



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



الرقم التسلسلي: UN28012023230480666

القسم: الإدارة والتسيير الرياضي

الرمز:

الشعبة: ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية الرياضية..

التخصص: تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية..

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة
(ماستر 2)

العنوان الرئيسي للمذكرة

"دور فيسبوك وتويتر في تحسين عملية اتخاذ القرار لدى المؤسسة الرياضية"

تحت إشراف الاستاذ:

الدكتور: تباني علي

اعداد الطالب:

سعيد عيسى

السنة الجامعية: 2024/2023

شكر

قال الله تعالى في كتابه الكريم: "ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه".
وفي بداية كلمتي لا بدّ لي من أتوجه أولاً بالشكر لله عزّ وجلّ الذي وفقني
للوصول الى هذه المرحلة العلمية ومهد لي الطريق لأن أكون بينكم اليوم لأناقش
رسالتي في الماستر 2.

كما انني أتوجه بالشكر والامتنان لكل من:
والدي العزيز ووالدتي الكريمة وأهلي الذين كانوا السند الاول لي في الوصول
الى ما وصلت اليه.

كما أتوجه بالشكر والامتنان لكل من الدكتور تبناني على والدكتور فارس
كوودي حفظهما الله ورعاهما وأطال في عمرهما، فقد كان لإشرافهما ومنحهما الكثير
من الوقت لي اليد الأولى في خروج هذه الرسالة العلمية بالشكل الذي ظهرت عليه،
كما كان لتوجيهاتهما ونصائحهما دور أساسي في إتمام دراستي العلمية.
والشكر موصول لأعضاء لجنة المناقشة الكرام على تفضلهم بقبول مناقشة
رسالة الماستر 2 هذه.

لا يسعني كذلك سوى تقديم الشكر الجزيل للأستاذ والاخ ساعد سعدي الذي
كان له دور فعال جداً في عملية التحليل الإحصائي.
بالإضافة الى شكري الكبير لجميع أفراد عينة الدراسة الذين منحوني الكثير
من وقتهم، وبذلوا الكثير من الجهود في سبيل خروج الرسالة بأدق النتائج وأكثرها
فعالية.

إهداء

إلى من لا يضاهيهما أحد في الكون، إلى من أمرنا الله ببرهما، إلى من بذلا الكثير، وقدّما ما لا يمكن أن يردّ، إليكما تلك الكلمات أُمي وأبي الغاليان، أهدي لكما هذا البحث؛ فقد كنتما خير داعٍم لبي طي وال مسيرتي الدراسيّة.

إلى من حلّت بركة وجودهم في حياتي زوجتاي ومن ملأت ضحكاتهم الجميلة عمري، أهدي هذا البحث، أولادي: احمد مرتضى بشري عمران اسراء.

قائمة المحتويات

الشكر:	-----
الاهداء:	-----
قائمة المحتويات:	-----
الملخص:	-----
المقدمة:	-----
اب	-----
6	----- الفصل الأول ----- الإطار العام للدراسة -----
8	----- إشكالية البحث: -----
10	----- الفرضيات -----
10	----- أهمية الدراسة: إن الدراسة تكتسب أهمية بالغة على المستويين العلمي والعملي -----
11	----- اهداف الدراسة: -----
11	----- بعض المصطلحات الواردة بالبحث: -----
12	----- الدراسات السابقة: -----
15	----- مميزات الدراسة -----
15	----- الفصل الثاني ----- عملية اتخاذ القرار -----
16	----- مفهوم عملية اتخاذ القرار: -----
18	----- أهمية عملية اتخاذ القرار -----
19	----- أنماط عملية اتخاذ القرار: -----
20	----- عناصر عملية اتخاذ القرار -----
22	----- خطوات ومراحل عملية اتخاذ القرار -----
24	----- نظريات اتخاذ القرار -----
27	----- اتخاذ القرارات في المؤسسات الرياضية -----
28	----- اساليب المشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسات الرياضية -----
30	----- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار -----
36	----- الفصل الثالث ----- مواقع التواصل الاجتماعي -----
36	----- العلاقات العامة الرقمية -----
39	----- مواقع التواصل الاجتماعي -----
42	----- أبرز مواقع التواصل الاجتماعي -----
44	----- دور وسائل التواصل الاجتماعي في تحسين التخطيط لصناعه القرار بالمؤسسات -----
45	----- دور وسائل التواصل الاجتماعي في زيادة الميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية -----
46	----- الأثر الإيجابي والسلبي لوسائل التواصل الاجتماعي في عملية اتخاذ القرارات -----
49	----- تكنولوجيا المعلومات -----
53	----- الفصل الرابع ----- منهجية الدراسة -----
53	----- منهج البحث -----
53	----- مجتمع البحث -----
53	----- عينة البحث -----
53	----- أدوات جمع البيانات -----
54	----- صدق الاتساق الداخلي -----
56	----- الفصل الخامس ----- عرض وتحليل ومناقشة النتائج -----
56	----- عرض ومناقشة النتائج -----
63	----- الاستنتاجات -----
66	----- التوصيات -----
67	----- قائمة المراجع -----
68	----- قائمة الملاحق -----

الملخص:

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على تأثير منصتي فيس بوك وتويتر على القرارات الإدارية بالمؤسسات الرياضية بالجزائر، اشتمل مجتمع البحث على أعضاء مجالس الادارة بالأندية الرياضية بالجزائر ، قمنا باختيار عينة عشوائية من اعضاء مجلس الادارة بالأندية الرياضية بالجزائر وقد بلغ إجمالي العينة (45) فردا ، كما استعنا بعدد (5) أفراد كعينة استطلاعية لإجراء المعاملات العلمية للاستبيان، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، وذلك بإتباع الخطوات التالية: تحليل المتاح من المراجع والدراسات العلمية المتخصصة في اتخاذ القرار، بهدف التوصل إلى مجموعة من المعلومات والمعارف العلمية المرتبطة بموضوع البحث، وكانت اهم الاستنتاجات فاعلية قنوات فيسبوك وتويتر على القرارات التخطيطية من خلال المعلومات الالكترونية المتاحة عبر المواقع الالكترونية الرياضية والتي تساعد متخذي القرار في التعامل مع المشكلات و تسهم في صناعة فرص جديدة تستفيد منها المؤسسة الرياضية ، و مساعدتها في اختيار البديل الاكثر واقعية لاتخاذ القرار، وكانت أهم التوصيات على المؤسسات الرياضية (الأندية الرياضية) الاستفادة من هذه المواقع لما لها من دور كبير في التأثير على اتخاذ القرارات الادارية.

الملخص باللغة الإنجليزية

Abstract

.....

The current research aims to identify the impact of social media on administrative decisions in sports institutions in Algeria. The research community included members of the boards of directors of sports clubs in Algeria. We selected a random sample of members of the board of directors of sports clubs in Algeria. The total sample reached (80) individuals. We also used With a number of (30) individuals as an exploratory sample to conduct the scientific transactions for the questionnaire, the questionnaire was used as a tool for collecting data, by following the following steps: analyzing the available references and scientific studies specialized in decision-making, and social media with the aim of arriving at a set of scientific information and knowledge related to the research topic, The most important conclusions were the effectiveness of social media channels on planning decisions through electronic information available through sports websites, which helps decision makers in dealing with problems and contributes to creating new opportunities that benefit the sports organization, and helps social media choose the most realistic alternative for decision making. The most important recommendations were for sports institutions (sports clubs) to benefit from social media because of its major role in influencing administrative decision-making.

المقدمة:

إن مواقع التواصل الاجتماعي أصبحت أداة رئيسية لتشكيل الاتجاهات في مختلف القطاعات، بما فيها المؤسسات الرياضية، حيث تؤثر بشكل ملحوظ على تشكيل الاتجاهات الرياضية للأفراد من خلال منصات مثل Instagram و Facebook و Twitter وغيرها. وقد أسهمت هذه الوسائل في استقطاب الشباب وتوجيه ميولهم بناءً على ما يتم تداوله عبر الشبكة العنكبوتية، مما جعلها ساحات مفتوحة لتبادل الأفكار والآراء حول القضايا المختلفة (الغني ولطيفة، 2010، ص14)

وفي ظل هذا التحول الرقمي، يشهد العالم نمطاً حضارياً جديداً قائماً على ثقافة الإنترنت، مما وضع الثقافات الإنسانية التقليدية أمام تحديات كبيرة. لقد تعرضت قطاعات النشاط الإنساني لهزة كبيرة مع هذا الاجتياح الرقمي، الأمر الذي يتطلب مواجهة واعية لهذه التحولات (ماهر، 2008، ص12). وتماشياً مع هذا التغيير، يتطلب تحقيق التوازن بين الخصوصية الثقافية والانفتاح على الثقافات الأخرى حفاظاً على الهوية الوطنية من جهة، والتكيف مع المتغيرات العالمية من جهة أخرى.

شهدت الثورة الرقمية أيضاً تطوراً كبيراً في نظم المعلومات، حيث أدى التدفق الهائل للبيانات إلى الحاجة لاستخدام تقنيات متطورة لمعالجة المعلومات وتحويلها إلى نظم تلائم مختلف المؤسسات (جودة، 2014، ص43). وقد أتاحت مواقع التواصل الاجتماعي "فتحاً تاريخياً" في الإعلام، إذ كسرت الحواجز التقليدية وقدمت منصات تفاعلية أثرت في المجتمعات، كما أبرزت دورها في الثورات التي شهدتها بعض الدول العربية، مما جعلها منافساً قوياً للإعلام التقليدي (صابر، 2011، ص216).

ومع ذلك، فإن هذه الوسائل أثارت تساؤلات حول علاقتها بالإعلام، حيث أصبحت عاملاً محدداً للتحولات الثقافية والاجتماعية، مما جعلها جزءاً من عملية تواصلية معقدة تستند إلى تقنيات المعلومات والاتصال. ولتحليل هذه الظاهرة، يتم الاعتماد على مفاهيم ونماذج الاتصال لفهم الأبعاد التقنية والاجتماعية لهذه الوسائل (سليم، 2008، ص49).

في العصر الحديث، باتت وسائل التواصل الاجتماعي لا غنى عنها، حيث تجاوزت دورها التقليدي كأدوات للتواصل والترفيه لتصبح منصات مؤثرة في التفكير والسلوك. فهي توفر مصادر غنية للمعلومات ومجالات للنقاش، مما يمكن أن يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات للأفراد والمؤسسات. ومع ذلك، قد يؤدي التعرض المستمر لمحتوى متنوع ومتناقض إلى التشتت وتشكل آراء سلبية، مما يتطلب دراسة دقيقة لفهم كيفية تأثير هذه الوسائل على القرارات وتوجيهها نحو الإيجابية.

1_ الفصل الأول.....الإطار العام للدراسة.....

1. إشكالية البحث:

فرض التطور العلمي والتكنولوجي المتسارع تغيرات جوهرية في أنماط حياة الإنسان وسلوكياته، بما في ذلك طرق التعبير عن الأفكار والدفاع عن المصالح. فقد انتقلت الثورة العلمية والتكنولوجية من الطور النظري إلى الطور العملي، مما أتاح فرصاً لتطور الفكر الإنساني وفتح آفاق جديدة للمستقبل (امنة وخير الدين، 2013، ص14).

في ظل هذه الثورة، شهد العالم تغييرات عميقة في نظم الاتصال وتبادل المعلومات، ليس فقط على مستوى الدول والمؤسسات، بل أيضاً على المستوى الشخصي، ما أدى إلى ظهور ممارسات وأطر جديدة متأثرة بهذا التحول (عمر، 2002، ص10). لم تصبح مواقع التواصل الاجتماعي العامل الوحيد في إحداث هذا التغيير، لكنها أداة مهمة في تهيئة متطلبات التغيير عبر تكوين الوعي وتوجيه الرسائل الإخبارية والثقافية، مما يسهم في إدراك الحقيقة وتشكيلها (حيدر، 2000، ص56).

مع تطور العلوم والتقنية، تطورت أيضاً عملية اتخاذ القرارات، التي أصبحت جوهرية في الإدارة الحديثة. فالقرارات الإدارية تمثل العمود الفقري للعملية الإدارية، حيث تربط بين التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة. في هذا السياق، تعتبر الأندية الرياضية من المؤسسات التي تعتمد بشكل كبير على جودة القرارات الإدارية، حيث تتعكس هذه القرارات مباشرة على نتائج الفرق الرياضية وموقع الأندية في التصنيف العام. لذا، فإن اتخاذ قرارات مبنية على دراسات دقيقة ومعلومات موثوقة يعد عاملاً حاسماً في تحقيق النجاح وتجنب النتائج العكسية (حيدر، 2000، ص56).

يرى الباحث أن تحسين القرارات الإدارية يعتمد على كفاءة الإداريين وقدرتهم على دراسة الواقع وتوافر المعلومات اللازمة. ونظراً لقلة الدراسات الميدانية التي تناولت دور وسائل التواصل الاجتماعي في القرارات الإدارية بالأندية الرياضية، فإن هذه الدراسة تهدف إلى استكشاف هذا الدور وتقديم توصيات تسهم في تطوير العمل الإداري داخل المؤسسات الرياضية (حيدر، 2000، ص56).

من أجل تحقيق التفوق والمنافسة في السوق، تحتاج المؤسسات الرياضية الجزائرية إلى الميزة التنافسية، التي تعتمد بشكل كبير على اتخاذ القرارات الصحيحة. ولتحقيق ذلك، يجب التركيز على تطوير الموارد البشرية، ووضع خطط استراتيجية فعالة تسهم في تحسين الأداء الإداري وتعزيز قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات (حيدر، 2000، ص56).

ومن خلال ما تقدم نطرح بعض التساؤل الإشكالي الآتي:

ما هو دور فيس بوك و تويتر في تحسين اتخاذ القرار لدى المؤسسات الرياضية؟

1. ما دور فيس بوك و تويتر في حل المشكلات بالمؤسسات الرياضية في الجزائر؟
2. ما دور فيس بوك و تويتر في تحسين التخطيط لصناعة القرار بالمؤسسات الرياضية في الجزائر؟
3. ما دور فيس بوك و تويتر في زيادة الميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية في الجزائر؟

2. الفرضيات

لفيس بوك و تويتر دور في تحسين اتخاذ القرار لدى المؤسسات الرياضية

1. لفيس بوك و تويتر دور في حل المشكلات بالمؤسسات الرياضية في الجزائر؟
2. لفيس بوك و تويتر دور في تحسين التخطيط لصناعة القرار بالمؤسسات الرياضية في الجزائر؟
3. لفيس بوك و تويتر دور في زيادة الميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية في الجزائر؟

3. أهمية الدراسة: إن الدراسة تكتسب أهمية بالغة على المستويين العلمي والعملية

- ✓ **الأهمية العلمية:** تتضح الأهمية العلمية للموضوع كونه واحد من أهم الموضوعات المستحوذة على اهتمام مختلف المؤسسات البحثية وخصوصا مؤسسات صنع السياسة العامة واتخاذ القرار، كما أن كونه موضوعا مستجدا يجعل من مسألة معالجته أكاديميا امرا ملحا وذلك من خلال دراسة المتغيرين وهما وسائل التواصل الاجتماعي وعملية اتخاذ القرار.
- ✓ **الأهمية العملية:** تكمن أهمية دراسة الموضوع عمليا في كونه أحد أهم المواضيع الراهنة ذات الصلة المباشرة بالبيئة الاجتماعية في الآونة الاخيرة، لما لمواقع التواصل الاجتماعي من تأثير على المجتمع ومنتبعي شؤون الرياضة عامة ومسيري مؤسسات الرياضية خاصة وبالتحديد دور وسائل التواصل الاجتماعي على عملية اتخاذ القرار لدى مؤسسات

الرياضية وبمعنى آخر تكمن الأهمية العملية في التعرف على حقيقة إن كان أراء الجمهور الرياضي من خلال وسائل التواصل الاجتماعي على عملية تحسين اتخاذ القرار لدى مسيري مؤسسات الرياضية

4. اهداف الدراسة:

يهدف البحث الحالي إلى:

- التعرف على دور فيس بوك و تويتر في حل المشكلات بالمؤسسات الرياضية في الجزائر .
- التعرف على دور فيس بوك وتويتر في تحسين التخطيط لصناعه القرار في المؤسسات الرياضية في الجزائر .
- دور فيس بوك و تويتر في زيادة الميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية في الجزائر .

5. بعض المصطلحات الواردة بالبحث:

- وسائل التواصل الاجتماعي " (Social media) هي مواقع على شبكة الإنترنت ظهرت مع الجيل الثاني للويب تتيح التواصل مع الأفراد في بيئة تعلم افتراضي يجمعهم حساب مجموعات أو اهتمام أو وسائل انتماء (12: 13)
- اتخاذ القرار (Decision Making) اختيار أفضل البدائل بعد دراسة النتائج المترتبة على كل بديل، وأثرها على الأهداف المطلوب تحقيقها. ويتم الاختيار بناء على معلومات يحصل عليها متخذ القرار من مصادر متعددة، مما يساعد على الوصول إلى أفضل النتائج (ماهر، 2004، ص14).

6. الدراسات السابقة:

1.6 دراسة عابد (2012)

هدفت الدراسة تعرف دور وسائل التواصل الاجتماعي وتناولها للأحداث والقضايا ومدى قدرتها على تشكيل الرأي العام لإحداث تغيير اجتماعي وسياسي، واستخدم الباحث المنهج المسحي لعينة مكونة من 500 طالب وطالبة من طلاب الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. وتوصلت إلى أن أكثر البرامج استعمالاً: البريد الإلكتروني، ثم تأتي وسائل التواصل الاجتماعي

بالترتيب: الفيسبوك، اليوتيوب، تويتر، ووجد أن الطلاب يتقنون بشكل متوسط في وسائل التواصل الاجتماعي، وبالدور الذي تقوم به في تشكيل الرأي العام نحو التغيير الاجتماعي والسياسي وذلك بنسبة (58.2%).

2.6 أقام سامح كمال عبد القادر دراسة عام (2012)، بعنوان الإعلام الرياضي وصنع القرار في المجال الرياضي:

هدفت إلى التعرف على دور الإعلام الرياضي في صنع القرار في المجال الرياضي، حيث شملت العينة أعضاء في الاتحادات وإعلاميين، وتوصلت إلى أن صانعي القرار في الأندية والاتحادات الرياضية يتأثرون بما ينشر في الصحف الرياضية. ويساعد ذلك في توفير الجهد والوقت في اتخاذ القرار، وهذا التناول يشعر صانعي القرار بأهمية قراراتهم، ليعطوا اهتمام أكثر بالمشكلات والقضايا التي تركز على الصحافة. إن الصحافة الرياضية تعمل على تهيئة الرأي العام لقبول أو رفض القرارات مما يؤدي إلى اختلاف في القرارات الصادرة عن الأندية والاتحادات الرياضية نتيجة ضغوط الصحافة الرياضية حيث يضع متخذي القرار في حساباته الرأي العام عند اتخاذ القرار لذا فهي تعتبر أحد الضغوط على صانعي القرار.

