشجع على البحث في موضوع الاتصال والفعالية التنظيمية خاصة في المجال الرياضي.

## -الآفاق المستقبلية:

- القيام بدراسات مشابهة لهذا الموضوع وذلك باستخدام أدوات أخرى لتفسير الموضوع .
- أمل إعادة دراسة الموضوع في الدكتوراه وذلك بالقيام بدراسة مسحية على مجتمع الدراسة.
- استخدام العينة المقصودة بدلا من العشوائية.
- استخدام مقياس مقننا للوصول لنتائج أفضل.

المصنوعون  
حانها ٢٢٢ سر

ق  
٢

المصنوعون  
حانها ٢٢٢ سر

## -قائمة المصادر والمراجع:

### -المصادر:

1- القرآن الكريم:

-سورة النساء الآية (89-90).

-سورة القصص الآية (50-51).

### -المراجع:

2-أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال،الدار الجامعية،الإسكندرية،مصر،2000.

3-أحمد فهمي جلال، مبادئ التنظيم في إدارة الأعمال،دون طبعة،القاهرة،1996.

4-إبراهيم محمود عبد المقصود وحسن احمد الشافعي،الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية،الإمكانات والمنشآت في المجال الرياضي،الجزء السابع،الطبعة الأولى،دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر،الإسكندرية،2004.

5-إبراهيم المنيف،تطور الفكر الإداري المعاصر،دون طبعة،دار أفاق الإبداع والنشر والإعلام،الرياض،2000.

6-بوب غارث،اثنى عشرة مقدره تنظيمية.تعريب هشام الدجاني،دار الشروق،جدة 2004.

7-بتر دراكر،الإدارة للمستقبل،ترجمت،صليب بطرس،الدار الدولية للنشر،مصر،1995.

8-جيهان رشتي،الأسس العلمية لنظريات الاتصال،الطبعة الثانية،دار الفكر،القاهرة،1975،

9-حسن أحمد الشافعي،الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية(نظريات الإدارة وتطبيقاتها)،الطبعة الأولى،دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر،الإسكندرية،2003.

10-حسن عماد المكاوي واخرون،الاتصال ونظرياته المعاصرة،الطبعة الأولى،الدار المصرية اللبنانية(القاهرة)،1998.

11-حامد احمد رمضان بدر،إدارة المنظمات(اتجاه شرطي)،من دون طبعة،دار النهضة العربية،القاهرة،1994.

12-حسن احمد الشافعي،الإعلام في التربية البدنية والرياضية،الطبعة الأولى،دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر،الإسكندرية،2004.

13- حسن عماد مكاوي ، ليلي حسين السيد ، الاتصال ونظرياته المعاصرة ،الطبعة الأولى ،الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة،1998.

