



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



الرقم التسلسلي :

الرمز :

القسم: الإدارة والتسيير الرياضي

الشعبة: إدارة وتسيير رياضي

التخصص: تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة

ماستر

وسائل الاعلام الرياضي وعلاقتها بالاتصال الداخلي في المؤسسات الرياضية

دراسة ميدانية للنادي الهاوي سيدي يدير

(Csas)

إشراف الأستاذ:

يعقوب العيد

إعداد الطالب:

بداش عبد الرزاق

السنة الجامعية: 2022/2021



شكر وعرافان

كلمة شكر قبل كل شيء، أحمد الله عز وجل الذي أنعمني بنعمة العلم ووفقني إلى بلوغ هذه الدرجة

وأقول: "اللهم لك الحمد حتى ترضى، ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضى "

إن واجب الاعتراف بالجميل والفضل، يملئ على وأنا أنهى مذكرتي هذه، أن أتقدم بفائق شكري

وتقديري إلى:

- أستاذي ومشرفي، الأستاذ **يعقوب العيد** على قبوله الإشراف على هذه المذكرة ولما منح لي من وقت

وجهد وتوجيه، وإرشاد وتشجيع، ودعم لإنجاز هذا العمل؛

- كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا وتفضلوا بقراءة هذا البحث

وتحملوا عناء مناقشته وتقييمه وتقويمه، وتصويب ما بدا من أخطاء وهفوات؛

- إلى جميع أساتذتي الأفاضل

- عرفاني الأكيد وامتتاني إلى كل زملائي الذين كانوا عوناً لي

- إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد

- إلى كل من بذل معي جهداً ووفر لي وقتاً، أو نصح لي قولاً، أسأل الله أن يجزيهم عني خير الجزاء.

إهداء

كل إناء يضيق بما جعل فيه إلا وعاء العلم فإنه يتسع

علم العليم وعقل العاقل اختلفا من ذا الذي منهما قد أحرز الشرفا؟

فالعلم قال: أنا أحرزت غايته والعقل قال: أنا الرحمن بي عرفا

فأفصح العلم إفصاحا وقال له: بابنا الله في فرقانه اتصفا؟

فقبل العقل رأس العلم وانصرفا

.. إهداء إلى كل من سبقوني على دروب العلم

قائمة المحتويات

| | |
|--|-------------------------------------|
| 3 | شكر وعرfan |
| 4 | إهداء |
| 5 | قائمة المحتويات |
| 8 | مقدمة |
| الإطار العام للدراسة | |
| تمهيد | |
| 9 | إشكالية الدراسة |
| 10 | فرضيات الدراسة |
| 10 | أسباب اختيار الموضوع |
| 10 | أهمية الدراسة |
| 10 | أهداف الدراسة |
| 11 | تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة |
| 11 | الدراسات السابقة |
| 12 | التعليق على الدراسات السابقة |
| الجانب النظري | |
| الفصل الأول: وسائل الإعلام الرياضي المسموع، المقروء، السمعي البصري. | |
| 13 | مدخل |
| 14 | 1. تعريف الإعلام الرياضي |
| 14 | 2. جمهور الإعلام الرياضي |
| 15 | 3. مراحل تطور وسائل الإعلام الرياضي |
| 15 | 4. عناصر الإعلام الرياضي |
| 16 | 5. أهمية الإعلام الرياضي |
| 17 | 6. أهداف الإعلام الرياضي |