3.6 دراسة إسماعيلي آمنة، بن خورور خير الدين (2013) :

هدفت إلى التعرف على دور وسائل الإعلام في إدارة الأزمات في الأندية الرياضية بمدينة المسيلة من وجهة نظر المدربين، وأثر كل من متغيري (الخبرة، السن). تكونت عينة الدراسة من 20 مدرباً، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: دور وسائل الإعلام في إدارة الأزمات في الأندية الرياضية بمدينة المسيلة من وجهة نظر المدربين بشكل عام مرتفعة، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد مجتمع الدراسة بالنسبة لدور وسائل الإعلام في إدارة الأزمات في الأندية الرياضية من وجهة نظر المدربين لمتغير (الخبرة، السن) مما يشير إلى تأثير تلك المتغيرات على آراء مجتمع الدراسة.

4.6 أقام مبروك إبراهيمي دراسة عن دور الإعلام المرئي والمسموع في صنع القرار داخل الهيئات الرياضية العليا (2013) :

هدفت إلى التعرف على دور وسائل الإعلام الرياضي المرئي والمسموع في عملية صنع القرار ومعرفة الوسيلة الإعلامية الأكثر شيوعاً، أجريت الدراسة على عينة عددها (100) ما بين

أعضاء في الاتحادات وإعلاميين. تبين من خلالها بأن لمسؤولي الهيئات الرياضية القدرة على صنع قرارات عقلانية سليمة من خلال معرفة جوانب صنع القرار، وتبين بأن للإعلام وسائل اتصال كثيرة ومتنوعة، وأخذة بالتطور والتوسع، وتستخدم هذه الوسائل لتوصيل البيانات والمعلومات والحقائق والأفكار للمسؤولين عن الاتحادات.

5.6 أقام عبد الكريم على الدبيسي وزهير ياسين (2013) دراسة:

هدفت إلى معرفة معدلات استخدام طلبة الجامعات الأردنية لوسائل التواصل الاجتماعي، وكشف عن العوامل المؤثرة في تشكيل اتجاهات الرأي العام لدى الطلبة، ومستوى منافسة وسائل التواصل الاجتماعي لوسائل الإعلام التقليدية باعتمادها مصادر الأخبار والمعلومات، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: انتشار استخدام وسائل التواصل الاجتماعي بين الطلبة. أصبحت هذه الوسائل تشكل مصدرا من مصادر حصولهم على الأخبار والمعلومات التي من شأنها التأثير على تشكيل الرأي العام.

6.6 أقام أ.م.د عبد السلام مقبل الريمي دراسة عام (2015) حول اتخاذ القرار في المجال الرياضي وعلاقته بالمعلوماتية:

توصلت الدراسة إلى أن عملية اتخاذ القرار تتنبق من جمع المعلومات وتحليلها ومعالجتها بطريقة علمية، الأمر الذي يؤدي إلى تحديد البدائل الممكنة للحل، كما أن اتخاذ أحد البدائل يتطلب غالبا أخذ الحس البشري في الحسابات عند تفحص أفضلية ما يترتب على بديل ما من نتائج. فاتخاذ القرار الناجح يعتمد على التقدير السليم كما يعتمد على المعلومات الموثوقة.

7.6 أقام Nick Hajli عام (2015) دراسة في تأثير وسائل التواصل الاجتماعي (SMM)

وكان له تأثير خاص في مجال التسويق الرياضي، ولقد قدمت وسائل التواصل الاجتماعي في مجال الرياضة أسلوبا جديدا للتواصل مع الجماهير ولها آثار مهمة تؤثر على المجال الرياضي، إذ اتضح بأن هناك تغير باتجاه المعجبين بالرياضة كلما زاد الارتباط بوسائل التواصل الاجتماعي الأمر الذي ساعد على خلق جيل جديد، وذلك نتيجة لتفاعل المعجبين، ليكونوا جزءا من الحدث الذي يتجاوز الأمل الذي قد يأملون في تحقيقه من خلال التواجد جسديا في الملعب، وأثبتت الدراسة بأن المنظمات الرياضية اليوم تعتمد على وسائل التواصل الاجتماعي لنجاحها و نموها المستمر، ولتحقيق التغيير والميزة التنافسية.

8.6 اجري المصري (2011) دراسة بعنوان "استخدامات الطلبة الجامعيين لوسائل التواصل

الاجتماعي وأثرها على وسائل الإعلام الأخرى بالأردن":

وقد أظهرت النتائج أن استخدم وسائل التواصل الاجتماعي عبر الإنترنت من قبل المفحوصين أدى إلى انخفاض التعامل مع وسائل الإعلام بدرجات متفاوتة جاء أكثرها على المطالعة كما أن استخدام شبكة التواصل الاجتماعي اثر سلبا على قراءة الصحف والمجلات وفقا لإجابات المبحوثين حيث أجاب نسبة 56 % بأن قراءتهم للصحف والمجلات انخفضت جداً، كما أن نسبة 26% من المبحوثين اجابوا بأنها انخفضت.

9.6 دراسة ميشيل فانسون Meshel (2010):

هدفت إلى محاولة التعرف على أثر استخدام وسائل التواصل الاجتماعي على العلاقات الاجتماعية واطهرت النتائج أن أكثر من نصف الأشخاص البالغين يستخدمون وسائل من بينها (الفيسبوك واليوتيوب) وقد اعترفوا بأنهم يقضون وقتا طويلا على شبكة الانترنت من ذلك الوقت الذي يقضونه مع اصدقائهم الحقيقيين أو مع اسرهم، وانهم يتحدثون بصورة أقل عبر الهاتف ولا يشاهدون التلفاز كثيرا، وان نحو (53 %) من افراد العينة يرون إن وسائل التواصل الاجتماعي تسببت بالفعل في تغيير نمط حياتهم، وكشفت الدراسة عن ان نصف مستخدمي الانترنت في بريطانيا هم اعضاء في أحد وسائل التواصل الاجتماعي، مقارنة بـ (27 %) فقط في فرنسا، و (33 %) في اليابان، و (40 %) في الولايات المتحدة.

7. مميزات الدراسة:

من خلال عرض للدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، يتضح أن العديد من الدراسات التي تناولت مدى تأثير ودور وسائل التواصل الاجتماعي على الافراد في عدة مجالات مختلفة، مما يتوافق مع الدراسة الحالية، في كونها تشابهت في عدة اتجاهات من خلال التشابه في العوامل المؤثرة للقرار. ما تنفرد به الدراسة الحالية انها تطرقت إلى دراسة دور وسائل التواصل الاجتماعي على القرارات الإدارية وكيفية تحسين القرار الإداري من منظور رياضي لتحقيق الميزة التنافسية الرياضية، حيث إنها سلطت الضوء على تطبيق مفهوم الدراسة على المؤسسات الرياضية بصفة عامة. فقد جاءت هذه الدراسة لتوضيح أهمية وسائل التواصل الاجتماعي في اتخاذ القرارات التي تتخذها المؤسسات الرياضية الجزائرية.

2_ الفصل الثانيعملية اتخاذ القرار.....

تمهيد

تعد عملية اتخاذ القرار واحدة من أهم المهارات التي يتوجب على الأفراد والمؤسسات إتقانها لتحقيق النجاح والتفوق في مختلف المجالات. إذ يشكل اتخاذ القرار اللبنة الأساسية في بناء استراتيجية فعالة، سواء على المستوى الشخصي أو المهني، ويمتد تأثيره إلى كافة جوانب العملية الإدارية وظائفها المتمثلة في التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه.

ففي هذا الفصل، سنتطرق إلى تعريف عملية اتخاذ القرار، وأهميتها وأنماطها وعناصرها وخطواتها ونظرياتها.

يهدف هذا الفصل إلى تقديم فهم عميق لمكونات عملية اتخاذ القرار وآلياتها، مما يمكن القارئ من تطوير مهاراته في تحليل الخيارات المتاحة، وتقييم البدائل واتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية ومنهجية.

1. مفهوم عملية اتخاذ القرار:

1.1 تعريف عملية اتخاذ القرار

1.1.1 تعريف القرار:

القرار هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو هو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها. (شيحا، 1993، ص 341)

ويعرف أيضا بأنه عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر. (كنعان، 2007، ص 83)

ويعرف أيضا على أنه الاختيار المدرك بين عدة بدائل أو مواقف سلوكية من أجل تحقيق هدف أو أهداف معينة، على أن يكون ذلك الاختيار مصحوبا بتحديد إجراء التنفيذ (شحات، 2010، ص 98)

2.1.1 تعريف اتخاذ القرار:

إن اتخاذ القرار نوع من السلوك يتم اختياره بطريقة معينة تقطع أو توقف عملية التفكير وينتهي النظر في الاحتمالات. (جيب، 1997، ص 59)

كما يعرف بأنه الاختيار من بين البدائل المتاحة بهدف تحقيق التوازن بين الحاجات (الحالية والمستقبلية، المدركة والكامنة، وغير الملموسة المتاحة) والتي يمكن اتاحتها مستقبلا من جهة أخرى، والمحافظة على النمو الذي يتبع الفرصة لتحقيق أقصى إشباع ممكن لحاجات المجتمع (تحقيق الرفاهية، تعزيز الاستقرار)، وأيضا تحقيق حاجات المؤسسة.

3.1.1 تعريف عملية اتخاذ القرار:

تعتبر عملية اتخاذ القرار من حتميات الإدارة العامة والخاصة على السواء، وهي لا تعتبر وظيفة مستقلة من وظائف الإدارة، وإنما تعتبر بمثابة الوسيلة أو الأداة الأساسية لممارسة جميع الوظائف الإدارية، وتأتي عملية اتخاذ القرار كعملية ديناميكية لتمثل المضمون العام لنشاط الإدارة على جميع مستوياتها التنظيمية. (الحريري، 2008، ص 219، 221)

وتعريف عملية اتخاذ القرار بأنها إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما، وذلك عند الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن اتباعها، أو هي لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة وفقا لتوقعات مختلفة لمتخذ القرار. (عامر، وفنديل، 2010، ص 197)

كما تعرف بأنها عملية شاملة تقوم بإيجاد حل لمشكلة معينة، تتداخل عوامل مؤثرة في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة، ومن تلك العوامل ما هو فن متخصص، وما هو تنظيمي يتعلق بالعاملين والمستويات الإدارية وما هو اجتماعي ونفسي لمتخذ القرار.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف عملية اتخاذ القرار هي مهمة كل مدير مهما كان موقعه التنظيمي وتمارس في كل الأنشطة والمجالات المختلفة في المنشآت، فهي جوهر عمل المدير وتدخل في كل وظائفه من تخطيط وتوجيه ورقابة وتنظيم، كما أن عملية اتخاذ القرار يمارسها كل مدير مهما كان مركز المسؤولية الذي يشغله في مستوى الإدارة العليا أو المباشرة. (فهيمى، 2009، ص 129)

2. أهمية عملية اتخاذ القرار:

يحظى موضوع اتخاذ القرارات بأهمية خاصة من الناحية العملية أو الحياة الشخصية، من ناحية المؤسسة فإنها تحافظ على أهداف المؤسسة وعلى تحديد مداخلتها ومواردها، وعلى الهيكل الوظيفي لها، كما تساعد على ارتقاء البيئة الوظيفية للعمل، وذلك من خلال إيجاد القدرات المختلفة التي تساعد على تحسين بيئة العمل.

1.2 أهمية اتخاذ القرارات من الناحية الشخصية:

إن حياة كل واحد منا تمر بتغيرات وظروف ومواقف تحتاج إيجاد وحسم لبعض المواقف باتخاذ قرارات معينة، وفقا لمستجدات هذه المتغيرات، ويمكن أن تدخل جميعا في مرحلة من التخبط والتشتت الذهني والمعنوي والنفسي بسبب عملية اتخاذ القرار المناسب وذلك أيضا بسبب العوامل المحيطة بكل فرد منا. (مراد خالصي، 2007، ص 48)

2.2 أهمية اتخاذ القرارات من الناحية العلمية:

- تعتبر القرارات الإدارية وسيلة علمية فنية حتمية لتطبيق السياسات والاستراتيجيات للمؤسسة في تحقيق أهدافها بصورة موضوعية وعلمية
- ✓ تلعب القرارات الإدارية دورا حيويا وفعالا في القيام بكافة العمليات الإدارية مثل التخطيط والرقابة والتنظيم وغيرها.
 - ✓ تؤدي عملية اتخاذ القرارات دورا مهما في تجسيد، تكييف، تفسير، وتطبيق الأهداف والسياسات والاستراتيجيات العامة في المؤسسة.
 - ✓ تؤدي القرارات الإدارية عن طريق عملية اتخاذ القرار دورا هاما في تجميع المعلومات اللازمة للوظيفة الإدارية عن طريق استعمال وسائل علمية وتكنولوجية متعددة ومختلفة للحصول على المعلومات اللازمة للتنظيم الإداري.
 - ✓ القرارات الاستراتيجية تحدد مستقبل المؤسسة فالدور الإداري في وظائف المؤسسة يحتوي على مجموعة من القرارات الخاصة بإدارة جوانب مختلفة وترتبط بالمدى الطويل في المستقبل، ومثل هذه القرارات يكون لها أهمية بالغة في التأثير على نجاح المؤسسة أو فشلها (بلعوز، 2010، ص 98-100)

3.2 أهمية اتخاذ القرار من الناحية العلمية:

- ✓ تكشف القرارات الإدارية عن سلوك وموقف القادة والرؤساء وتكشف عن القوى والعوامل الداخلية والخارجية الضاغطة على متخذي القرار، الأمر الذي يسهل مهمة الرقابة على هذه القرارات والتحكم فيها والتعامل مع هذه المواقف والضغط مستقبلا بصورة حسنة.
- ✓ تعتبر القرارات الإدارية وسيلة الاختيار وقياس مدى قدرة القادة الإداريين في القيام بالوظائف والمهام الإدارية المطلوب تحقيقها وإنجازها بأسلوب علمي وعملي.
- ✓ تعتبر القرارات الإدارية ميدانا واسعا للرقابة الإدارية.
- ✓ اتخاذ القرارات هي أداة المدير التي بواسطتها يمارس العمل الإداري، حيث يقرر ما يجب عمله؟ ومن يقوم؟ ومتى القيام به؟ وعليه كلما ارتفعت قدرات المدير في اتخاذ القرارات كلما ارتفع مستوى أدائه الإداري (بلعوز، 2010، ص 101)

3. أنماط عملية اتخاذ القرار:

يطرح المتخصصين في العلوم الإدارية مداخل عدة لدراسة أنماط عملية اتخاذ القرار إلا أن أهمها ما يلي:

- ✓ من حيث تعامل المديرين مع حل المشكلات.
- ✓ من حيث الوقت الذي تستغرقه عملية اتخاذ القرار.
- ✓ من حيث مدى استخدام المدير لسلطته الرسمية.

وفيما يلي توضيح لأهم هذه المداخل.

1.3 أنماط اتخاذ القرار من حيث تعامل المديرين مع حل المشكلات:

حيث يتم تقسيم المدراء أو متخذي القرار إلى ثالث أنواع وكما يلي:

1. المتجنب للمشكلة.
2. يواجه المشكلة ويحلها.
3. يبحث عن المشكلة.

بالنسبة للنوع الأول:

فهو يتجنب مواجهة الاحتكاك مع عوامل المشكلة، بعبارة أخرى يهمل كل ما من شأنه إثارة المتاعب في عملية اتخاذ القرار إلى درجة أنه قد يهمل كل ما من شأنه إثارة المتاعب في عملية اتخاذ القرار إلى درجة أنه قد يهمل المعلومات والبيانات التي من شأنها أن تثير المشاكل أمامه.

في حين النوع الثاني:

يتصف في كونه حيادي بحيث أنه ينتظر المشكلة لكي تقع، وحالة وقوعها فإنه يتعامل معها بشكل اعتيادي.

أما بالنسبة للنوع الأخير من متخذي القرار:

فهو ذلك الذي يبحث عن أية مشكلة لغرض حلها ومعالجتها وهو على استعداد لما هو غير متوقع من إفرازات تتجم عن هذه المشكلة.

ويذهب بعض المتخصصين في العلوم الإدارية والمالية إلى إعطاء مسميات مرادفة لما هو وارد أعلاه، وذلك عندما يتعلق الأمر بالمقارنة بين سلوكيات متخذ القرار وقيم التدفق النقدي من جهة ومستويات المنفعة المتوقعة من جهة أخرى، حيث يقسم أنماط المدراء متخذي القرار إلى ثالث أنواع كما يلي:

- ✓ مجازف في قراراته.
- ✓ عادي أو طبيعي في اتخاذ القرارات.
- ✓ غير مجازف في اتخاذ القرارات. (الفضل، 2019، ص. 48-49)

4. عناصر عملية اتخاذ القرار

1.4 عنصر المشكلة:

هو عنصر أساسي من عناصر القرار ولا بد من تحديد المشكلة بشكل دقيق والتعرف على حجمها وارتباطها بالمشاكل الأخرى وتحديد أجزاءها والتعرف على خلفيتها.

2.4 عدد الحلول والبدائل المتاحة:

لا بد أن يكون القرار مدروسا ونتاجا عن عملية المفاضلة والموازنة الرشيدة الفعالة بين العديد من الحلول والبدائل المتاحة وأن يتصف الخيار عن غيره بالأفضلية للمواجهة وتحقيق الأهداف حسب الإمكانيات المتاحة.

3.4 عنصر استمرارية القرار وقابليته للبقاء:

أي أن يكون القرار قابلا للتعديل والتطوير بما يتفق عقليا مع الحل الأمثل للمشكلة التي يوجهها وبما يحقق الهدف المرغوب.

4.4 وهناك ثالث عناصر أساسية أخرى في عملية اتخاذ القرار وهي:

1.4.4 النتائج المحتملة أو المتوقعة للقرار:

وتتضمن محاولة لتخيل ماذا سيحدث إذا اعتمد مخطط معين بشأن قرار معين أو كان على وشك التنفيذ.

2.4.4 المناخ الذي يتم فيه اتخاذ القرار:

ويتعلق بالمواد المتاحة لمتخذ القرار التي يستطيع التصرف بها وأنواع الأنشطة التي يمكن أن يقوم بها لتنفيذ العمل المقترح.

3.4.4 أهداف متخذ القرار:

حيث تتخذ الأهداف التي يسعى الفرد لتحقيقها حسب الحاجات أو الرغبة في تصحيح واقع معين.

5.4 كما حددت عناصر أخرى لعملية اتخاذ القرار وهي:

1.5.4 المعلومات:

هي المعرفة حول القرار وآثاره وبدائله واحتمالية حدوث كل بديل وبعض متخذي القرار يميلون للبحث عن معلومات تزيد عما هو مطلوب لذا تنشأ مشكلات منها:

- تأخير القرار.
- تراجع قدرة متخذ القرار نتيجة لعدم قدرته في التعامل مع المعلومات المتنوعة.
- الاستخدام الانتقائي للمعلومات.
- التسرع في اتخاذ القرار أو تجميده.