- 14- حسين عمر أمين السمري، فاعلية الاتصال لدي الإداري الرياضي ، مجلد بحوث التربية البدنية والرياضية ، كلية التربية الرياضية للبنين بالهرم (جامعة حلوان )، 2005.
- 15- ديود فان دالين ، تأليف محمد نبيل نوفل وآخرون، مناهج البحث في التربية البدنية وعلم النفس، الطبعة الثانية، 1984.
- 16- رحمة عيسا ني، مدخل إلى الإعلام والاتصال ، الطبعة الأولى، دار الكتاب والحكمة، باتنة الجزائر، 2002.
- 17- راوية الحسن، السلوك في المنظمات، دون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية 1999.
- 18- كمال عبد الحميد إسماعيل ومحمد صبحي حسين رباعية ، كرة اليد الحديثة، الطبعة الأولى، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 2001.
- 19- مفتي إبراهيم حماد، تطبيقات الإدارة الرياضية ، الطبعة الأولى، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1999.
- 20- مؤيد سعيد، نظرية المنظمة-الهيكل والتنظيم-دون طبعة، دار وائل للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.
- 21- محمد عدنان النجار، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دون طبعة ، جامعة دمشق، 1995.
- 22- محمد سيد فهمي، تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.
- 23- نبيل الحسين النجار، الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة، دون طبعة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1993.
- 24- علي الفهمي البيك وآخرون، المدرب الرياضي في الألعاب الجماعية، الطبعة الأولى، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2003.
- 25- عمرو صفى غفيلي، وظائف منظمات الأعمال ، الطبعة الثانية، دار زهران، الأردن، 1994.
- 26- عبد الغفور يونس، نظريات التنظيم والإدارة، دون طبعة، دار الكتب الحديث، الإسكندرية ، مصر، 1997.
- 27- علي إبراهيم عنصر، مدخل إلى إدارة الأعمال ، منشورات جامعة دمشق، 1997.
- 28- علي عبد الرزاق ، علم اجتماع التنظيم، دون طبعة، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية ، مصر 1999.
- 29- عاطف عدلي العبد، الاتصال والرأي العام، دون طبعة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993.
- 30- سعيد عامر ومحمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم الإداري، الطبعة الثانية، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطور الإداري، القاهرة، 1988.
- 31- سعاد جبر سعيد، سيكولوجية الاتصال الجماهيري، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث الأردن. 2008.
- 32- سعد مرسي بدر، الايدولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 33- هناء حافظ بدوي، الاتصال بين النظرية والتطبيق، دون طبعة، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، كتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1988.
- 34- وليام اوتشي، نظرية زاد، ترجمة حسن محمد يس، معهد الإدارة العامة العربية، 1995.
- الجرائد الرسمية:
- 35- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر، 10/04.

36- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر، 09/95.

37- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر، 03/89.

-الرسائل الجامعية:

38- معروف أحلام وآخرون، أهمية الاتصال في الرفع من كفاءة المؤسسة، مذكرة ليسانس إدارة أعمال، غير منشورة، 2004، 2005.

39- بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي.

40- شريط الشريف محمد، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء في المؤسسة العمومية.

41- طبيش ميلود، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعمال بالمؤسسة.

-المجلات:

42- محمد محمود الرنات، المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين، الأردن، مجلة الدراسات العلوم الإدارية، العدد الأول، 1999.

43- صلاح الدين عون الله، مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة

العامة، الرياض، العدد 1987، 54.

-المراجع الأجنبية:

- 1- Kellie – Buchanan (1996) : Control and Openness communication skills by elite basket ball coaches " coaching and sport science Journal Rome.
- 2- Madden (1995) : " The nature and relative importance of communication in Australian Yule's football " international journal of sport pathology .
- 3- Sullivan (1993) : communication Silks training for interactive . sports Psychologist Camping .

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُرِيهِمْ آيَاتِهِ  
وَالَّذِي يُخْرِجُ النَّجْمَ  
وَالَّذِي يُخْرِجُ النَّجْمَ  
وَالَّذِي يُخْرِجُ النَّجْمَ

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف المسيلة  
معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
قسم الإدارة والتسيير الرياضي  
استمارة استبيانیه موجهة لاداريي مديرية الشباب والرياضة بولاية أدرار

في إطار انجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الإدارة والتنظيم في الرياضة والتي جاءت تحت عنوان  
(الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسات الرياضية) يشرفنا إن نضع بين  
أيديكم هذه الاستمارة راجين منكم الإجابة على أسئلتها بكل صدق حتى يتسنى لنا الوصول إلى معلومات  
تفيدنا في دراستنا.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق عبارات التقدير والاحترام.

ملاحظة: وضع علامة (✓) إمام الأجوبة الصحيحة:

إشراف الدكتور:

د / يعقوب العيد

إعداد الطالب :