2.5.4 البدائل:

ويمكن تحديدها من خلال عملية البحث وأن البحث عن بدائل موجودة مسبقاً تؤدي إلى قرارات أقل فاعلية. (الركابي، وآخرون بدون سنة، ص 87-88).

3.5.4 المعايير:

وهي السمات والشروط والمتطلبات الواجب توافرها في كل بديل.

4.5.4 الأهداف:

ويختص العديد من متخذي القرار حينما يضعون البدائل من دون التفكير بأهدافهم المطلوب تحقيقها.

5.5.4 التفضيلات:

وتعكس فلسفة متخذ القرار على أن قيم المتعلم هي التي تحدد تفضيلاته

6.5.4 نوعية القرار أو جودة القرار:

هو تقدير ما إذا كان القرار جيدا أو سيئا والقرار السيئ قد لا يعتمد على المعلومات ويمكن أن يكون له ناتج جيد. (فهمي، 2009، ص 14)

5. خطوات ومراحل عملية اتخاذ القرار:

قبل الولوج في تفاصيل وخطوات عملية اتخاذ القرار لابد أن تشير إلى أن كل عملية اتخاذ القرار ما لابد لها وأن تمر بهذه الخطوات فعلا، و التي يعتبرها البعض بمثابة المراحل لعملية اتخاذ القرار، لابل هناك من يعتبرها بمثابة الأطوار التي يمر بها القرار حتى يولد أو يظهر للوجود، لكننا نرى أن طبيعة موضوع القرار نفسه وظروف عملية اتخاذ القرار ذاتها قد يفرض كل منهما اختصارا لبعض المراحل والخطوات لعملية اتخاذ القرار في واقع الحال، إن تلك المراحل والخطوات هي عامة لكل عملية اتخاذ القرار تضم عملية اتخاذ القرار ثمان مراحل تبدأ بتحديد المشكلة لتنتهي بتقسيم فاعلية القرار الذي هو بمثابة الحل لتلك المشكلة .

1.5 تحديد المشكلة:

إشارة البدء في عملية اتخاذ القرار تنطلق من هذه المرحلة وهي وجود مشكلة

2.5 تحديد معايير القرار:

بعد أن يكون القائد حدد المشكلة فعال، فعليه الآن تحديد معايير قراره، يقصد بمعايير القرار تلك العوامل التي ترتبط باتخاذ القرار.

3.5 تحديد الأوزان للمعايير:

إن المعايير التي يسطرها متخذ القرار لا تتساوى من حيث الأهمية في تأثير بموضوع القرار، فمنها من يضعه متخذ القرار بأول

مستوى من الأهمية ومنها من يحتل أهمية أقل، لكنها جميعا مهمة ولو بدرجات مختلفة (فهيمى، 2009، ص 140)

4.5 تحديد البدائل:

وهي مجرد تسطير وترتيب للبدائل التي يمكن لها أن تدخل في عملية اتخاذ القرار.

5.5 تحليل البدائل:

لا شك وأنت تعلم بأن مثل تلك البيانات عن كل بديل قد يحصل عليها متخذ القرار وعلى جزء منها ويقوم بتقدير الجزء الآخر لها.

6.5 اختيار أحد البدائل:

المرحلة السادسة هي القادمة الآن حيث تحديد ذلك البديل ذي المجموع الأعلى من المرحلة الخامسة

7.5 تنفيذ البديل المختار

8.5 تقييم فاعلية القرار:

وبعدما يبدأ تطبيق القرار، يقوم متخذ القرار بالمتابعة المستمرة ليتعرف على أوجه القصور والعقبات التي تنشأ أثناء التنفيذ لتذليلها، ويمكنه من خلال المتابعة المستمرة الوقوف على النتائج والمتطلبات وتأسيسها على ذلك النظر في تعديل القرار أو اتخاذ إجراءات إضافية لتنفيذه وغيرها. (فهيمى، 2009، ص 140)

6. نظريات اتخاذ القرار:

يختلف الباحثون فيما بينهم بالنسبة للقرارات المتخذة من قبل القادة في المؤسسات وهذا راجع إلى اختلاف الآراء والاتجاهات وإصدار القرارات في المؤسسات التي تبني في مجملها على القيم الاجتماعية وهذه القيم في معظمها تقديرية تعبر عن الأفكار الشخصية والقناعات الفردية وكذا المصالح الذاتية، فهنا يجب أن نفرق بين القرارات التي تؤدي إلى تنفيذ الاختيارات والبدائل النهائية وتلك القرارات التي تقوم على أساس التوقعات والمعلومات المجتمعة في الذهن فنجد أن النوع الأول من القرارات المبنية على وقائع وحقائق يمكن إثبات صحتها عن طريق الأسلوب العلمي التجريبي، في حين

أن القرارات المبنية على القيم يكون هناك صعوبات في إثباتها والتأكد من صحتها.

1.6 النظرية التقليدية (الكلاسيكية):

اعتمد الفكر التقليدي في عملية اتخاذ القرار على منطلقات تتبع من (نموذج الرجل الاقتصادي)، الذي يستند في اتخاذ القرارات إلى العقلانية أو الرشد، وتقوم على فكرة أساسية مفادها أن يستهدف في اتخاذه للقرار تحقيق الربح مما يعني ضرورة اختيار البديل الأفضل لمعالجة المشكلة، وتعتمد هذه النظرية على قابلية الفرد على تحديد المشكلة بشكل دقيق وحصر جميع البدائل الممكنة للمعالجة بشكل عقلاني ورشيد. (محمد وموسى، 2010، ص 38)

وينظر هذا الاتجاه إلى متخذ القرار على أنه إنسان رشيد يتمتع بالقدرة على وضع الرأي السديد والمبني على معرفة تامة للمشكلة والبدائل والمقاييس والتقويم والاحتساب والاختيار إلا أن هذه النظرية تعرضت لعدد من الانتقادات أهمها:

- ✓ تفترض أن متخذ القرار يعمل ضمن نظام مغلق بعيدا عن تأثيرات البيئة الخارجية للمؤسسة التي تتميز بالتغير المستمر، ويود رفض فكرة النموذج المغلق إلى ظهور مفهوم النظام المفتوح الذي يركز على أهمية المحيط في المؤسسة
- ✓ كون متخذ القرار فردا يتعامل مع جماعة متعددة الأطراف (بيئته الداخلية والخارجية) فهو يتأثر بها ويؤثر فيها هذا من جهة، وكم جهة ثانية أن كل حالة من حالات اتخاذ القرار قد تحتوي على أهداف متعددة ومتناقضة مما يجعل عملية الرشد في اتخاذ القرار لتحديد الحل الأمثل أمر غير مضمون. (بوشارب، 2014، ص 31)

2.6 نظرية العالقات الإنسانية:

هدفت هذه النظرية إلى الدور الذي تلعبه العلاقات الإنسانية في السلوك التنظيمي للمؤسسة، وقد اكتشفت هذه النظرية أهمية العوامل الاجتماعية في الإنتاج، حيث أن تماسك الجماعة له تأثير على إنتاجية

العمال وسلوكهم، ومن ثم استتجت بأن التغييرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي تتمثل في:

✓ القيادة ونمط الإشراف داخل المؤسسة

✓ الاتصالات ودور التنظيمات غير الرسمية في فعالية التنظيم

✓ المشاركة من خلال إدماج العمال في عملية التسيير واتخاذ القرارات.

وبهذا تكون هذه النظرية قد اختلفت عن التقليدية في مجموعة من

النقاط وهي:

✓ الاعتماد على الجماعات وليس على الأفراد

✓ اللامركزية في اتخاذ القرارات.

✓ الفرد ليس برجل اقتصادي أو آلة رشيدة تحكمه الحوافز المادية، وإنما شخص

يمتلك شعورا وأحاسيس، واحتياجاته ليست كلها مادية بل منها ما هو معنوي.

ولم يعط أصحاب هذه النظرية أي شرح لعملية اتخاذ القرارات، بل

ركزوا على أن متخذ القرار يجب أن يشارك العمال في هذا القرار، ولكنهم لم

يبينوا كيف هذا الاشرار وحدوده، وحسب هذه النظرية فمتخذ القرار يحصل

على المعلومات من خلال شبكة رسمية هي أسرع وتلعب دورا أكبر، لأن لها

علاقة مباشرة مع العمال وبالتالي من مصادر المعلومات إذ أدت هذه المدرسة

إلى تطور كبير في الفكر التنظيمي من خلال تسليط الضوء على التنظيم

غير الرسمي والعلاقات غير الرسمية وأثر الحوافز على الإنتاجية لكنه لم

يحدث التغيير الضروري الذي يؤثر إيجابا على عملية اتخاذ القرارات

وبالتالي على جودة القرارات المتخذة (بوشارب، 2014، ص 32-33)

3.6 النظرية السلوكية:

اعتمدت هذه النظرية في دراسة سلوك الفرد أثناء العمل، إذ تؤكد على أن متخذ

القرار كفرد له أفضلياته الخاصة به، وهو يتأثر بالقيم والعادات والتقاليد، إلى جانب ما

يتسم به من دوافع لا شعورية ومهارات ومشاعر وكل هذه تؤثر في عملية اتخاذ القرار،

إضافة إلى ذلك أن متخذ القرار يواجه معلومات غير كاملة عن الموقف وعن البدائل

الممكنة وعن نتائج كل بديل، وقد برز هنا مفهوم "الرشد المحدود" الذي يؤكد على أن

متخذ القرار، وفي ضوء عدم اكتمال المعلومات، يحدد عددا قليلا من النتائج لكل بديل

للوصول إلى هدف غير مصاغ بدقة، وهذا يعني أن متخذ القرار إذا استهدف الرشد

فإنه يعمل ضمن تلك التي تؤدي إلى نتائج تعظيم النتائج وبالتالي فإنه عندما يبحث

عن الحلول المرضية فإنه يكتفي بعدد محدود من البدائل لكل منهما عدد محدود من النتائج (بن حمود، 2012، ص 179)

4.6 النظرية الحديثة:

من رواد هذا الفكر "هيربرت سليمان" حيث يرى "سليمان" أن السلوك الإداري هو نتيجة لعمليات اتخاذ القرارات التي تجري في التنظيم وبالتالي فإن فهم ذلك السلوك والتنبؤ به يقتضيان دراسة كيف تتخذ القرارات ومعرفة المؤثرات التي تحددها وقد قسم سليمان صور الرشد في القرارات إلى خمس أنواع فيما يأتي:

1.4.6 القرار الرشيد شكليا:

وهو ذلك القرار الذي يعظم طريقة التوصل إلى القيمة المعينة في إطار المعرفة والمعلومات.

2.4.6 القرار الرشيد بطريقة واعية:

وهو ذلك القرار الذي يقوم على عملية واعية لتطويع الوسائل لتلائم الغايات المرجوة.

3.4.6 القرار الرشيد قصدا:

وهو القرار الذي يقوم على عملية مقصودة لجعل الوسائل ملائمة للغايات.

4.4.6 القرار الرشيد تنظيميا.

5.4.6 القرار الشخصي الرشيد:

وهو القرار الذي يوجه تماما لتحقيق الأهداف الشخصية للقائد متخذ القرار. (العزاوي، 2006، ص 104).

إن عملية اتخاذ القرار هي ليست وظيفة المدير وأن اتخاذ القرار نشاط يتضمن كل الوظائف الخمسة للإدارة فعندما يتخذ المدير القرار عبر الخطوات التي يجب مراعاتها يعني أنه سيختار القرار الفعال اللازم لتحقيق أهداف المؤسسة ومن هنا تكمن أهمية اتخاذ القرار في تحقيق أهداف

المؤسسة، وعملية اتخاذ القرار هي عملية تتأثر بالمعلومات والقيم التي بها تحدد وتصنف مشكلة ما بوضوح وتوضع لها حلول بديلة يتم تقديرها وبالتالي يتم تجهيزه وتقييم الاختيار الذي يتم اتخاذه.

7. اتخاذ القرارات في المؤسسات الرياضية:

اتخاذ القرارات في المؤسسات الرياضية يمثل تحدياً فريداً نظراً للعديد من العوامل المتداخلة والمتغيرة في هذا القطاع الخاص. إليك بعض النقاط المهمة التي تتعلق بعملية اتخاذ القرارات في المؤسسات الرياضية:

1.7 المصلحة العامة والهدف الرئيسي:

عند اتخاذ القرارات في المؤسسات الرياضية، يجب أن تكون المصلحة العامة والهدف الرئيسي هو تعزيز الرياضة وتحقيق النجاح الرياضي. هذا يشمل تحقيق الفوز في المسابقات، وتحسين التنظيم وإدارة الفرق واللاعبين بفعالية.

2.7 المستجدات الرياضية والتكنولوجية:

تأخذ المؤسسات الرياضية قرارات مستتيرة بناءً على التطورات الرياضية الجديدة والتكنولوجيا المتقدمة. مثلاً، تتطلب استخدام التقنيات الحديثة مثل التحليلات البيانية ونظم الاتصالات المتقدمة.

3.7 المشاركة والتواصل:

يتضمن اتخاذ القرارات في المؤسسات الرياضية تعزيز التواصل مع الجماهير، الجهات الفاعلة الرياضية، والشركاء التجاريين. يمكن للمشاركة الفعالة أن تؤثر إيجاباً على دعم المؤسسة واستدامتها.

4.7 الإدارة المالية والميزانية:

يجب على المؤسسات الرياضية أن تكون قادرة على إدارة مواردها المالية بشكل فعال، مما يتطلب اتخاذ قرارات مدروسة فيما يتعلق بالإنفاق على اللاعبين والمرافق والتسويق.

5.7 التسويق والعلاقات العامة:

يعتبر التسويق وبناء العلاقات العامة جزءاً أساسياً من عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات الرياضية، حيث يؤثر هذا الجانب على جذب الجماهير والشركاء والرعاة.

6.7 السياسات والتنظيمات الدولية:

تحتاج المؤسسات الرياضية إلى الالتزام بالسياسات والتنظيمات الدولية، مما يتطلب اتخاذ قرارات مستنيرة لضمان الامتثال والشفافية. بشكل عام، يجب على المؤسسات الرياضية أن تتبنى عملية اتخاذ قرارات متوازنة تأخذ في الاعتبار المصلحة الرياضية والإدارية والمالية والتسويقية، وأن تكون قادرة على التكيف مع التحديات الدائمة التي تواجهها في بيئة الرياضة العالمية المتغيرة.

8. اساليب المشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسات الرياضية

في المؤسسات الرياضية، هناك عدة أساليب يمكن استخدامها لتعزيز المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، وتشمل الأساليب التالية:

1.8 الاجتماعات والمناقشات الجماعية:

يمكن عقد اجتماعات دورية لمناقشة المسائل الرئيسية واتخاذ القرارات. هذه الاجتماعات تسمح بمشاركة مختلف الأطراف المعنية، مثل أعضاء الإدارة، اللاعبين، المدربين، وأعضاء الجهاز الفني.

2.8 التشاور والتفاعل مع الجماهير والمعجبين:

من خلال استخدام منصات التواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني، يمكن للمؤسسات الرياضية جمع آراء الجماهير والمعجبين بشأن قضايا محددة والتفاعل معهم بشكل مباشر لاستقاء مدخلاتهم وآرائهم.

3.8 الاستطلاعات والاستبيانات:

تعتبر الاستطلاعات والاستبيانات وسيلة فعالة لجمع البيانات وآراء مجموعات متنوعة من الأعضاء والمعجبين وأطراف العلاقة الأخرى. يمكن استخدام النتائج في عملية اتخاذ القرارات لضمان التوافق مع تطلعات الجميع.

4.8 اللجان والمجالس الاستشارية:

يمكن تشكيل لجان أو مجالس استشارية تضم أعضاء ذوي خبرة وخبراء في مجالات متعددة تساعد في تقديم المشورة والتوجيه للإدارة في عملية اتخاذ القرارات.

5.8 الشفافية والتواصل الداخلي:

تعزز المؤسسات الرياضية من مشاركة القرارات عن طريق تعزيز الشفافية وتوفير معلومات كافية لأعضاء الفريق والمعنيين بالمؤسسة، مما يزيد من ثقتهم ومشاركتهم في العملية القرارية.

6.8 الحوكمة الجيدة والمسؤولية:

تعتبر تعزيز مبادئ الحوكمة الجيدة، مثل التوازن في تكوين الهيئات الإدارية وتوفير آليات للمساءلة، من العوامل المهمة في تشجيع المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات.

باستخدام هذه الأساليب، يمكن للمؤسسات الرياضية تعزيز المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وضمان تفعيل أصوات مختلف الفاعلين داخل البيئة الرياضية، مما يساهم في تحقيق الأهداف المنشودة بشكل أكثر شمولاً وفعالية.

9. العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

من أهم العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار لدى مديري المنشآت والمؤسسات الرياضية العوامل الاجتماعية فقد أشارت دراسة العمري (2004) إلى أن الثقافة السائدة في المجتمع وبالتحديد القيم، من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار، فالمدرسة ال تقوم من فراغ وإنما تباشر نشاطها في المجتمع، الذي ينبغي أن يراعي العوامل الاجتماعية والثقافية له عند اتخاذ القرار (العمري، 2004 ص 62)

وأشار الشوابكة (2013) إلا أن من المشكلات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات سيدة الاعتبارات الاجتماعية، والتأثيرات الشخصية التي تضعها بعض الجهات التي تؤدي بدورها إلى عدم الالتزام بالموضوعية في عملية اتخاذ القرار .

لابد على متخذ القرار المدير مراعاة موضوعية القرار حتى يضمن انسجامه مع أهداف المؤسسة، وذلك بإتاحة الفرصة لجميع المعنيين والمشاركين في اتخاذ القرار .

وعليه سنقوم في هذا العنصر إلى التطرق إلى العوامل المؤثرة في القرار الإداري وكذا العوامل الشخصية والسلوكية والتنظيمية والاجتماعية والبيئة الخارجية وأثرها على اتخاذ القرار ، وكذا العوامل التي ينبغي مراعاتها في عملية اتخاذ القرار .

1.9 تعريف العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار :

تعرف بأنها الأمور التي تؤثر على الخيارات التي يتخذها الناس من خبرات سابقة وتحيزات معرفية وأمور شخصية وغيرها، مما قد يؤثر على عملية اختيار البدائل وبالتالي يؤثر على النتائج . هناك العديد من العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات المختلفة منها المؤسسات الرياضية ولذلك على متخذ القرار أخذ هذه العوامل بعين الاعتبار، من أهم هذه العوامل الخارجية البيئية والشخصية والسلوكية والتنظيمية، وهناك عوامل داخلية

- فالعوامل الخارجية تتمثل في العوامل الاقتصادية والسياسية والثقافية والتكنولوجية .
- والعوامل الداخلية تتمثل في حجم المؤسسة والقوانين واللوائح والموارد البشرية والعلاقات بين المدراء والمرؤوسين

2.9 العوامل المؤثرة في القرار الإداري :

عوامل كثيرة تؤثر في اتخاذ القرار في المنظمات ، على اختلافها، ولكي يكون القائد الإداري مصيبا في قراراته ، عليه ألا يكتفي بالمعلومات والبيانات بل لابد له من امتلاك نظرة ثابتة للأمور ، حتى يستطيع التحكم في العوامل المؤثرة في قراره، فأحيانا تكون هذه العوامل كفيلا بالتسبب في مشكلات معقدة، لذا يتوقع من القادة الإداريين أن يكونوا أذكياء، وتحدد جملة من العوامل أو القوى المؤثرة اتخاذ القرار وصياغته، من أهمها العوامل الذاتية المتعلقة بشخص المدير كذكائه وقيمه وتربيته، والعوامل المتعلقة بالطبيعة الإنسانية ، وكذلك العوامل المتعلقة بالمؤسسة والعوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية بشكل عام والمتعلقة بالنواحي الشخصية و الإدارية والتنظيمية والضغوط الاجتماعية ومنها :

الرؤساء والزملاء والعلاقات الشخصية في المجتمع المحلي ، والوضع العائلي ممتد القرابة والنسب، ووسائل التواصل الاجتماعي، والروابط الاسرية والوظائف الرسمية العليا، وهذه العوامل لم تنظر إليها المدرسة التقليدية في الإدارة، وانما ركز عليها رواد المدرسة السلوكية، من هناك أكدت نتائج أبحاثهم على هذه العوامل وتأثيراتها على القرار ومتخذه، حتى شملت العادات والتقاليد والقيم الاجتماعية والنظم السياسية والاقتصادية، كل هذه العوامل يرون أنها تحد أو تقلل من درجة الرشد في اتخاذ القرار الإداري، ثم انهم أكدوا على أن هذه العوامل ليست ساكنة وإنما تتميز بالحركية الدائمة والتغير تبعا لتغير البيئات(العالق ، 2010 ، ص 117)

3.9 العوامل الشخصية والسلوكية وأثرها في اتخاذ القرار:

هذه العوامل تشمل كل من له علاقة باتخاذ القرار ابتداءً بالمدير متخذ القرار ومستشاريه ومساعديه الذين يشاركونه في ذلك وهذه العوامل تنقسم إلى نوعين هما

1.3.9 العوامل الشخصية:

وتتعلق بشخصية متخذ القرار وقدراته، وهناك الكثير منها، فالقرار يعتمد على كثير من المميزات الفردية والشخصية، تطورت معه قبل وصوله إلى المؤسسة، وعليه تشكل عمليات اختيار الافراد وتدريبهم، عوامل مهمة في نوعية القرارات المتخذة في المؤسسة. كما أن هناك ثلاثة أبعاد لإتاحة الفرصة للاختلافات الفردية من مدير آخر وهذه الأبعاد هي: أسلوبهم في الإحساس بالمشكلة، وأسلوبهم في استخدام المعلومات. يختلف المدراء في أساليب تعاملهم مع المشكلات الإدارية التي تعترضهم في حياتهم العملية، وهذا الاختلاف يبرز بصورة خاصة في الأمور الآتية ✓ مدى الإحساس بالمشكلة والتجاوب منها
اختيار الاستراتيجية الملائمة للتصدي لحلها (حسين، 2019، ص 54)،

2.3.9 العوامل السلوكية:

تتعلق هذه العوامل بشخص متخذ القرار درجة الموضوعية التي يتحلى بها متخذ القرار ✓ **الصفات الشخصية لمتخذ القرار:** تؤثر الصفات الشخصية لمتخذ القرار وتكوينه الشخصي في مقدرته على اكتشاف المشكلات وابتكار الحلول واتخاذ القرارات، فالأفراد ذوي العقليات الجامدة يواجهون صعوبة في اكتشاف المشاكل وابتكار حلول لها حتى في ظل توافر البيانات والمعلومات والتدريب الجيد على حل المشكلات، كما أن اكتشاف الفرص والحلول يتطلب شخصاً لديه القدرة على تقبل المخاطرة والقدرة على تحمل المسؤولية ✓ **ذكاء وخبرة متخذ القرار:** إن المدير الذي يتمتع بدرجة معقولة من الذكاء وعلى قدر جيد من التعليم والخبرة سوف يكون في وضع أفضل من غيره في اكتشاف المشاكل وإيجاد الحلول لها، وكلما زادت المهارات الإدراكية لمتخذ القرار (القدرة على التحليل، التفكير الاخلاق ... إلخ) كلما أمكنة ابتكار حلول عملية أفضل للمشاكل التي يقوم بحلها ✓ **قيم متخذ القرار:** القيم هي اعتقادات الافراد حول ما هو جيد وما هو غير جيد وما هو خير وما هو شر، وتؤثر القيم في اتجاهات الفرد وتظهر في سلوك الفرد أو المجموعة، ويظهر تأثير القيم في عملية اتخاذ القرارات من حيث إدراك المواقف والمشاكل، الاختيار بين البدائل، إدراك الإنجاز الفردي والتنظيمي

✓ **تأثير العوامل العاطفية:** إن اكتشاف المشاكل واتخاذ القرارات ليس عمال موضوعيا بالكامل وإنما تتخلله بعض العوامل العاطفية، فعلى سبيل المثال إذا كان متخذ القرار في مؤسسة الرياضية عليه أن يكون شغوف بالإطار الرياضي الرشيد

4.9 العوامل التنظيمية وأثرها في اتخاذ القرار :

تشكل الأنظمة والإجراءات والسياسات المتبعة في المؤسسة عاملا مهما في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتتضمن هذه العوامل

1.4.9 السلطة:

يؤثر نمط السلطة المتبع في المؤسسة وكيفية استخدامها في سهولة أو تعقيد عملية اتخاذ القرارات، فالمؤسسات التي تتركز فيها السلطات في يد الإدارة العليا أو تدار بطريقة مركزية تنسم فيها عملية اتخاذ القرارات النزعة الفردية والرؤية الأحادية ولا يتسع السماع للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات

2.4.9 المعلومات:

تقدم المؤسسة لأعضائها مزيجا من المعلومات والقيم والأهداف التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات وكلما كانت المؤسسة تميل إلى نشر المعلومات وتبادلها كلما كانت القرارات تقديم المعلومات للأفراد أفضل والعكس في حالة حبس المعلومات وعدم نشرها في المؤسسة كما أن بشكل انتقائي يؤثر على معنوياتهم ويضر بعملية المشاركة في اتخاذ القرارات .

3-4-9: التدريب:

يلاحظ أن المؤسسات التي تعمل على تدريب أعضائها على اتخاذ القرارات وحل المشكلات تزداد فيها جودة القرارات، حيث يوفر التدريب المستمر المهارات اللازمة لاتخاذ القرار، ويمكن أن يكون التدريب رسميا أو غير رسمي أو في شكل تفويض للسلطات لتنمية قدرات المرؤوسين، ويمكن أن يتم في شكل دورات تدريبية لتعلم مهارات معينة ترتبط باتخاذ القرارات (حسين، 2019، ص6،7،8)

3.4.9 معايير الكفاءة:

تحدد المؤسسات لأعضائها المعايير التي من خلالها الحكم على كفاءة العمل والأداء، والمؤسسات التي تحدد نظم العمل بها من المسؤول عن اتخاذ القرار ومعايير

الممارسة التي ترشد المدير عند اتخاذ القرار، وما هو القرار الجيد والقرار غير الجيد، مثل هذه المؤسسات أفضل من غيرها التي لا توفر مثل هذه المعايير

4.4.9 الهيكل التنظيمي:

- ✓ تؤثر خصائص الهيكل التنظيمي على عملية اتخاذ القرار من عدة زوايا منها:
- ✓ في المؤسسات التي يبرز فيها دور الرسمية في العمل فإن قرارات المدراء تحدها مستوى السلطة دون النظر إلى مزايا أو جدارة القرار المتخذ
- ✓ في المؤسسات معقدة الهيكل والتي يتسم فيها الهيكل التنظيمي بالكبر والاتساع والتعقيد فإن القرار المتخذ يتأثر بالاعتبارات السياسية في اتخاذ القرار

5.4.9 الولاء للمؤسسة:

يتأثر اتخاذ القرار بدرجة الولاء للمؤسسة وكلما زادت درجة توحيد الافراد مع المؤسسة كلما زادت مشاركة الافراد في صنع القرار وكانوا أكثر تحمسا لتنفيذه وانجاحه (حسين، 2019، ص9،10)

5.9 العوامل الخارجية والبيئة وأثرها في اتخاذ القرار:

وهي العوامل التي تؤثر على القرار الإداري بطريقة غير مباشرة وهي

1.5.9 العوامل الاقتصادية (الظروف الاقتصادية):

هي ظروف متعلقة بالركود والرخاء والكساد الاقتصادي ومدى دعم الحكومة للنواحي الاقتصادية وهل هناك تشجيع على الاستثمار إلى المساعدات المالية التي منحتها الحكومة للقطاع الخاص أو العام. فالمؤسسات الرياضية تتأثر بالظروف الاقتصادية للدولة مثال ميزانية المؤسسة تتأثر بمدى ركود أو رخاء الاقتصاد الوطني، والقدرة الشرائية تؤثر على عمل العاملين بالمؤسسة الرياضية وما ينجر عنه من إضرابات ومشاكل أخرى، وبالتالي استغلال الموارد المالية بعقلانية (العبد، 2004، ص212.213)

2.5.9 العوامل السياسية:

فالعوامل المتعلقة بالأحوال السياسية السائدة في الدول مثل استقرار الحكومة وكذلك علاقتها بالدول المجاورة، وباعتبار أن المؤسسة كنظام مفتوح، فإنها تؤثر بمحيطها الخارجي، فالقرارات المتخذة داخل المؤسسة تتأثر بالجانب السياسي للدولة (أمن الدولة)، ففي وقت ليس بالبعيد تأثرت

المؤسسات الرياضية بسنين العشرية السوداء مما أدى إلى غلق بعض قاعات وجمدت بعض القرارات المتخذة خاصة في الجانب الجماعي كالرحلات والأنشطة الرياضية

3.5.9 العوامل الاجتماعية والثقافية:

حيث تتأثر القرارات الإدارية في المؤسسات بالتقاليد الاجتماعية والعادات الموروثة والقيم الدينية، وهذا يظهر من خلال سلوك القادة واتجاهاتهم عند اتخاذ القرارات، حيث أن هناك كثير من العادات والتقاليد الاجتماعية التي تمارس في مجتمع معين تمتد إلى المؤسسات الرياضية وتتأثر بها متخذ القرارات وذلك بالتزام المدراء . بمساعدة أهلهم وتفضيلهم على غيرهم وإنجاز مصالحهم وهذه التقاليد الاجتماعية التي تفرض عليهم هذه الالتزامات، كما أن الضغوط الخارجية توجه قرارات المدير أو تحد من فعاليتها فالعلاقات الشخصية للمدير خارج نطاق العمل تؤدي دورا بارزا في توجيه قراراته خاصة بما يرتبط بالمناصب الشاغرة وعند حركة الترقيات والنقطة الإدارية لملف الموظف، وأشياء أخرى كلها تصب في الوساطة والمعرفة . إذا العادات والتقاليد والدين والقيم والوساطة كلها قوة اجتماعية هائلة تسبب ضغطا عالي الجهد على المدير بشكل عام في اتخاذ قراراته داخل المؤسسة ومصالحها . كما أن أيضا هناك ضغوط للتنظيمات الغير رسمية كالنقابات والجمعيات الرياضية التي قد توجه داخل المؤسسة والتي تعارض بعض القرارات توجهها أو عدم تنفيذها للقرارات المتخذة، وبالتالي يحدون من قدرة المدير في قرارات من شأنها خدمة الصالح العام للمؤسسة (الشوابكة، 2011، ص101.60.59)

6.9 العوامل التي ينبغي مراعاتها عند اتخاذ القرار:

- لسالمة عملية اتخاذ القرار هناك عوامل ينبغي أخذها في الحسبان، وهذه العوامل هي
- ✓ يجب أن يؤدي كل قرار على نتيجة تسهم في تحقيق الهدف، الأمر الذي يتطلب منا معرفة هذا الهدف حتى يساعد ويبسط من مهمة اتخاذ القرار
 - ✓ إن معظم القرارات لا يمكنها أن تتفق أو ترضي كل فرد في المؤسسة لأن البعض قد يهتم بالقرار لما فيه مصلحته والبعض الآخر لا يرضيه ولذلك يقع عبء على متخذ القرار
 - ✓ إن العمليات التي يتم بمقتضاها اتخاذ القرار تتكون من مفاهيم وأفكار ذهنية لذلك يجب التحول من العمل الذهني إلى العمل الإداري
 - ✓ عملية اتخاذ القرارات تستلزم وقتا كافيا حتى يمكن إعطاء المشكلة موضوع القرار التفكير الكافي والتقييم قبل البدء فيها، ولكن لهذا لا يعني تأجيل اتخاذ القرارات عن الحد المألوف يؤدي إلى

سحب السلطة من متخذ القرار، وفي نفس الوقت فالقرارات السريعة أو الفجائية لا تعني عمل جيد لكنها في العادة تعكس التجربة والحكم الشخصي، والفهم لاشعوري لمتخذ القرار .

✓ ينبغي على متخذ القرار ألا يخشى ما يترتب على اتخاذه للقرار من تغييرات لإنهاء عمله الأساسي، وأن ترك الأمور كما هي يعتبر هروبا من اتخاذ القرار .

✓ ينبغي توقع بعض القرارات الخاطئة ولذلك يجب عدم التمسك القيادات الإدارية بالقرارات الخاطئة لأن من لا يخطئ لن يتقدم، والقرار الخاطئ قابل لتصحيح

✓ كل قرار يتخذ يرتبط بسلسلة من الأعمال مترتبة عليه، كما يجلب معه تغييرات في كثير من الأنشطة الأخرى لذلك يجب على متخذ القرار أن يكون مستعد لتعديله أو إلغائه في ضوء الأعمال والأنشطة المترتبة عليها (هيئة التدريس، 2006، ص230)

خلاصة:

نستنتج من خلال هذا الفصل أن عملية اتخاذ القرار هي عملية مهمة في المؤسسات الرياضية لما لها من أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف المسطرة وفق أساليب وخطوات منظمة بإحكام وتتأثر بعوامل كثيرة منها العوامل الشخصية والسلوكية والعوامل التنظيمية والعوامل الخارجية والبيئية ولكي يكون القائد الإداري مصيبا في قراراته، لا بد له من امتلاك نظرة ثاقبة للأمور، حتى يستطيع التحكم في العوامل المؤثرة في قراره ينبغي عليه مراعاة عوامل أخرى.

3_ الفصل الثالثمواقع التواصل الاجتماعي

1. العلاقات العامة الرقمية

1.1 ماهية العلاقات العامة الرقمية

1.1.1 مفهوم العلاقات العامة الرقمية:

إذا كانت العلاقات العامة هي فن وعلم إدارة الاتصال بين المنظمة و جماهيرها لتحقيق الفهم المتبادل". (الصاحلي، 2021، صفحة 53). فإن الرقمية " تعني الوسائل الحديثة القائمة على النظم الرقمية والمستخدم في عملية الاتصال بين المنظمة الجمهور، والعلاقات العامة الرقمية تشير إلى

تكامل العلاقات العامة والوسائل الاتصالية الرقمية لتحقيق أهداف العلامات العامة. " من هنا يمكن تعريف العلاقات العامة الرقمية بأنها " تعد مصطلحا شاملا يتضمن التنظيم الفعال لتحقيق التواصل مع الجمهور بشكل أكثر فعالية معتمدة في ذلك على كافة أشكال التواصل الاستراتيجي عبر شبكة من الاتصالات الرقمية ". (سليم، 2019، صفحة 13)

2.1.1 عوامل ظهور ونشأة العلاقات العامة الرقمية

مع تزايد أهمية شبكة الانترنت سواء في خصائصها الفنية كوسيلة اتصال أو في عدد مستخدميها أو مع تزايد عدد المواقع التي وصلت إلى 200 مليون موقع وصفحة ويب على محركات البحث المختلفة عام 1997 كما تجاوز عدد مستخدميها في 2016، و لهذا كان من الضروري للعلاقات العامة ان تتطور و أن نتجه الاستغلال الانترنت كوسيلة للوصول إلى الناس وتلبية احتياجات عملائها . انتشار الهواتف الذكية و أجهزة الكمبيوتر المحمولة التي أصبح عددها ضعف عدد سكان الأرض رغم محدودية استخدام العلاقات العامة الرقمية في البلاد العربية إلا ان بعض المبادرات الحديثة جاءت لنشر مفهومها، ومن ابرز هذه المبادرات تلك التي قامت بها شركة SPRK للعلاقات العامة و التي تعد من أولى الشركات التي تحتم بالعلاقات العامة الرقمية في مصر، حيث قامت بعمل مجلة اليكترونية تشرح العلاقات العامة بالعربي PR و نصب تركيزها على مفهوم العلاقات العامة الاليكترونية وكل ما يخصها، هذا بالإضافة لإطلاقهم لحملة اضغظ علاقات عامة CLICK-PR التي تسعى لتسهيل عملية الحصول على خدمات العلاقات العامة الاليكترونية فكل ما عليك هو ان تسجل ما تريد لتحصل على خدمات العلاقات العامة التي تريد" (عامر، 2021، صفحة 108).

2.1 أهمية استخدام العلاقات العامة الرقمية في المؤسسات والمنشآت الجزائرية:

تكمن أهمية استخدام العلاقات العامة الرقمية في المؤسسات والمنشآت فيما يلي:

✓ وظيفة العلاقات العامة الرقمية مواجهة أزمات المؤسسة بل والتنبؤ بهذه الأزمات قبل وقوعها فالإنترنت تساهم في تحقيق هذا الأمر عبر المتابعة المستمرة لتوجهات وردود الفعل المحيطة بالمؤسسة.

✓ المساهمة في تسويق صورة المؤسسة وتعزيز سمعتها على المستويين المحلي والدولي خاصة في ظل تميز الإنترنت بتخطيه للحواجز الجغرافية والثقافية.

✓ ترويج وتسويق خدمات ومنتجات المؤسسة ما يوفر جهدا ووقتا على دوائر العلاقات العامة وأقسام الإعلان والمبيعات في المؤسسات. (الزهري، 2023، صفحة 227)

✓ تصميم موقع المنظمة الاليكتروني ليمثل أداة جوهرية وحيوية للاتصال بجمهور المؤسسة والعالم الخارجي بشكل عام استخدام قواعد البيانات على الشبكة في الحصول على المعلومات والبيانات والأخبار والاستفادة منها في إعداد نشرات المؤسسة ومطوياتها ومطبوعاتها.