باعيسة عبد الله

الرقم	المحتوى	دائما	أحيانا	أبدا
1	الأوامر تصدر دائما عن طريق المشرف المباشر			
2	الاجتماعات أحد الوسائل المستعملة لإيصال المعلومة إليك			
3	تتصل الإدارة بك خلال فترات منتظمة أثناء العمل			
4	تلجأ الإدارة إليك لطلب رأيك حول مسائل تخص عملك			
5	تصلك المعلومة من طرف الإدارة في الوقت المناسب			
6	المعلومة المقدمة إليك من طرف الإدارة تفهم بسهولة			
7	الإعلانات وسيلة هامة في مؤسستك لإيصال التعلية إليك			
8	البرامج التكوينية داخل المؤسسة تساعدك على أداء العمل بكفاءة			
9	نتصل بالإدارة من خلال المشرف المباشر			
10	تعتبر النقابة وسيلة من وسائل إيصال المعلومة إلى الإدارة أثناء الضرورة			
11	لا تهتم الإدارة باقتراحاتكم المتعلقة بأداء عملكم في المؤسسة			
12	لا تجد صعوبات في الاتصال بالإدارة			
13	هل تجتمع بالإدارة لتحسيسها بصعوبة عمل			
14	تحلون المشاكل المتعلقة بعملك بالاتصال بالإدارة			
15	تفضلون المقابلات الفردية بالمدير لطرح مشاكل عملكم			
16	تعتبرون الشكاوى أحد وسائل إيصال مشاكل العمل للإدارة في مؤسستكم			
17	تتناقشون مع زملائكم في خصوص أمور العمل			
18	يستشيركم الزملاء في الكثير من الأمور التي يجهلونّها وإلمامكم الواسع بالعمل			
19	غالبا ما يتم الاتصال بين الأقسام الأخرى			
20	تقارنون بين أدائكم وأداء زملائكم من أجل المنافسة في المؤسسة			
21	للاتصال الأفقي دور في حل مشاكل العمل البسيطة التي تواجهكم في المؤسسة			
22	للعلاقة بين الزملاء دور في تحين الأداء			
23	يساهم الإتصال الأفقي في الرفع من فعالية الأداء في مؤسستكم			

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف المسيلة  
معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
قسم الإدارة والتسيير الرياضي  
استمارة استبيانیه موجهة لاداريي مديرية الشباب والرياضة بولاية أدرار

في إطار انجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الإدارة والتنظيم في الرياضة والتي جاءت تحت عنوان  
(الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسات الرياضية) يشرفنا إن نضع بين  
أيديكم هذه الاستمارة راجين منكم الإجابة على أسئلتها بكل صدق حتى يتسنى لنا الوصول إلى معلومات  
تفيدنا في دراستنا.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق عبارات التقدير والاحترام.

ملاحظة: وضع علامة (✓) إمام الأجوبة الصحيحة:

إشراف الدكتور:

د / يعقوب العيد

إعداد الطالب :

باعيسة عبد الله

## البيانات الشخصية

- 1-الجنس:-ذكر  - أنثى
- 2-السن:(20-30)  -(30-40)  -(40-50)  -(50-60)
- 3-المستوى التعليمي:-أمي  -ابتدائي  -أكمالي  -ثانوي  -جامعي
- 4-اللغات التي تتحكم فيها:-عربية  -فرنسية  -الانجليزية
- 5-ماهي صفة عملك في المؤسسة؟إطار  -عون  -عامل منفذ
- 6-ماهي المدة التي قضيتها في المؤسسة؟أقل من5 سنة  -من5الى10سنة  -أكثر من 10سنة