إجراء البحوث عن طريق المقابلات عبر شبكة الإنترنت بواسطة البريد الاليكتروني أو في موقع المؤسسة أو مجموعات الحوار في المنتديات، أو عبر التخاطب المكتوب والاتصال التليفوني، وكل ذلك يتم بأقل التكاليف. (حسني، 2008، صفحة 8)

3.1 استخدام العلاقات العامة الرقمية لمواقع التواصل الاجتماعي

مع تطور شبكة الإنترنت وانتشارها بشكل واسع أصبح ممكنا إنشاء مجتمعات افتراضية (اليكترونية) جديدة والتي بإمكان سكان العالم اجمع أن يتشاركون ويتبادلون فيها الآراء والمعلومات دون أن يكون لديهم احتكاك أو اتصال مباشرة. (لعقاب، 2011، صفحة 43)

تشتغل المواقع التواصل الاجتماعي محليا بشكل عام حيز مهما ضمن استراتيجية العلاقات العامة الرقمية فشبكات الفايبيوك وتويتير وجوجل بلس وماي سبايس وغيرها لا غنى عنها للتواصل مع الجماهير وعرض الخدمات

والمحتويات لهم فالتحادث مع المشاركين في هذه الشبكات والتنافس معهم حول قضايا معينة يعد قيمة مضافة أساسية للمؤسسة

فهناك بعض القواعد الأساسية للاستفادة من خدمات المواقع التواصل

الاجتماعي في مجال العلاقات العامة وتتمثل في:

✓ دعوة مستخدمين آخرين للانضمام الى مواقع المؤسسة الاجتماعية ودعوتهم للإعجاب بصفحة محتويات المؤسسة.

✓ دعوة المعجبين إلى الاشتراك في الرسالة الاخبارية للموقع. وضع وصلة (Url) الخاصة بموقع التواصل ك الفايسبوك وتويتر على صدر المنتجات التسويقية للمؤسسة

✓ الترويج لموقع معين مثل: فيسبوك على جدران مواقع التواصل الاجتماعي الأخرى.

✓ استخدام موقع (Linked-in) المؤسسي الاحترافي كأداة مهمة للترويج الصورة المؤسسة وعرض خدماتها. (مخلوفي، بدون سنة، صفحة 354)

2. مواقع التواصل الاجتماعي

1.2 ماهية مواقع التواصل الاجتماعي

1.1.2 تعريف مواقع التواصل الاجتماعي:

تعرف مواقع التواصل الاجتماعي على أنها: " خدمات على الانترنت تمكن الأشخاص من التواصل الاجتماعي عبر الانترنت وقد يكون الدخول والمعلومات مقتصرين على مجموعات وأفراد معينين، أو يمكن مشاركتها على نطاق واسع مع العامة، لقد أصبح الربط الشبكي الاجتماعي مرادفا للربط الشبكي على الانترنت." (عجينة، 2016، صفحة 256)

وتعرف مواقع التواصل الاجتماعي Social.Media.Web بأنها "

هي مواقع الانترنت التي يمكن للمستخدمين المشاركة والمساهمة في إنشاء أو إضافة صفحاتها وبسهولة. (غسان و يوسف ، 2013 ، صفحة 24)

كذلك يمكن تعريفها " بأنها منظومة من الشبكات الاليكترونية التي تسمح للمشارك فيها بإنشاء موقع خاص به ومن ثم ربطه عن طريق نظام اجتماعي اليكتروني مع أعضاء آخرين لديهم الاهتمامات والهويات نفسها. (محمود و عيسى ، 2019، صفحة 32)

2.1.2 نشأة وتطور مواقع التواصل الاجتماعي:

إن أول من استخدم مصطلح مواقع التواصل هو الأنثروبولوجي BarnesJohn في عام 1954 وذلك للتعبير عنها من خلال علاقات الافراد، عندما اصبحت هذه الروابط والتفاعلات معقدة وسببت خطأ داخل الاتصالات، فمواقع التواصل الاجتماعي هي. ممثلة للعلاقات القائمة داخل المجتمع

وفي منتصف التسعينيات ظهرت مجموعة من الشبكات التواصل الاجتماعي مثل Classmates.com عام 1995 للربط زملاء الدراسة ومواقع SixDegrees.com عام 1997 وركز ذلك الموقع على الروابط المباشرة بين الأشخاص (جرار، 2012، الصفحات 38-39)

لكن الانطلاقة الفعلية لمواقع التواصل الاجتماعي جاءت. الأصدقاء Feeindster انطلق مواقع مع وماي سبايس (Myspace) والفيس بوك (Facebook)، تعد هذه المواقع الثلاثة الأكثر شهرة بين مواقع التواصل الاجتماعي على الانترنت ويعتبر موقع Feeindster هو الأقدم حيث تم إطلاقه عام 2000م. (محمد، 2020، صفحة 19)

ومع بداية عام 2005 ظهر موقع ماي سبايس الأمريكي الشهير الذي تفوق على جوجل في عدد مشاهدات صفحاته، ويعتبر هذا الموقع من أوائل الشبكات الاجتماعية وأكبرها على مستوى العالم ومعه منافسه الشهير الفاييبوك والذي كان قد بدا في الانتشار المتوازي مع ماي سبايس حتى قام فاييبوك في عام 2007 بإتاحة تكوين التطبيقات للمطورين وهذا ما أدى إلى زيادة أعداد مستخدمي

فيسبوك بشكل كبير وعلى مستوى العالم ونجد بالتفوق على منافسه اللدود ماي سبايس عام 2008
(جرار، 2012، صفحة 39)

2.2 مجالات استخدام مواقع التواصل الاجتماعي

يمكن إيضاح هذه الاستخدامات فيما يلي:

1.2.2 مواقع التواصل الاجتماعي والتعليم:

أنشأت العديد من المدارس التعليمية حسابات خاصة لها عبر هذه المواقع المتنوعة كالفيسبوك مثلا كإنشء منتديات يتم من خلالها الربط بين المدرسين والتلاميذ وتعزيز العلاقة بينهم إضافة إلى ذلك فان مواقع التواصل أصبحت وسيلة اتصال بين أولياء الطلبة ومدرسيهم أو الهيئات المكلفة بهم (معتوق، 2013، صفحة 170)

2.2.2 مواقع التواصل الاجتماعي والتسويق:

حيث أصبحت مختلف المؤسسات الاقتصادية تعتمد على مواقع التواصل الاجتماعية ذلك من اجل الترويج والدعاية لمختلف منتجاتها عن طريق الومضات الاشهارية المتنوعة كما أصبحت توفر المحيط الذي يقوم من خلاله بمختلف العمليات التسويقية.

3.2.2 مواقع التواصل الاجتماعي والعلاقات العامة:

مؤسسات العلاقات العامة خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية رأّت انتشار وسائل الإعلام الحديثة وخاصة الاجتماعية فرصة ذهبية الجملة علاقات عامة، تفاعلية، لترويج لعملائها مع رصد استجابة الجماهير لحماتها لقد لاقى حملات العلاقات العامة التفاعلية رواجاً كبيراً و نتائج غير مسبوقه على مواقع التواصل.

4.2.2 مواقع التواصل الاجتماعي في مجال الاستثمار والأعمال:

تعد هذه المواقع ويلة تجمع بين الناس بتكلفة متواضعة مما يمكن أن يعود بالمنفعة على رجال الأعمال وأصحاب الأعمال الصغيرة الذين يتطلعون إلى توسعة دائرة اتصالاتهم، فمن الممكن أن تتحول هاته المواقع منيرا فعالا لإدارة علاقات الزبائن وبالخص الشركات التي تبيع لمنتجات والخدمات.

5.2.2 تكوين العديد من الأصدقاء والاتصال مع العائلة:

أصبحت مواقع التواصل الاجتماعي البيئية الافتراضية التي يستطيع أن يكون من خلالها المستخدم أصدقاء وفقا لمعايير التي يختارها هو، وذلك لما تتيحه من. الاستمرارية في الاتصال الدائم والفوري مع مختلف أفراد العائلة والأصدقاء (نورمان، 2012، الصفحات 67-68)

جدول رقم (01): مواقع التواصل الاجتماعي واستخداماتها

الموقع	العنوان الالكتروني	الاستخدام
لينكدين	www.linkedin.com	التعامل التجاري والعمل على الشبكة
فايسبوك	www.facebook.com	التعامل الاجتماعي والتجاري
تويتر	www.twitter.com	رسائل قصيرة جدا للجميع
يوتيوب	www.youtube.com	بث تسجيلات الفيديو
جوجل	www.plus.google.com	تواصل بين الشركات بعضها البعض وبين الشركات والعملاء

المصدر (المغربي، 2016، صفحة 15)

3. أبرز مواقع التواصل الاجتماعي

1.3 موقع فيسبوك Facebook:

ترجع فكرة نشأة الفايسبوك إلى صاحبه مارك زوكربيرغ حيث اخذ (جفال، 2022، صفحة 167) " على عاتقه تصميم موقع جديد على شبكة الانترنت ليجمع زملائه في جامعة هارفارد الأمريكية، وأطلق هذا الموقع في عام 2004 وسرعان ما لقي رواجاً بين طلبة جامعة هارفارد

واكتسب شعبية واسعة بينهم! الأمر الذي شجعه على توسيع قاعدة من يحق له الدخول وأصبح موقع الفيسبوك من المواقع التي تحقق نمواً متصاعداً حيث بلغ 25 مليون مستخدم في العام تقريباً وبذلك ليس من الصعب إدراك كل هذا الاهتمام الذي يحظى به موقع الفيسبوك، ومن المحتمل جداً أن يصل إلى الشبكة الأولى إلى تحقيق مليار مستخدم فعال. (حسن، 2011، صفحة 200)

حيث يعتبر الفيسبوك واحد من أهم مواقع التشبيك الاجتماعي وهو لا يمثل منتدى اجتماعي فقط وإنما أصبح قاعدة تكنولوجية سهلة بإمكان أي شخص أن يفعل بواسطتها ما يشاء. (نورمان، 2012، صفحة 55)

2.3 موقع التويتير Twitter

في سنة 2006 ظهر الموقع الاجتماعي للتدوين المصغر microblogging ، حيث اتاحت شركة obvious الأمريكية استخدام هذه الخدمة العامة للناس في اکتوير و اخذ الموقع بالانتشار، فهو يسمح بإرسال رسائل قصيرة مكونة من 140 حرف كحد أقصى تسمى بالتغريدات ، واتخذ الموقع من العصفور رمزاً له، و يقدر عدد مستخدميه لسنة 2015 بـ 284 مليون مستخدم. (معايش، 2017، صفحة 5)

3.3 البريد الإلكتروني Email:

يطلق مصطلح البريد الإلكتروني بشكل عام على الطرق المختلفة لتبادل الرسائل الشخصية بين مستخدم كومبيوتر وآخر من خلال أحد أنواع الربط الإلكتروني للبيانات وبالرغم من وجود اختلافات كبيرة بين أنظمة البريد الإلكتروني التي تقوم بتخزين البريد وإرساله إلا أن هذه الأنظمة في الواقع تعمل بأسلوب متشابه وتتسم بخصائص مقاربية ومن فوائده أن تكاليفه زهيدة لأبعد حد ومهما كنت المسافة بين المرسل والمستقبل (عبد الحكيم بن عبد الله و بن راشد، 2015، صفحة 26)

4.3 اليوتيوب YouTube:

انطلق اليوتيوب في عام 2005 على يد كل من (شاد هيرلي وستيف شين وجاويد كريم) وهو موقع ويب معروف متخصص بمشاركة الفيديو يسمح للمستخدمين برفع ومشاهدة ومشاركة مقاطع الفيديو بشكل مجاني، ويستخدم

تقنية الاذوي فلاش لعرض المقاطع المتحركة ومحتوى الموقع يتنوع بين مقاطع الأفلام والتلفزيون والموسيقى والفيديوهات المنتجة من قبل الهواة، في أكتوبر 2006 أعلنت شركة Google الوصول إلى اتفاقية لشراء موقع مقابل 1.65 مليار دولار أمريكي (الرزاق، البتراء الأردنية ، صفحة 14)

5.3 الانستغرام:

وهو أحد أشهر المواقع التواصل الاجتماعي وهو عبارة عن تطبيق يسمح للمستخدم بأخذ الصور واجراء التعديلات الرقمية والفلاتر عليها حسب الرغبة ثم مشاركتها مع الأصدقاء بدأ تطوير هذا الموقع عام 2010 بشكل خاص لأجهزة أبل IPAD.IPhone بهدف تقديم طريقة مباشرة لمشاركة الصور الموجودة على الاجهزة مع قائمة الاصدقاء الخاصة على مواقع التواصل ويبلغ عدد مشتركيه الان أكثر من مليون مشترك خلال عامين فقط من بدء استخدام الموقع. (أمين، 2015، الصفحات 121-122)

4. دور وسائل التواصل الاجتماعي في تحسين التخطيط لصناعة القرار بالمؤسسات الرياضية
وسائل التواصل الاجتماعي تلعب دوراً مهماً في تحسين التخطيط لصناعة القرار في المؤسسات الرياضية على عدة جوانب:

1.4 جمع المعلومات والبيانات:

يمكن لوسائل التواصل الاجتماعي أن تساعد في جمع معلومات هامة وبيانات متعددة تتعلق بال جماهير، واللاعبين، والمنافسين، والاتجاهات الرياضية العامة. هذه المعلومات يمكن أن تُستخدم لتحليل السوق، وفهم الاحتياجات، وتحديد الفرص والتهديدات.

2.4 تقييم ردود الفعل والتفاعل الاجتماعي:

من خلال مراقبة ردود الفعل والتفاعل على منصات التواصل الاجتماعي، يمكن للمؤسسات الرياضية قياس الاستجابة لمبادراتها وقراراتها. هذا يساعد في تقييم الأداء وضبط العمليات بشكل فعال.

3.4 تفاعل مع الجماهير والمعجبين:

تمثل وسائل التواصل الاجتماعي منصة مثالية للتفاعل المباشر مع الجماهير والمعجبين. يمكن للمؤسسات الرياضية استخدام هذه الفرصة لجمع الآراء، والاستفسارات، والملاحظات التي تساهم في صياغة قرارات أكثر استجابة لاحتياجات الجمهور.

4.4 تعزيز التواصل الداخلي والخارجي:

يمكن لوسائل التواصل الاجتماعي تحسين التواصل داخل المؤسسة الرياضية بين الإدارة، والموظفين، والفرق الفنية والإدارية. كما يمكنها تعزيز التواصل الخارجي مع الشركاء والرعاة، مما يعزز الشراكات ويساعد في تحقيق أهداف النمو والاستدامة.

5.4 تحليل الاتجاهات والبحث عن الابتكار:

من خلال مراقبة الاتجاهات والأفكار المبتكرة على وسائل التواصل الاجتماعي، يمكن للمؤسسات الرياضية الحفاظ على الحافة الإبداعية وتحديث استراتيجياتها وخططها بشكل مستمر.

6.4 إدارة الأزمات والتحكم بالسمعة:

تلعب وسائل التواصل الاجتماعي دوراً حيوياً في إدارة الأزمات والرد على الشائعات بسرعة، مما يساعد في الحفاظ على سمعة المؤسسة وتقليل التأثيرات السلبية.

باختصار، يمكن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي كأداة فعالة في عملية تخطيط صناعة القرار في المؤسسات الرياضية من خلال جمع المعلومات، وتحليل البيانات، والتواصل مع أصحاب المعنيين، والتفاعل الفعال مع الجماهير والمعجبين، مما يساهم في تحقيق الأهداف بشكل أكثر فعالية وفعالية.

5. دور وسائل التواصل الاجتماعي في زيادة الميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية

وسائل التواصل الاجتماعي تلعب دوراً حيوياً في زيادة الميزة التنافسية

للمؤسسات الرياضية بعدة طرق مهمة:

✓ تعد وسائل التواصل الاجتماعي منصة فعالة للتسويق للفريق أو النادي

الرياضي. من خلال نشر المحتوى الجذاب والمتنوع، يمكن للمؤسسات

الرياضية بناء وتعزيز هويتها وعلامتها التجارية، والتفاعل المباشر مع

ال جماهير والمعجبين.

✓ يمكن لوسائل التواصل الاجتماعي جذب متابعين جدد وتوسيع قاعدة

ال جماهير للمؤسسة الرياضية، مما يزيد من حجم الدعم المادي من خلال

بيع التذاكر، وتسويق المنتجات، وجذب الرعاية والشركاء التجاريين.

✓ يمكن للمؤسسات الرياضية استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لبناء

علاقات قوية مع الجماهير، وتحفيز التفاعل المستمر معهم. هذا يساهم

في تعزيز الولاء وزيادة مشاركة الجماهير في أنشطة وفعاليات المؤسسة.

✓ من خلال استخدام وسائل التواصل الاجتماعي بشكل فعال، يمكن

للمؤسسات الرياضية أن تكون مبتكرة في طرق التفاعل مع الجماهير،

وتقديم تجارب مميزة وفريدة تميزها عن منافسيها.

✓ يمكن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لمراقبة السوق ومتابعة

الاتجاهات الرياضية، مما يساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة

ومتابعة المنافسة بشكل فعال.

✓ تلعب وسائل التواصل الاجتماعي دوراً مهماً في إدارة الأزمات والتعامل مع

الأحداث غير المتوقعة بسرعة، مما يمكن المؤسسة الرياضية من الحفاظ

على سمعتها والتأثير بشكل إيجابي على الرأي العام.

باختصار، وسائل التواصل الاجتماعي ليست مجرد أداة تواصل بل

هي أداة استراتيجية يمكن استخدامها بشكل فعال لتحسين التسويق، وزيادة

الجماهيرية، وتعزيز العلاقات، وبناء العلامة التجارية، وهذا بدوره يساعد في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الرياضية في سوقها.

6. الأثر الإيجابي والسلبي لوسائل التواصل الاجتماعي في عملية اتخاذ القرارات:

وسائل التواصل الاجتماعي لها دور متزايد في عملية اتخاذ القرارات لدى الأفراد والجماعات، وتأثيراتها قد تكون إيجابية أو سلبية اعتمادًا على كيفية استخدامها والسياق الذي تُستخدم فيه. هنا تحليل شامل للأثر الإيجابي والسلبي لوسائل التواصل الاجتماعي على عملية اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى كيفية توجيه هذه المنصات نحو تحقيق قرارات ذكية وإيجابية:

1.6 الأثر الإيجابي لوسائل التواصل الاجتماعي في عملية اتخاذ القرارات:

1.1.6 سهولة الوصول إلى المعلومات:

يمكن للأفراد الوصول بسرعة إلى مصادر متعددة للمعلومات والآراء عبر وسائل التواصل الاجتماعي، مما يمكنهم من جمع المعرفة اللازمة لاتخاذ قرارات مستنيرة.

2.1.6 تبادل الآراء والخبرات:

يمكن للأفراد مناقشة القضايا ومشاركة آرائهم مع مجتمعات واسعة، مما يوفر لهم فرصة لفهم وجهات نظر متعددة وتحليل القضايا من منظورات متنوعة.

3.1.6 تعزيز الشفافية والشفافية:

تسهم وسائل التواصل الاجتماعي في زيادة شفافية الأفكار والقرارات، مما يعزز الثقة بين الفرد والمجتمع والمؤسسات.