الرقم	العبرة	دائما	أحيانا	أبدا
الاتصال النازل				
1	أتلقي الأوامر عن طريق المشرف المباشر			
2	الاجتماعات أحد الوسائل الفعالة لإيصال المعلومة إلي			
3	تتصل الإدارة بي خلال فترات منتظمة أثناء العمل			
4	تلجأ الإدارة إلي لطلب رأيي حول مسائل تخص عملي			
5	تصلني المعلومة من طرف الإدارة في الوقت المناسب			
6	المعلومة المقدمة لي من طرف الإدارة تفهم بسهولة			
7	الإعلانات وسيلة هامة في مؤسستي لإيصال التعلية إلي			
8	البرامج التكوينية داخل المؤسسة تساعدك على أداء العمل بكفاءة			
الاتصال الصاعد				
9	أصل بالإدارة من خلال المشرف المباشر			
10	تعتبر النقابة وسيلة من وسائل إيصال المعلومة إلى الإدارة			
11	لا تهتم الإدارة باقتراحي المتعلقة بأداء عملي			
12	لا أجد صعوبات في الاتصال بالإدارة			
13	أستغل اجتماعي بالإدارة لتحسيسها بصعوبة عملي			
14	أحل المشاكل المتعلقة بعملي بالاتصال بالإدارة			
15	أفضل المقابلة الفردية بالمدير لطرح مشاكل عملي			
16	تعتبر الشكاوى أحد وسائل إيصال مشاكل العمل للإدارة			
الاتصال الأفقي				
17	أتناقش مع زملائي في خصوص أمور العمل			
18	يستشيرني الزملاء في الكثير من الأمور التي يجهلونها ولإمامي الواسع بعملي			
19	غالبا ما يتم الاتصال بين الأقسام الأخرى			
20	أقارن بين أدائي وأداء زملائي من أجل المنافسة			
21	للاتصال الأفقي دور في حل مشاكل العمل البسيطة			
22	للعلاقة بين الزملاء دور في تحسين الأداء			
23	يساهم الإتصال الأفقي في الرفع من فعالية الأداء			

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

استمارة مقياس موجهة لاداريي مديرية الشباب والرياضة بولاية أدرار

في إطار إنجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الإدارة والتنظيم في الرياضة والتي جاءت تحت عنوان:

(الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية)

يشرفنا بكل تواضع أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة رجين منكم الإجابة على أسئلتها بكل صدق وموضوعية حتى يتسنى لنا الوصول إلى معلومات تزودنا بحقائق تفيد موضوع دراستنا.

ولكم منا فائق عبارات التقدير والاحترام قبل البدء والختام.

ملاحظة: توضع علامة (✓) على الإجابة الصحيحة المختارة مع العلم انه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة.

إشراف الدكتور: يعقوب العيد

إعداد الطالب: باعيسة عبد الله

السنة الجامعية: 2014-2015

رقم البند	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق بشدة
1	الالتزام الروتيني باللوائح والقوانين في الهيئة التي أعمل بها				
2	أقوم بتنفيذ دوري في توضيح الأهداف				
3	الأهداف الموضوعه للهيئة في الوقت الحاضر مناسبة للإمكانيات				
4	أهداف الهيئة محددة بطريقة يمكن قياسها				
5	الانجاز وتحقيق أهداف محددة هو مجال الاهتمام الرئيسي للعاملين بالهيئة				
6	هناك معوقات نحو تحقيق أهداف الهيئة				
7	يتيح المسؤولون في الهيئة التي أعمل بها للأخصائيين الرياضيين المشاركة في وضع الخطط بما يحقق فعالية تنفيذها				
8	يشارك المسؤولون في الهيئة التي أعمل بها في تحديد الأهداف المنبثقة في وضع الخطة				
9	تهتم الهيئة بتنفيذ البرامج الزمنية الموضوعه بالخطة في المواعيد المحددة مسبقا				
10	تعتمد السياسات الموضوعية من قبل الهيئة بالمرونة بحيث تسمح بوضع الخطط البديلة في حالة حدوث أي تغيير				
11	تعتمد السياسات على تنمية وتدريب العاملين بالهيئة				
12	لدي القدرة على تعديل خطة العمل في ضوء الإمكانيات المتاحة				
13	تعمل الهيئة على تحديث النظام الإداري لمواجهة التقدم العلمي والتكنولوجي				
14	إنني دائما أضع الخطط وأدرسها بدقة ولا أترك شيئا للحظ أو الصدفة				
15	الواجبات الإدارية في الهيئة محددة تفصيليا				
16	مسؤوليات العاملين في الهيئة مكتوبة في دليل تنظيمي				
17	يتم متابعة الدليل التنظيمي سنويا بهدف التحديث في الهيئة				
18	تهتم الهيئة بتطوير الأنظمة واللوائح				
19	يوضح رئيسي في العمل ما يجب أن أقوم به بصورة واضحة ومحددة				
20	يتيح الاتصال المباشر بيني وبين رئيسي تحقق الأعمال في الوقت المناسب				