4.1.6 تحفيز التفاعل الاجتماعي:

يمكن أن تساهم وسائل التواصل الاجتماعي في تعزيز التفاعل والتعاون بين الأفراد والجماعات لتحقيق أهداف مشتركة واتخاذ قرارات مبنية على التعاون.

2.6 الأثر السلبي لوسائل التواصل الاجتماعي في عملية اتخاذ القرارات:

1.2.6 انتشار المعلومات الزائفة:

قد تؤدي الشائعات والمعلومات غير المؤكدة على وسائل التواصل إلى اتخاذ قرارات خاطئة أو غير مستنيرة.

2.2.6 التأثير النفسي والعاطفي:

قد تؤثر منصات التواصل الاجتماعي على القرارات بطرق تتعلق بالعواطف والمشاعر أكثر من النظر العقلاني والمنطقي.

3.2.6 التعقيدات الأمنية والخصوصية:

قضايا مثل الخصوصية والأمن قد تؤثر سلباً على القدرة على استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لاتخاذ قرارات مستنيرة.

3.6 كيفية توجيه وسائل التواصل الاجتماعي لتحقيق قرارات أكثر ذكاءً وتأثيراً إيجابياً:

1.3.6 تعزيز الوعي والتثقيف الرقمي:

توفير التدريب على كيفية التعرف على المعلومات الموثوقة وتقييم مصادرها يساعد في تقليل انتشار المعلومات الزائفة.

2.3.6 تعزيز التفاعل البناء والمناقشات الهادفة:

دعم المنصات التي تشجع على النقاش البناء والتعاون لتحقيق قرارات مبنية على الحوار والتفاهم المتبادل.

3.3.6 حماية الخصوصية والبيانات الشخصية:

تطوير سياسات وسائل لحماية الخصوصية والبيانات الشخصية يمكن أن يزيد من ثقة الأفراد في استخدام وسائل التواصل الاجتماعي.

4.3.6 تشجيع الاستخدام الصحي:

تعزيز الوعي بأنماط استخدام وسائل التواصل الاجتماعي الصحية والمسؤولة يمكن أن يساعد في تقليل الآثار السلبية وتعزيز الفوائد الإيجابية. باختصار، وسائل التواصل الاجتماعي تلعب دوراً مزدوجاً في عملية اتخاذ القرارات، حيث يمكن أن تكون مصدراً للمعرفة والتواصل الفعال، ولكن يجب التعامل معها بحذر لتجنب الآثار السلبية المحتملة.

7. تكنولوجيا المعلومات

1.7 مفهوم تكنولوجيا المعلومات:

يرجع أصل كلمة التكنولوجيا (Technology) إلى اليونانية وتتكون من مقطعين، الأول "Techno" ويعني حرفة أو مهارة أو فن أما الثاني "Logy" مأخوذة من كلمة Logos وتعني علم أو دراسة، فكلمة تكنولوجيا تعني علم الأداء (الهمشري، 2009، صفحة 21).

ويشير مصطلح التكنولوجيا إلى إمكانية التطبيق العلمي للأساليب العلمية المتطورة التي تتعلق بالتطورات الجديدة في العمليات أو الإنتاج، إضافة إلى التقدم العلمي المؤثر في مختلف الأنشطة التي يمكن استخدامها (أبو شنب، 1999، صفحة 81).

أما المعلومات (Information) فهي بيانات أو حقائق تمت معالجتها ويمكن تخزينها وتشكيلها، استرجاعها لغرض اتخاذ القرار بسرعة وفي الوقت المناسب. (الصيرفي، 2009، صفحة 267)

2.7 تعريف تكنولوجيا المعلومات:

هي معارف وبالتالي هي فرع معرفي يعتمد على العلم والهندسة أو خبرات، إضافة إلى كونها بيانات تمت معالجتها للحصول على معلومات يمكن استخدامها والاستفادة منها مستقبلاً (حميد، 2021).

وتعرف بأنها استخدام أجهزة الحاسوب والأدوات والوسائل المتطورة الأخرى في معالجة البيانات التي يتم الحصول عليها وتحقيق السرعة في معالجتها وتخزينها واستردادها وتحويلها إلى معلومات موثوق بها ويمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات (سعد غالب، 2009، صفحة 44).

3.7 مزايا تكنولوجيا المعلومات: لتطبيق تكنولوجيا المعلومات مزايا أهمها:

1.3.7 رفع مستوى الأداء:

يؤثر تطبيق أدوات تكنولوجيا المعلومات تأثيرا إيجابيا على مستويات الأداء بالمؤسسات مع وجود درجة من التوافق بين ظروف المؤسسة واستراتيجيات تطبيقها.
زيادة قيمة المؤسسة:

تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا بارزا في خلق القيمة للمؤسسة.

2.3.7 فعالية اتخاذ القرارات:

تيسر تكنولوجيا المعلومات مهمة المديرين في اتخاذ القرارات التنظيمية من خلال توفير البيانات والمعلومات الدقيقة والملائمة في الوقت وبالشرط المطلوبة.

3.3.7 تنمية العمل وفق نظم واضحة وطرق عمل محددة:

تعمل تكنولوجيا المعلومات على توفير النظام والانضباط، كما تهتم بإمداد الأفراد بما يدور حولهم من تطورات بشكل مستمر.

4.3.7 إعادة هندسة الكمبيوتر:

تساعد على إنجاز إعادة هندسة عمليات التشغيل سواء تصميم عمليات التشغيل بما تقدمه من مقترحات، أو من خلال دورها في مراحل التطبيق المختلفة.

5.3.7 تدعيم نجاح المنظمات ذات المجالات الإدارية والتنظيمية المعقدة:

يعتمد المديرون عليها في مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية التي يصعب فيها استخدام النظم التقليدية.

6.3.7 تنمية السلوك الإيجابي للأفراد المؤسسة:

من خلال تأثيرها على تدعيم عمليات الاتصالات داخل وخارج المؤسسة ومساعدتها على إدارة الوقت بكفاءة وتقليل درجة الغموض المحيط بالعمل. (عبد الفتاح المغربي، 2002، الصفحات 127-128)

4.7 دور تكنولوجيا المعلومات في عملية اتخاذ القرار: يمكن إيجاز دور تكنولوجيا المعلومات في

عملية اتخاذ القرار كما يلي:

1.4.7 عملية اتخاذ القرار:

عملية إدارية بدرجة كبيرة تتم في كافة المستويات الإدارية ومن قبل كافة المدراء والموظفين المعنيين بالوظائف التي تستدعي اتخاذ القرار، وهي عملية المفاضلة بين مجموعة من البدائل المتاحة لمتخذ القرار والاختيار واحد منها لتحقيق هدف معين.

أما القرار فيتم انتاجه بتحويل المعلومة الى مادة جديدة ذات أبعاد وجوانب ومعاني نظرية وتطبيقية ويهدف الى حل مشكلة أو تنفيذ مقترح ما (نائب إبراهيم وباقية أنعام، 2015، صفحة 35).

2.4.7 المعلومات واتخاذ القرار:

تعتبر المعلومات مادة القرار الإداري، لذا فإن توفرها بالكمية والنوعية الملائمتين وفي الوقت المناسب يمثل العمودي الفقري لاتخاذ القرار، فالقدرة على اتخاذ قرارات ناجحة تزداد كلما زادت جودة المعلومات، بالتالي فإن جودة القرارات التي تتخذ في جميع المستويات الإدارية تتوقف على مدى توفر المعلومات المتاحة (الأرياني، 2019، صفحة 65).

خلاصة:

باختصار، تكامل علاقات العامة الرقمية مع مواقع التواصل الاجتماعي وتكنولوجيا المعلومات يمثل تحولاً كبيراً في كيفية تفاعل الشركات والمؤسسات مع جمهورها، مما يسهم في تعزيز الشفافية، وبناء الثقة، وتعزيز العلاقات طويلة الأمد مع العملاء والجمهور بشكل عام.

4_ الفصل الرابعمنهجية الدراسة.....

تمهيد

إن كل باحث من خلال بحثه يتحقق من الفرضيات التي وضعها، ويتم ذلك بإخضاعها إلى التجريب العلمي لاستخدام مجموعة من المواد العلمية، وذلك بإتباع منهج يتلاءم وطبيعة الدراسة، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي كمنهج علمي ملائم لهذه الدراسة كونه يعتمد على استقصاء ظاهرة من الظواهر ويعمل على تشخيصها وكشف جوانبها المختلفة.

ويشمل الفصل هذا على جزئين الجزء الأول ويمثل الطرق المنهجية للبحث والتي تشمل على الدراسة الاستطلاعي والمجال الزماني والمكاني وكذا الشرو العلمية لأداة كما اشتمل على عينة البحث وكيفية اختيارها والمنهج المستخدم وأدوات الدراسة وكذلك إجراءات التطبيق الميداني وحدود الدراسة إما الجزء الثاني فيحتوي على عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء الفرضيات مع الخلاصة العامة للبحث.

1.4 دراسة استطلاعية:

في هذه المرحلة قمت بجمع المعلومات والاطلاع على البحوث والدراسات السابقة والمذكرات التي لها صلة بموضوع البحث، من أجل توفير المعلومات والمعطيات الكافية والإلمام بالموضوع من جميع النواحي حتى يتسنى لنا تكوين فكرة شاملة وكاملة وبالتالي تكوين أسس وخلفية نظرية لهذا الموضوع وقبل توزيع الاستمارات المتعلقة بالبحث قمت بإجراء دراسة استطلاعية على عينة البحث قصد الاطلاع على

الممارسة الميدانية في المؤسسة الرياضية المختارة للدراسة والاتصال ببعض العاملين من أجل جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات التي يمكن من خلالها معالجة المشكل المطروح، والتعرف أكثر على مجتمع الدراسة، قمت بدارسة على عينة تتكون من (05) موظفين وهدفت الدراسة الاستطلاعية إن من أهداف إجراء الدراسة الاستطلاعية هو : التعرف على مدى تطبيق أداة الدراسة على أفراد العينة. التعرف على عدد العاملين والموظفين والإطارات. معرفة برنامج سير الإدارة. التنظيم الهيكلي المديرية الشباب والرياضة. تحديد الوقت المستغرق في تطبيق الاستبيان. اكتشاف بعض القصور في تطبيق الاستبيان

التحقق من ملائمة الاستبيان وفهم الموظفين لفرقاته. **منهج البحث: المنهج الوصفي.**

2.4 المنهج المستخدم

إذا كان المنهج كما يقال هو فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، إما من أجل الكشف عن الحقيقة عندما نكون بها جاهلين، وإما من أجل البرهنة عليها للآخرين عندما نكون بها عارفين، وإذا كانت المناهج أو طرق البحث عن الحقيقة تختلف باختلاف طبيعة الموضوع (بحوش، 1995، ص 43)؛ فان موضوعنا قد فرض علينا منهجه الخاص والمتمثل في المنهج الوصفي؛ والذي يمكننا أن نقدم له التعريف التالي :

يعرفه عبيدات ذوقان على أنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة « (عبيدات، 1999، ص 46) كما يعرفه محمد شفيق بأنه: طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كمياً عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة « (شفيق، 1985، ص 80)

3.4 متغيرات الدراسة

استناداً إلى فرضيات الدراسة تبين لنا جلياً أن هناك متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع:

1.3.4 المتغير المستقل: يسمى في بعض الأحيان بالمتغير التجريبي، وهو الذي يحدد المتغيرات ذات الأهمية، أي لما يقوم الباحث بتثبيتها يتأكد من تأثير حدث معين، وتعتبر ذات أهمية خاصة وأنها تساهم على التحكم في المعالجة والمقارنة، والمتغير المستقل عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث أنه السبب أو الأسباب لنتيجة معينة ودراسة تؤدي إلى معرفة تأثير متغير على متغير. (مروان، 2000، ص 134)

ومن خلال موضوع دراستنا فقد تم تحديد المتغير المستقل على أنه: الإدارة الرياضية.

2.3.4 المتغير التابع هي المتغيرات الناتجة من العمليات التي تعكس الأداء أو السلوك، وعلى ذلك فإن المثير هو المتغير المستقل بينما الاستجابة تمثل التابع والذي يلاحظه الباحث من خلال معالجته للظروف المحيطة بالتجربة. (مروان، 2000، ص 134).

ومن خلال موضوع دراستنا فقد تم تحديد المتغير التابع على أنه الجودة الشاملة.

1.4.4. تعريف المجتمع من الناحية الاصطلاحية هو تلك المجموعة الأصلية التي تأخذ منها العينة وقد تكون هذه المجموعة فرق تلاميذ، أو أي وحدات أخرى. محمد نصر، 2006، ص 181).
إن المجتمع يعتبر شمول كافة وحدات الظاهرة التي نحن بصدد دراستها وهذا ما يشمل جميع الإطارات والموظفين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، وبعد الاتصال بإدارة زودتنا هذا الأخيرة بتعداد الإطارات والموظفين وهو 45 موظف المسجلين لسنة 2024.
2.4.4. العينة وتعتبر خطوة العينة من أهم الخطوات المنهجية حيث أن الاختيار الأمثل للعينة يضمن للباحث النجاح في باقي خطوات دراسته مما يؤدي إلى مصداقية أكبر، وهذا ما أدى بنا إلى مراعاة مجموعة من الجوانب الهامة والمساعدة لتمثل عينتنا المجتمع الأصلي في مختلف نواحيه.
اعتمدنا في الدراسة الحالية على أسلوب الحصر الشامل، وذلك نظرا لصغر مجتمع الدراسة، وهذا ما سهل علينا توزيع استمارة الاستبيان على جميع الموظفين والمتمثلة في (40) موظف، وذلك بعد استبعاد أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية.

2. مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في كل من له علاقة بعملية اتخاذ القرار من رؤساء الرابطات الرياضية ورؤساء الجمعيات والنادي الرياضية المسابح والقاعات الرياضية

3. عينة البحث:

قمنا باختيار عينة عشوائية من رؤساء النوادي ومدراء المسابح والقاعات الرياضية وقد بلغ إجمالي العينة (45) فردا، كما استعان الباحث بعدد (5) فردا كعينة استطلاعية لإجراء المعاملات العلمية للاستبيان.

4. أدوات جمع البيانات:

قام الباحث بتصميم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وذلك بإتباع الخطوات التالية: تحليل المتاح من المراجع والدراسات العلمية المتخصصة في وسائل التواصل الاجتماعي وصناعة اتخاذ القرار بهدف التوصل إلى مجموعة من المعلومات والمعارف العلمية المرتبطة بموضوع البحث، وذلك لتحديد المحاور والعبارات المناسبة لها، وفي ضوء ذلك تم تحديد عدد (3) محاور وهي:

1.4 المحور الأول:

دور الفيسبوك و تويتر في حل المشكلات في المؤسسات الرياضية بالجزائر واشتمل على (10) عبارات.

2.4 المحور الثاني:

دور الفيسبوك و تويتر في تحسين التخطيط لصناعه القرار في المؤسسات الرياضية. واشتمل على (13) عبارة،

3.4 المحور الثالث:

دور الفيسبوك و تويتر في زيادة الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية، مشتملا على (10) عبارات.

5. صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب دلالة معامل الارتباط بين المفردة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي له باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson وجدول (1) يوضح ذلك.

جدول (1)

قيم معامل الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية لكل محور من محاور الاستبيان (ن=5)

المحور الثالث	م	المحور الثاني	م	المحور الأول	م
قيمة ر		قيمة ر		قيمة ر	
0.451	1	0.449	1	0.521	1
0.646	2	0.589	2	0.568	2
0.667	3	0.404	3	0.362	3
0.652	4	0.492	4	0.435	4
0.635	5	0.439	5	0.459	5
0.664	6	0.512	6	0.489	6
0.576	7	0.443	7	0.486	7
0.568	8	0.535	8	0.599	8
0.513	9	0.662	9	0.488	9
0.511	10	0.363	10	0.464	10
		0.474	11		
		0.497	12		
		0.506	13		

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي (0.05) = (0.361)

يتضح من جدول (2) أن قيمة الارتباط بين عبارة كل محور والدرجة الكلية لكل محور جاءت دالة عند مستوي (0.05) مما يدل على أن الاستبيان علي درجة مقبولة من الصدق.

2-الثبات : قام الباحث بحساب ثبات الاستبيان عن طريق معامل « ألفا » Alpha لكروناخ

جدول (2)

قيم معامل ألفا Alpha لمحاور الاستبيان (ن=5)

رقم المحور	مسمى المحور	قيم معامل ألفا
الأول	دور فيس بوك وتويتر في حل المشكلات في المؤسسات الرياضية في الجزائر	0.752
الثاني	دور فيس بوك وتويتر في جودة التخطيط لصناعة القرار في المؤسسات الرياضية	0.822
الثالث	دور فيس بوك وتويتر في زيادة الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية	0.815

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي (0.05) = (0.361).

يتضح من جدول (2) أن قيم المعاملات للثبات بطريقة "الفا" تتراوح بين (0.752 و 0.815)، مما يؤكد على أن الاستبيان على درجة مقبولة من الثبات.

5_ الفصل الخامس عرض و تحليل ومناقشة النتائج

1. عرض ومناقشة النتائج

جدول (3)

التكرارات والنسب المئوية و (كا²) لاستجابات عينة البحث على عبارات المحور الأول دور فيس بوك وتويتر في حل المشكلات في المؤسسات الرياضية (ن = 45)

م	العبارات	موافق		إلى حد ما		غير موافق		مجموع الدرجات	%	كا ²
		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%			
1	يساعد فيس بوك وتويتر في تحقيق الرقابة على الأداء الإداري ونتائجه على المؤسسة الرياضية	34	75.55	9	11.3	3	3.8	225	93.8	97.0
2	يسهمان في تقرير كيفية مواجهة التطورات والتحديات الخارجية للمؤسسة الرياضية للمؤسسة الرياضية والتعامل معها.	32	71.11	15	18.8	9	11.3	207	86.3	49.2
3	يسهمان في التعرف على المتغيرات والمشكلات قبل حدوثها لمواجهتها والتعامل السليم معها.	34	75.55	16	20.0	3	3.8	218	90.8	69.6
4	يسهمان في تحديد اسس ومعايير تخصيص الموارد المادية والتنظيمية للمؤسسة الرياضية.	23	52	19	23.8	19	23.8	183	76.3	13.3
5	يسهمان في العمل على جمع المعلومات حول المشكلة قبل أي اتخاذ أي إجراء لمواجهتها والتعامل معها بصورة سليمة.	37	82.22	11	13.8	2	2.5	225	93.8	93.3
6	يعملان على وضع البدائل التي تقلل من فرص المخاطرة وخاصة في القرارات التي تتعلق بمستقبل المؤسسة الرياضية.	30	66.66	16	20.0	11	13.8	202	84.2	39.6
7	يسهمان في بناء حملات فعالة وسريعة لتصحيح المفاهيم والمعتقدات ومواجهة الشائعات التي تسبب ازمات في المؤسسات الرياضية.	27	60.0	18	22.5	14	17.5	194	80.8	26.0
8	سرعة التواصل مع الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة مما يسهم في سرعة حل المشكلات والأزمات في المؤسسات الرياضية.	31	68.88	17	21.3	8	10.0	207	86.3	46.8
9	يعدان مصدراً للأخبار عن طريق حسابات وكالات الأنباء والصحف الالكترونية وحسابات المواقع الرسمية والمعتمدة مما يسهم بالحصول على معلومات تتعلق بحل المشكلة او الأزمة.	39	86.66	9	11.3	2	2.5	227	94.6	102.0
10	منح فيس بوك وتويتر مساحة واسعة من الحرية والنقد والرقابة.	38	84.44	10	12.5	3	3.8	224	93.3	92.7

قيمة (كا²) الجدولية عند مستوي (0.05) = (5.99).

يتضح من الجدول (3) أن النسب المئوية لاستجابات عينة البحث على المحور الأول دور فيس بوك وتويتر في حل المشكلات في المؤسسات الرياضية بالجزائر قد تراوحت ما بين (76.3% و 94.6%) من الدرجة

العظمي لهذه الاستجابات . وجاءت جميع قيم (كا²) دالة في اتجاه الاجابة بـ (موافق) على جميع عبارات المحور الأول وجاء ترتيب العبارات كما يلي : حيث جاءت نتيجة عبارة تعد مصدراً للأخبار عن طريق حسابات وكالات الأنباء والصحف الالكترونية وحسابات المواقع الرسمية والمعتمدة مما يسهم بالحصول على معلومات تتعلق بحل المشكلة او الازمة بنسبة تصل إلى 86.66 % وهذا يتفق مع دراسة **عابد (2012)** ، وكانت نتيجة عبارة يساعد فيس بوك وتويتر في تحقيق الرقابة على الأداء الاداري ونتائجه على المؤسسة الرياضية بنسبة تصل إلى 85% وهذا يتفق مع دراسة **مبروك ابراهيمي (2013)**، في حين بينت نتيجة عبارة تسهم في العمل على جمع المعلومات حول المشكلة قبل أي اتخاذ أي إجراء لمواجهتها والتعامل معها بصورة سليمة موافقة 84.44 % من عينة البحث، وهي نفس النسبة التي حصلت عليها عبارة منح فيس بوك وتويتر مساحة واسعة من الحرية والنقد والرقابة وهذا يتفق مع دراسة **Nick Hajli عام (2015)**، ووصلت إجابة التعرف على المتغيرات والمشكلات قبل حدوثها لمواجهتها والتعامل السليم معها إلى 75.55% حيث انها متفقة مع دراسة **ميشيل فانسون Meshel (2010)** وأوضحت عبارة يسهم في تقرير كيفية مواجهة التطورات والتهديدات الخارجية للمؤسسة الرياضية والتعامل معها بنسبة تصل إلى 71.11% انها متفقة مع **عبد الكريم على الديبسي وزهير ياسين (2013)**، وبينت عبارة سرعة التواصل مع الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة مما يسهم في سرعة حل المشكلات والأزمات في المؤسسات الرياضية بنسبة تصل إلى 68.88% انها جاءت متفقة مع عبد السلام مقبل الريمي دراسة (2015) ، واوضحت عبارة يعملان على وضع البدائل التي تقلل من فرص المخاطرة وخاصة في القرارات التي تتعلق بمستقبل المؤسسة الرياضية بنسبة تصل إلى 66.66% انها تتفق مع دراسة **سامح كمال عبدالقادر (2012)** ، في حين كانت نتيجة عبارة تسهم في بناء حملات فعالة وسريعة لتصحيح المفاهيم والمعتقدات ومواجهة الشائعات التي تسبب ازمات في المؤسسات الرياضية بنسبة تصل إلى 60% متفقة مع دراسة **عابد (2012)**، أما نتيجة عبارة تسهم في تحديد اسس ومعايير تخصيص الموارد المادية والتنظيمية للمؤسسة الرياضية بنسبة تصل إلى 53.33% فتتفق مع دراسة **المصري (2011)**.

إن فيس بوك وتويتر أصبحا مصدرا للأخبار عن طريق حسابات وكالات الأنباء والصحف الالكترونية وحسابات المواقع الرسمية والمعتمدة مما يسهم بالحصول على معلومات تتعلق بحل المشكلة أو الأزمة من خلال اتباع الخطوات العلمية الصحيحة لحل المشكلات بالأندية الرياضية بالشكل العلمي الصحيح، وفاعلية هذه القرارات في ادارة الهيئات الرياضية بالجزائر . حيث يتم ذلك من خلال التعرف على المشكلة ووضع معايير ملائمة للحل واقتراح البدائل المناسبة واختيار البديل الأمثل الذي يتناسب مع الموقف ومع الامكانيات المتاحة من خلال سهولة الحصول على المعلومات وتبادلها ومن خلال الدور الذي يلعبه فيس بوك وتويتر في سهولة الحصول على المعلومات وتبادلها، أي أن الحلول لاي مشكلة تتخذ بشكل علمي ووفق خطوات علمية منظمة.

فضلا على أن لفيس بوك وتويتر دورا مؤثر في تحقيق الرقابة على الأداء الاداري ونتائجه على المؤسسة الرياضية لتحقيق الميزة التنافسية، من خلال المساهمة بشكل فاعل في العمل على جمع المعلومات حول المشكلة قبل اتخاذ أي إجراء لمواجهتها والتعامل معها بصورة سليمة، كما يمكن ان يعمل فيس بوك وتويتر على تفعيل الطاقات المتوافرة لدى أعضاء الهيئات الرياضية في إبداع آرائهم من خلال مساحة من الحرية والنقد والرقابة.

جدول (4)

التكرارات والنسب المئوية و (كا²) لاستجابات عينة البحث على عبارات المحور الثاني دور فيس بوك وتويتر في جودة التخطيط لصناعه القرار في المؤسسات الرياضية (ن= 45)

م	العبارات	موافق		إلى حد ما		غير موافق		مجموع	%	كا ²
		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%			
1	يعملان على اعادة توجيه اهداف المجالات ذات النتائج المنخفضة والمتناقصة واستخدامها في المجالات ذات النتائج المتزايدة.	30	66.66	11	13.8	15	18.8	199	82.9	42.4
2	ساهم فيس بوك وتويتر في بتعميق المسؤولية قبل اتخاذ القرار.	27	60.0	13	16.3	19	23.8	189	78.8	26.3
3	يساهم وتلعب فيس بوك وتويتر دورا في تسريع اتخاذ القرار.	35	77.77	11	13.8	6	7.5	217	90.4	74.9
4	يساهم فيس بوك وتويتر في تحليل المعلومات والبيانات التي يتم من خلالها اتخاذ القرار.	32	71.11	12	15.0	11	13.8	206	85.8	51.9
5	يساهمان في تحديد البدائل الاستراتيجية التي يمكن أن تؤدي الى تحقيق اهداف المؤسسة الرياضية.	28	62.22	16	20.0	13	16.3	198	82.5	33.6
6	تخزين المعلومات واسترجاعها بسهولة مما يؤثر على السرعة في اتخاذ القرار في المؤسسة الرياضية.	35	77.77	12	15.0	5	6.3	218	90.8	75.4
7	تحديد مؤشرات الاداء الأساسية التي تقدم أدلة وبراهين قادرة على القياس بشكل موضوعي على جودة الاداء في المؤسسة الرياضية.	29	64.44	21	26.3	7	8.8	205	85.4	39.9
8	يساعد فيس بوك وتويتر في اختيار البديل الأكثر واقعية لاتخاذ القرار.	32	71.11	12	15.0	11	13.8	206	85.8	51.9
9	تسهم تحليلات فيس بوك وتويتر في الحصول على إحصاءات حول جمهورها، وتحفيز القرارات الرئيسية بشأن الأنشطة التجارية.	26	57.77	21	26.3	12	15.0	195	81.3	24.8
10	احيانا يكون لهما دور كاداة للضغط على صناع القرار في المؤسسات الرياضية بما لا يتوافق مع اهداف او استراتيجية المؤسسة الرياضية.	32	71.11	15	18.8	9	11.3	207	86.3	49.2
11	يتم متابعة استجابات المتابعين لفيس بوك وتويتر وردود أفعالهم لمضمون القرار	34	75.55	13	16.3	6	7.5	215	89.6	67.4
12	يساهمان في بناء منظمة ذكية تسمح باتخاذ قرارات دقيقة ومناسبة عن طريق استثمار التدفق الهائل والسريع للمعلومات في تحقيق متطلبات جودة صناعة القرار في المؤسسة الرياضية.	29	64.44	19	23.8	10	12.5	201	83.8	34.9
13	يستند في اتخاذ القرار على ردود جماهير فيس بوك وتويتر	24	53.33	23	28.8	15	18.8	187	77.9	14.5

قيمة (كا²) عند مستوي دلالة (0.05) = 5.99

يتضح من الجدول (4) أن النسب المئوية لاستجابات عينة البحث على المحور الثاني دور فيس بوك و تويتر في جودة التخطيط لصناعه القرار في المؤسسات الرياضية قد تراوحت ما بين (77.9% و 90.8%) من الدرجة العظمي لهذه الاستجابات. وجاءت جميع قيم (كا²) دالة في اتجاه الاجابة ب (موافق) علي جميع عبارات المحور الثاني وجاء ترتيب العبارات كما يلي : حيث كانت نسبة المحور حوالي 77.77% في تخزين المعلومات واسترجاعها بسهولة مما يؤثر على السرعة في اتخاذ القرار في المؤسسة الرياضية وقد جاءت متفقة مع دراسة المصري (2011) ، وبينت عبارة كما يساهم ويلعب فيس بوك

وتويتير دورا في تسريع اتخاذ القرار بنسبة تصل إلي 77.77% وهي تتفق مع دراسة ميشيل فانسون Meshel (2010) في حين كانت نسبة عبارة ويتم متابعة استجابات المتابعين لفيس بوك وتويتير وردود أفعالهم لمضمون القرار، تصل إلي 75.55%، ونالت عبارة أحيانا يكون لها دور كأداة للضغط على صناع القرار في المؤسسات الرياضية بما يلا يتوافق مع اهداف أو استراتيجية المؤسسة الرياضية موافقة بنسبة تصل إلي 71.11% وهما يتفقان مع دراسة Nick Hajli عام (2015) ، في حين حصلت عبارة يساهم فيس بوك وتويتير في تحليل المعلومات والبيانات التي يتم من خلالها اتخاذ القرار على نسبة 71.11% وهي تتفق مع ما جاءت به دراسة عبدالسلام مقبل الريمي عام (2015) ، وجاءت عبارة يساعد فيس بوك وتويتير في اختيار البديل الاكثر واقعية لاتخاذ القرار بنسبة تصل إلي 71.11% وهي تتفق مع دراسة عبد الكريم علي الدبيسي وزهير ياسين (2013) ، وحصلت عبارة تحديد مؤشرات الأداء الأساسية التي تقدم أدلة وبراهين قادرة على القياس بشكل موضوعي على جودة الأداء في المؤسسة الرياضية على نسبة 64.44% وهي تتفق الي ما وصلت إليه دراسة مبروك ابراهيمي (2013)، ووصلت عبارة يساهمان في بناء منظمة ذكية تسمح باتخاذ قرارات دقيقة ومناسبة عن طريق استثمار التدفق الهائل والسريع للمعلومات في تحقيق متطلبات جودة صناعة القرار في المؤسسة الرياضية إلي نسبة 64.44% وهي تتفق مع دراسة عبدالكريم علي الدبيسي وزهير ياسين (2013) ، وكانت نسبة 66.66% من نصيب عبارة اعادة توجيه اهداف المجالات ذات النتائج المنخفضة والمتناقضة واستخدامها في المجالات ذات النتائج المتزايدة وهي تتفق مع دراسة اسماعيلي، آمنه، بن خورر، خير الدين (2013) ، وحصلت عبارة يساهمان في تحديد البدائل الاستراتيجية التي يمكن أن تؤدي الى تحقيق اهداف المؤسسة الرياضية على نسبة تصل إلي 62.22% وهي تتفق مع دراسة ميشيل فانسون Meshel (2010) ، ونالت عبارة تسهم تحليلات فيس بوك وتويتير في الحصول على إحصاءات حول جمهورها، وتحفيز القرارات الرئيسية بشأن الأنشطة التجارية بنسبة تصل إلي 57.77% وهي تتفق مع دراسة عابد (2012)، وحصلت عبارة يساهم فيس بوك وتويتير في بتعميق المسؤولية قبل اتخاذ القرار على نسبة تصل إلي 60% وهي تتفق مع دراسة عبدالسلام مقبل الريمي عام (2015) ، بينما وافق جمهور العينة على عبارة يستند في اتخاذ القرار على ردود الجماهير في فيس بوك وتويتير بنسبة تصل إلي 53.33% وهي تتفق مع دراسة عبد السلام مقبل الريمي عام (2015).

إن انتشار استعمال فيس بوك وتويتير أسهم بشكل كبير في أحداث تغيير في طرق التواصل الاعتيادية بين أعضاء مجالس إدارات الهيئات الرياضية في الجزائر ، حيث أصبحت هذه المواقع تؤدي دورا رئيسيا في التأثير على صناعة القرار وزيادة حدة القدرة التنافسية ، من حيث ادراك الحاجة والبحث عن المعلومات الخاصة والحديثة وتقييم البدائل المتاحة وصولا الي اتخاذ القرار واجراء عملية التقييم للقرار وهذا ما أكدته عينة البحث من خلال إجاباتهم على عبارات المحور الثاني حيث أكدت علي ان فيس بوك وتويتير

يساهمان في تخزين المعلومات واسترجاعها بسهولة مما يؤثر على السرعة في اتخاذ القرار في المؤسسة الرياضية فضلا عن مساهمتها ودورها في تسريع اتخاذ القرار .

جدول (5)

التكرارات والنسب المئوية و (كا2) لاستجابات عينة البحث على عبارات المحور الثالث دور فيس بوك وتويتر في زيادة الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية (ن=45)

م	العبارات	موافق		إلى حد ما		غير موافق		مجموع	%	٢٤
		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%			
1	يعملان على البحث بجدية عن طرق ابتكارية تتبعها المنظمة لتحسين أو تطوير العمل الإداري بالمؤسسة الرياضية.	34	75.55	6	13.33	2	4.44	225	93.32	97.0
2	يسهمان في صناعة فرص جديدة تستفيد منها المؤسسة الرياضية لتطوير القدرة التنافسية لديها.	32	71.11	6	13.33	5	2.08	207	86.3	49.2
3	يعملان على تطوير طرق واساليب زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة ووضعها في مركز قادر على مواجهة القوى التنافسية والتكيف معها.	34	75.55	16	20.0	3	3.8	218	90.8	69.6
4	يسهمان في التوصل الى بناء ميزة تنافسية أو نقطة قوة للمؤسسة الرياضية والحفاظ عليها.	24	53.33	19	23.8	19	23.8	183	76.3	13.3
5	تشجيع العاملين في المؤسسة على تقديم مقترحات ابتكارية تعزز من القدرة التنافسية للمؤسسة الرياضية.	38	84.44	11	13.8	2	2.5	225	93.8	93.3
6	يساعدان في تحديد اتجاهات المؤسسة الرياضية نحو كيفية التنافس في مجال ادارة الاعمال.	30	66.66	16	20.0	11	13.8	202	84.2	39.6
7	زيادة ثقة الجماهير وارتباطهم بالمؤسسة الرياضية من خلال التفاعل اليومي على منصتي فيس بوك وتويتر.	27	60.0	18	22.5	14	17.5	194	80.8	26.0
8	يساعدان على التوسع في استخدام التكنولوجيا و على سهولة نقل المعلومات التي تسهم في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة الرياضية.	31	68.88	17	21.3	8	10.0	207	86.3	46.8
9	القدرة على الانفتاح على العالم وتحديد المستجدات والتحركات العالمية الأوسع نطاقا في المجال الرياضي.	39	86.66	9	11.3	2	2.5	227	94.6	102.0
10	يعملان على نشر السياسات الخاصة بتطوير وتحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة من الأنشطة لزيادة ثقة الجمهور بالمؤسسة الرياضية.	38	84.44	10	12.5	3	3.8	224	93.3	92.7

قيمة (كا2) عند مستوي دلالة (0.05) = 5.99

يتضح من الجدول (5) أن النسب المئوية لاستجابات عينة البحث على المحور الثالث دور فيس بوك وتويتر في زيادة الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية قد تراوحت ما بين (79.2% و 87.1%) من الدرجة العظمى لهذه الاستجابات . وجاءت جميع قيم (كا2) دالة في اتجاه الاجابة ب (موافق) علي جميع عبارات المحور الثالث وجاء ترتيب العبارات كما يلي:

حيث كانت اجابات العبارة القدرة على الانفتاح على العالم وتحديد المستجدات والتحركات العالمية الأوسع نطاقا في المجال الرياضي بنسبة تصل إلي 86.66% وهي تتفق مع دراسة **عبد السلام مقبل الريمي عام (2015)** ، في حين كانت عبارة يسهمان في صناعة فرص جديدة تستفيد منها المؤسسة الرياضية لتطوير القدرة التنافسية لديها 71.11% وتتفق مع دراسة **عبد الكريم على الدببسي وزهير ياسين (2013)** ، ووصلت عبارة زيادة ثقة الجماهير وارتباطهم بالمؤسسة الرياضية من خلال التفاعل اليومي على منصتي فيس بوك وتويتر نسبة تصل 60% وهي تتفق مع دراسة **عابد (2012)** ، في حين حازت عبارة تسهم في التوصل الى بناء ميزة تنافسية او نقطة قوة للمؤسسة الرياضية والحفاظ على بنسبة تصل 53.33% وهي تتفق مع دراسة **المصري (2011)** ، وبينت عبارة تعمل على تطوير طرق واساليب زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة ووضعها في مركز قادر على مواجهة القوى التنافسية والتكيف معها بنسبة تصل 75.55% انها تتفق مع دراسة **Hajili عام (2015)**، واتفقت عبارة تشجيع العاملين في المؤسسة على تقديم مقترحات ابتكارية تعزز من القدرة التنافسية للمؤسسة الرياضية بنسبة تصل 84.44% مع دراسة **سامح كمال عبد القادر عام (2012)** ، فيما كانت عبارة تساعد في تحديد اتجاهات المؤسسة الرياضية نحو كيفية التنافس في مجال ادارة الاعمال بنسبة تصل 66.66% تتفق مع دراسة **اسماعيلي، آمنه، بن خورر، خير الدين (2013)** ، وبينت عبارة تعمل على نشر السياسات الخاصة بتطوير وتحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة من الأنشطة لزيادة ثقة الجمهور بالمؤسسة الرياضية بنسبة تصل 84.44% انها تتفق مع دراسة **مبروك ابراهيمي (2013)** ، في حين كانت نتيجة عبارة تساعد التوسع في استخدام التكنولوجيا على سهولة نقل المعلومات التي تسهم في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة الرياضية بنسبة تصل 68.88% تتفق مع دراسة **ميشيل فانسون Meshel (2010)**، وبينت نتيجة تعمل على البحث بجدية عن طرق ابتكارية تتبعها المنظمة لتحسين او تطوير العمل الاداري بالمؤسسة الرياضية بنسبة تصل إلي 75.55% انها تتفق مع دراسة **عابد (2012)**

إن التطورات الأخيرة والمتمثلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخدمات الويب وانتشار شبكات التواصل الاجتماعي وعلى رأسها فيسبوك وتويتر على نطاق واسع أجبر العديد من اعضاء الهيئات الرياضية على الاستعانة بهذه التكنولوجيا نظرا لإدراكهم لأهميتها من خلال التواصل بين الاعضاء فيما بينهم وامكانية تبادل المعلومات والعمل المشترك ، فقدره أعضاء الهيئات الرياضية على استخدام التطبيقات المتنوعة (فيس بوك ، تويتر) يساهم في قدرة الهيئة على تفهم ومعرفة جميع المشكلات بصورة أسرع وكذلك تقريبهم إلى رؤية جميع القرارات من جميع الزوايا و إدراك العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات وسرعة اتخاذ القرار، فضلا عن تفهم حاجات الجماهير وارتباطهم بالمؤسسة الرياضية

من خلال التفاعل اليومي مع هاتين المنصتين والذي يخلق زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الرياضية و
زيادة ثقة بينهم.