					التوصيف الوظيفي يتناسب مع الواجبات المطلوبة	21
					الإمكانات الإدارية والمالية متوفرة وتسهل العمل	22
					تسعى الهيئة إلى توفير ذاتي لأنشطتها	23
					يحرص رئيسي على ممارسة المرؤوسين للسلطات المفوضة لهم	24
					يقرر رئيسي مبدأ تفويض السلطة لمرؤوسيه بعض الوقت	25
					يتم تغيير الهيكل التنظيمي وذلك نتيجة التطورات في أنظمة المعلومات الإدارية	26
					تتواكب هياكلكم التنظيمية والتغيرات الحاصلة في مجال تكنولوجيا الإعلام	27
					المصالح الإدارية أصبحت أكثر ثقة نتيجة اعتمادها على تطبيقات الأنظمة الخبيرة	28
					المستويات الإدارية أصبحت أكثر فعالية نتيجة فهم المسيرين إيجابية أنظمة المعلومات	29
					هناك تغييرات في الهيكل التنظيمي نتيجة اعتماد تطبيقات الأنظمة الخبيرة	30

قائمة الأساتذة المحكمين:

الاسم واللقب العلمي	التخصص	مكان العمل
الدكتور: بن رجم أحمد.	إدارة وتسيير رياضي.	جامعة مسيلة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.
الدكتور: زحاف محمد.	إدارة وتسيير رياضي.	جامعة مسيلة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.
الدكتور: بن البار السعيد.	إدارة وتسيير رياضي.	جامعة مسيلة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.
الدكتور: منجحي مخلوف.	إدارة وتسيير رياضي.	جامعة مسيلة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.
الأستاذ: بلخير عبد القادر.	إدارة وتسيير رياضي.	جامعة مسيلة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.
الأستاذ: بن قطيب علي	محاسبة	جامعة مسيلة، كلية الاقتصاد.
الأستاذ: بن ذهيبية محمد	اقتصاد الخدمات	جامعة جيجل.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## -ملخص الدراسة:

عنوان الدراسة:-الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية.

-أهداف الدراسة: و يتجلى الهدف الأساسي من الدراسة في: تمييز المتغير التنظيمي كمتغير نوعي ، يتطلب معالجة خاصة ، و إعطائه مكانة أساسية ضمن مجموعة عوامل الإنتاج ، و ذلك من خلال محاولة معرفة مساهمة العملية الاتصالية في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسات الرياضية.

-مشكلة الدراسة:هل للاتصال الداخلي في المؤسسة الرياضية دور في تحقيق الفعالية التنظيمية؟

-فرضيات الدراسة:

-الفرض العام:للاتصال الداخلي دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية.

-الفرضيات الجزئية:

-للاتصال الداخلي النازل دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية.

-للاتصال الداخلي الصاعد دور غير ايجابي في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية.

-للاتصال الداخلي الأفقي دور غير ايجابي في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية.

-إجراءات الدراسة:

-العينة:عشوائية متكونة من 24اداري ل م.ش.و بولاية أدرار.

-المجال الزمني:-الجانب النظري: والذي شرعنا فيه نهاية شهر جويلية 2014حتى بداية شهر مارس 2015.

-الجانب التطبيقي: التطبيقي والذي شرعنا فيه من شهر مارس 2015الى غاية شهر ماي 2015.

-المجال المكاني:مديرية الشباب والرياضة بولاية أدرار.

-المنهج المستخدم:المنهج الوصفي التحليلي.

-النتائج المتوصل إليها:-للاتصال النازل دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية.

-للاتصال الصاعد دور سلبي في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية.

-للاتصال الأفقي دور سلبي في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية.

-اقتراحات: - تحفيز الأفراد و إدماجهم حتى يتحقق مستوى عال من الفعالية التنظيمية.

- ضرورة تعزيز ثقافة تنظيمية جديدة تعتمد على طرق حديثة.