2. الاستنتاجات

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث وفي حدود عينة البحث، فإن الباحث قد توصل إلى ما يلي:

1.2 الاستنتاجات الخاصة بالمحور الأول: دور فيس بوك وتويتر في حل المشكلات في المؤسسات الرياضية بالجزائر.

- يعدان مصدرا للأخبار عن طريق حسابات وكالات الأنباء والصحف الالكترونية وحسابات المواقع الرسمية والمعتمدة مما يسهم بالحصول على معلومات تتعلق بحل المشكلة او الازمة.
- يساعد فيس بوك وتويتر في تحقيق الرقابة على الأداء الاداري ونتائجه على المؤسسة
- يسهمان في العمل على جمع المعلومات حول المشكلة قبل أي اتخاذ أي إجراء لمواجهةها والتعامل معها بصورة سليمة.
- منح فيس بوك وتويتر مساحة واسعة من الحرية والنقد والرقابة.
- يسهمان في التعرف على المتغيرات والمشكلات قبل حدوثها لمواجهةها والتعامل السليم معها.
- يسهمان في تقرير كيفية مواجهة التطورات والتهديدات الخارجية للمؤسسة الرياضية والتعامل معها.
- يضمنان سرعة التواصل مع الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة مما يسهم في سرعة حل المشكلات والازمات في المؤسسات الرياضية.
- يعملان على وضع البدائل التي تقلل من فرص المخاطرة وخاصة في القرارات التي تتعلق بمستقبل المؤسسة الرياضية.
- يسهمان في بناء حملات فعّالة وسريعة لتصحيح المفاهيم والمعتقدات ومواجهة الشائعات التي تسبب ازمات في المؤسسات الرياضية.
- يسهمان في تحديد اسس ومعايير تخصيص الموارد المادية والتنظيمية للمؤسسة الرياضية.

2.2 الاستنتاجات الخاصة بالمحور الثاني دور فيس بوك وتويتر في تحسين التخطيط لاتخاذ القرار في المؤسسات الرياضية

- تخزين المعلومات واسترجاعها بسهولة مما يؤثر على السرعة في اتخاذ القرار في المؤسسة الرياضية.
- يسهم ويلاعب فيس بوك وتويتر دوراً في تسريع اتخاذ القرار.
- يتم متابعة استجابات متابعي فيس بوك وتويتر ورد فعلهم لمضمون القرار.
- أحياناً لهما دور كأداة للضغط على صناع القرار في المؤسسات الرياضية بما يلا يتوافق مع أهداف أو استراتيجيات المؤسسة الرياضية.
- يسهم فيس بوك وتويتر في تحليل المعلومات والبيانات التي يتم من خلالها اتخاذ القرار.
- يساعد فيس بوك وتويتر في اختيار البديل الأكثر واقعية لاتخاذ القرار.
- تحديد مؤشرات الأداء الأساسية التي تقدم أدلة وبراهين قادرة على القياس بشكل موضوعي على جودة الأداء في المؤسسة الرياضية.
- يسهمان في بناء منظمة ذكية تسمح باتخاذ قرارات دقيقة ومناسبة عن طريق استثمار التدفق الهائل والسريع للمعلومات في تحقيق متطلبات جودة صناعة القرار في المؤسسة الرياضية.
- يعملان على إعادة توجيه أهداف المجالات ذات النتائج المنخفضة والمتناقصة واستخدامها في المجالات ذات النتائج المتزايدة.
- يسهمان في تحديد البدائل الاستراتيجية التي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية.
- تسهم تحليلات فيس بوك وتويتر في الحصول على إحصاءات حول جمهورها، وتحفيز القرارات الرئيسية بشأن الأنشطة التجارية.
- ساهم فيس بوك وتويتر في تعميق المسؤولية قبل اتخاذ القرار.
- يستند في اتخاذ القرار على ردود الجماهير في فيس بوك وتويتر.

3.2 الاستنتاجات الخاصة بالمحور الثالث دور فيس بوك وتويتر في زيادة الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية

- القدرة على الانفتاح على العالم وتحديد المستجدات والتحركات العالمية الأوسع نطاقاً في المجال الرياضي.
- يسهمان في صناعة فرص جديدة تستفيد منها المؤسسة الرياضية لتطوير القدرة التنافسية لديها.

- زيادة ثقة الجماهير وارتباطهم بالمؤسسة الرياضية من خلال التفاعل اليومي على منصتي فيس بوك وتويتر.
- يسهمان في التوصل الى بناء ميزة تنافسية او نقطة قوة للمؤسسة الرياضية والحفاظ عليها.
- يعملان على تطوير طرق واساليب زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة ووضعها في مركز قادر على مواجهة القوى التنافسية والتكيف معها.
- تشجيع العاملين في المؤسسة على تقديم مقترحات ابتكارية تعزز من القدرة التنافسية للمؤسسة الرياضية.
- يساعدان في تحديد اتجاهات المؤسسة الرياضية نحو كيفية التنافس في مجال ادارة الاعمال.
- يعملان على نشر السياسات الخاصة بتطوير وتحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة لزيادة ثقة الجمهور بالمؤسسة الرياضية.
- يساعدان على التوسع في استخدام التكنولوجيا على سهولة نقل المعلومات التي تسهم في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة الرياضية.
- يعملان على البحث بجدية عن طرق ابتكارية تتبعها المنظمة لتحسين او تطوير العمل الاداري بالمؤسسة الرياضية.

3. التوصيات :

في ضوء ما توصلنا إليه من استنتاجات فاننا نتقدم بالتوصيات التالية:

- ❖ على المؤسسات الرياضية الاستفادة من منصتي فيس بوك وتويتر لما لها من دور كبير في التأثير على اتخاذ القرارات.
- ❖ ضرورة اهتمام القائمين على هذه المنصات إتباع المعايير الموضوعية للنشر دون الاعتماد على الإثارة الإخبارية.
- ❖ اجراء مزيداً من البحوث العلمية والدراسات الميدانية حول عملية تحسين اتخاذ القرارات وفعاليتها في المؤسسات الرياضية بالجزائر.
- ❖ وضع استراتيجية ممنهجة وشاملة تقوم على خطة مدروسة تهدف الي تفعيل مشاركة جماهير المؤسسات الرياضية نحو القضايا الخاصة بهم عبر شبكات التواصل الاجتماعي وعلى رأسها فيس بوك وتويتر من خلال فتح قنوات تواصل مباشرة مع المسؤولين واتخاذ القرار وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الرياضية.
- ❖ تفعيل دور المؤسسات الرياضية من خلال توثيق حساباتها على هذه المنصات.

- ❖ العمل على وضع تشريعات تمنع نشر الإشاعة عبر هذه المنصات.
- ❖ وضع آلية عمل الحسابات الرسمية للمؤسسات الرياضية لزيادة الميزة التنافسية.
- ❖ إلزام المؤسسات الرياضية بإنشاء حسابات رسمية موثقة على هذه المنصات للتواصل مع الجماهير.
- ❖ إتاحة الفرصة للجماهير للمشاركة الدورية في صناعة القرارات الإدارية المهمة.
- ❖ نشر مقاطع توعوية بأهمية استخدام وسائل التواصل الاجتماعي وعلى رأسها فيس بوك وتويتر بشكل أمثل.

المراجع باللغة العربية

1	أحمد ماهر، (2004)	الإدارة : المبادئ والمهارات الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر
2	حسين صالح جعيم، (2012)	التأثير النفسي لاتخاذ القرارات الإدارية على اللاعبين في بعض الاتحادات

الاولمبية اليمينية مجلة جامعة النجاح الوطنية للأبحاث (العلوم الإنسانية) المجلد 26 (10) 2012 ص 2216 – 2234.		
إدارة اتخاذ القرار الإداري دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان الأردن.	خليل محمد العزاوي ، (2008)	3
حدود التفاعل الاجتماعي في المجتمعات الافتراضية على شبكة الإنترنت، بحث منشور بمؤتمر تقنيات الاتصال والتغير الاجتماعي، قسم الإعلام، كلية الآداب، جامعة الملك سعود، الرياض.	رضا عبد الواحد أمين، (2009)	4
تقويم الواقع التطبيقي لممارسة إداري الهيئة العامة للشباب والرياضة في دولة الكويت لوظائف الإدارة من وجهة نظر إداري الهيئات المنتسبة إليها، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين.	زياد علي المومني ، عبد الله مرداس والشمالي ، (2008)	5
نظم مساندة القرارات دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.	سعد غالب ياسين، (2011)	6
أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة دار الراءية للنشر والتوزيع، عمان الأردن.	سليم بطرس جلدة، (2008)	7
نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية دار الفكر، عمان، الأردن.	سيد صابر تغلب، (2011)	8
مواقع التواصل الاجتماعي واستثمارها في عملية التربية.. متاحة في http://elhyes-abdelwahab.blogspot.com/2012/11/blog-post.html	عبد الوهاب جودة، (2014)	9
الشباب وفن اتخاذ القرارات، سلسلة التثقيف الشبابي، العدد(43) ، المجلس الأعلى للشباب، عمان.	عمر الخرايشة، (2002)	10
أثر صنع قرارات الهيئات الإدارية على أفراد الأندية الرياضية في محافظة المفرق دراسة ميدانية رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت المفرق، الأردن.	عواد سلامة المساعيد، (2007)	11
تأثير وسائل التواصل الاجتماعي علي جمهور المتلقين ، رسالة ماجستير في الاعلام والاتصال كلية الآداب والتربية / الأكاديمية العربية في الدانمارك 2012.	محمد منصور محمد، (2012)	12
الاعلام وصنع القرار في المجال الاعلامي، نظرة تحليلية وميدانية بالتطبيق على الصحافة الرياضية كأحد وسائل الاعلام، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، 2012 . مجلة الابداع الرياضي، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، المجلد 4 ، رقم الصفحات 26-39، 2013.	سامح كمال عبد القادر، (2012)	13
دور الاعلام الرياضي المرني في صنع القرار داخل الهيئات الرياضية الجزائرية مديريةية الشباب والرياضة بالمسيلة نموذجا، دراسة ميدانية على مستوى الأندية الرياضية الجزائرية والمصرية ، جامعة الجزائر – معهد الأندية البدنية والرياضية 2013 م. الجامعة الأردنية ، عمادة البحث الأكاديمي المواضيع الرئيسية علم الاجتماع مجلة : دراسات: العلوم الإنسانية والاجتماعية المجلد 40 العدد 1 ، ص66-81 (2013)	اسماعيل أمنه، بن خور خير الدين، (2013)	14
استخدامات الطلبة الجامعيين لمواقع التواصل الاجتماعي واثرها على وسائل الاعلام الأخرى ، مؤتمر الاعلام والتحول المجتمعية ، كلية الاعلام جامعة اليرموك.	مبروك ابراهيمي ، (2013)	15
التفكير الاستراتيجي لدى القيادات في الاتحادات الرياضية الأردنية وعلاقته باتخاذ القرار. أطروحة دكتوراه غير منشورة. كلية الدراسات العليا. الجامعة الأردنية عمان، الأردن.	نايف سعادة، (2006)	16
دور مواقع التواصل الاجتماعي في تشكيل الوعي السياسي جامعة البترا الأردنية كلية الآداب والعلوم قسم الصحافة والاعلام – 2013م.	عبد الرزاق الدليمي، (2013)	17
الإدارة الرياضية وزارة الثقافة والإعلام للطباعة والنشر، البحرين.	نعمان عبد الغني، لطيفة وشرف الدين، (2010)	18
القيادة الإدارية دار الثقافة، عمان، الأردن.	نواف كنعان، (2007)	19
نظام المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، د ط، 2000، ص 8.	معالي فهمي حيدر، (2000)	20
دور شبكات التواصل الاجتماعي في تعبئة الرأي العام الفلسطيني نحو التغيير الاجتماعي والسياسي – دراسة وصفية تحليلية مجلة جامعة النجاح لأبحاث - العلوم الإنسانية، مجلد 26 (6) ص 1387-1428 ، 2012م.	عابد، زهير، (2012)	21

4. قائمة الملاحق

مرفق الاستبيان

1.4 المحور الأول:

دور فيس بوك وتويتر في حل المشكلات في المؤسسات الرياضية بالجزائر.

م	العبارة	أوافق	إلى حد ما	لا أوافق
1	يساعد فيس بوك وتويتر في تحقيق الرقابة على الأداء الإداري ونتائجه على المؤسسة الرياضية.			
2	يسهمان في تقرير كيفية مواجهة التطورات والتهديدات الخارجية للمؤسسة الرياضية والتعامل معها.			
3	يسهمان في التعرف على المتغيرات والمشكلات قبل حدوثها لمواجهتها والتعامل السليم معها.			
4	يسهمان في تحديد اسس ومعايير تخصيص الموارد المادية والتنظيمية للمؤسسة الرياضية.			
5	يسهمان في العمل على جمع المعلومات حول المشكلة قبل أي اتخاذ أي إجراء لمواجهتها والتعامل معها بصورة سليمة.			
6	يعملان على وضع البدائل التي تقلل من فرص المخاطرة وخاصة في القرارات التي تتعلق بمستقبل المؤسسة الرياضية.			
7	يسهمان في بناء حملات فعالة وسريعة لتصحيح المفاهيم والمعتقدات ومواجهة الشائعات التي تسبب ازمات في المؤسسات الرياضية.			
8	سرعة التواصل مع الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة مما يسهل سرعة حل المشكلات والازمات في المؤسسات الرياضية.			
9	يعدان مصدراً للأخبار عن طريق حسابات وكالات الأنباء والصحف الالكترونية وحسابات المواقع الرسمية والمعتمدة مما يسهم بالحصول على معلومات تتعلق بحل المشكلة أو الازمة.			
10	منح فيس بوك وتويتر مساحة واسعة من الحرية والنقد والرقابة.			

2.4 المحور الثاني :

دور فيس بوك وتويتر في تحسين التخطيط لاتخاذ القرار في المؤسسات الرياضية.

م	العبارة	أوافق	إلى حد ما	لا أوافق
1	يعملان على توجيه اهداف المجالات ذات النتائج المنخفضة والمتناقصة واستخدامها في المجالات ذات النتائج المتزايدة.			
2	ساهم فيس بوك وتويتر بتعميق المسؤولية قبل اتخاذ القرار.			
3	يساهم و يلعب فيس بوك وتويتر دوراً في تسريع اتخاذ القرار.			
4	يساهم فيس بوك وتويتر في تحليل المعلومات والبيانات التي يتم من خلالها اتخاذ القرار.			
5	يساهمان في تحديد البدائل الاستراتيجية التي يمكن أن تؤدي الى تحقيق اهداف المؤسسة الرياضية.			
6	تخزين المعلومات واسترجاعها بسهولة مما يؤثر على السرعة في اتخاذ القرار في المؤسسة الرياضية.			
7	تحديد مؤشرات الأداء الأساسية التي تقدم أدلة وبراهين قادرة على القياس بشكل موضوعي على جودة الأداء في المؤسسة الرياضية.			
8	يساعد فيس بوك وتويتر في اختيار البديل الاكثر واقعية لاتخاذ القرار.			
9	تسهم تحليلات فيس بوك وتويتر في الحصول على إحصاءات حول جمهورها وتحفيز القرارات الرئيسية بشأن الأنشطة التجارية.			
10	أحياناً يكون لهما دور كأداة للضغط على صناع القرار في المؤسسات الرياضية بما لا يتوافق مع أهداف او استراتيجية المؤسسة الرياضية.			
11	يتم متابعة استجابات متابعي فيس بوك وتويتر وردود أفعالهم لمضمون القرار.			
12	يساهمان في بناء منظمة ذكية تسمح باتخاذ قرارات دقيقة ومناسبة عن طريق استثمار التدفق الهائل والسريع للمعلومات في تحقيق متطلبات جودة صناعة القرار في المؤسسة الرياضية.			
13	يستند في اتخاذ القرار على ردود الجماهير في فيس بوك وتويتر.			

3.4 المحور الثالث :

دور فيس بوك وتويتر في زيادة الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية.

م	العبرة	أوافق	إلى حد ما	لا أوافق
1	يعملان على البحث بجدية عن طرق ابتكارية تتبعها المنظمة لتحسين أو تطوير العمل الإداري بالمؤسسة الرياضية.			
2	يسهمان في صناعة فرص جديدة تستفيد منها المؤسسة الرياضية لتطوير القدرة التنافسية لديها.			
3	يعملان على تطوير طرق واساليب زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة ووضعها في مركز قادر على مواجهة القوى التنافسية والتكيف معها.			
4	يسهمان في التوصل الى بناء ميزة تنافسية او نقطة قوة للمؤسسة الرياضية والحفاظ عليها.			
5	تشجيع العاملين في المؤسسة على تقديم مقترحات ابتكارية تعزز من القدرة التنافسية للمؤسسة الرياضية.			
6	يساعدان في تحديد اتجاهات المؤسسة الرياضية نحو كيفية التنافس في مجال إدارة الأعمال.			
7	زيادة ثقة الجماهير وارتباطهم بالمؤسسة الرياضية من خلال التفاعل اليومي من منصتي فيس بوك وتويتر.			
8	يساعدان على التوسع في استخدام التكنولوجيا وعلى سهولة نقل المعلومات التي تسهم في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة الرياضية.			
9	القدرة على الانفتاح على العالم وتحديد المستجدات والتحركات العالمية الأوسع نطاقا في المجال الرياضي.			
10	يعملان على نشر السياسات الخاصة بتطوير وتحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة من الأنشطة لزيادة ثقة الجمهور بالمؤسسة الرياضية.			