| | |
|---|--|
| 17 | 7. خصائص الإعلام الرياضي |
| 18 | 8. وظائف الإعلام الرياضي |
| 19 | 9. أساليب الإعلام الرياضي |
| 19 | 10. فنون الإعلام الرياضي |
| 20 | 11. أنواع الإعلام الرياضي |
| 26 | 12. ركائز الإعلام الرياضي |
| 27 | 13. المتغيرات الأساسية المساهمة في تأثير وسائل الإعلام |
| 28 | خلاصة |
| الفصل الثاني: الاتصال الداخلي | |
| 29 | مدخل |
| 30 | 1. مفهوم الاتصال وخصائصه |
| 34 | 2. العناصر الأساسية للاتصال |
| 35 | 3. أنواع الاتصال |
| 32 | 4. خصائص الاتصال وأهدافه وفوائده |
| 37 | 5. بعض المعوقات التي تواجه الاتصال الأفقي |
| 37 | 6. أهمية الاتصال |
| 45 | خلاصة |
| الفصل الثالث: المؤسسات الرياضية | |
| 46 | تمهيد |
| 47 | 1. ما هي الإدارة الرياضية |
| 52 | 2. الإدارة الرياضية |
| 55 | 3. أنماط المؤسسات وتطبيقها على المؤسسات الرياضية |
| 56 | 4. المؤسسات الرياضية |
| 57 | 5. نشأة المؤسسات الرياضية حسب قانون الجمعيات 1901 |
| 58 | خلاصة |
| الجانب التطبيقي | |
| الفصل الرابع: منهجية البحث: المجال الزمني المكاني. | |
| 59 | تمهيد |
| 60 | 1. الدراسة الاستطلاعية |

| | |
|----|------------------------------------|
| 61 | 2. تحديد المجتمع الأصلي للبحث |
| 62 | 3. الدراسات الإحصائية |
| | الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج. |
| 64 | 1. عرض ومناقشة النتائج |
| 78 | 2. استنتاج العام |
| 81 | الخلاصة. |
| 82 | قائمة المصادر والمراجع. |
| 84 | الملاحق |
| 84 | رخصة اجراء البحث |
| 85 | الاستبيان في صورته الاولية |
| 86 | قائمة الأساتذة المحكمين |

مقدمة:

إن الإعلام ضرورة في المؤسسة الرياضية، كما هو ضرورة في غيره من المجالات الأخرى. ولقد مرت وسائل الإعلام بمراحل كثيرة عبر التاريخ، حتى وصلت إلى الصورة التي هي عليها الآن، وهذا يرجع إلى تغير هذه الوسائل من عصر لآخر.

ولقد تنوعت في عصرنا الحديث وسائل الإعلام التي تعتمد على الكلمة المكتوبة -كالصحف اليومية والمجلات الأسبوعية وغيرها على وسائل تعتمد على الكلمة المسموعة وهي الإذاعة، وثالثة تعتمد عليه الكلمة المصورة والمسموعة كالتلفزيون، إلى أن تصل إلى الكلمة المكتوبة والمسموعة والمصورة معا، وهي الأنترنت، ولكل منها مميزات وعيوبه.

ولما أمكن وصف العصر الذي نعيشه الآن بأنه عصر التخصص في شتى مجالات الحياة، لذلك فليس بغريب أن يأتي الإعلام وهو يحمل سمات وطابع عصره ليشبع رغبات معينة من رغبات الفرد، الفكرية منها والاجتماعية والمهنية وحتى الروحية. ومن هنا جاء الإعلام الرياضي الذي لم يعد مجرد مساهم صغير في عملية التنشئة الاجتماعية والمؤسساتية، بل أصبح عاملا مهما ومؤثرا في هذه العملية. فقد دخل كل بيت، وخاطب الشباب والكبار، واقتحم كل ميدان من ميادين الرياضة المختلفة، من أجل نشر الثقافة الرياضية في المجتمعات، وذلك بمختلف وسائله الشائعة. وعن موضوعنا هذا بعنوان "وسائل الإعلام الرياضي وعلاقتها بالاتصال الداخلي في المؤسسات الرياضية." حاولنا من خلاله دراسة واقع الإعلام الرياضي ووسائله المختلفة ومساهمته في تكريس قيم التواصل الداخلي في مختلف المؤسسات الرياضية.

مراعات للمنهجية العلمية، قمنا بتعريف للموضوع من خلال طرح الإشكالية، وكذا صياغة التساؤلات وتحديد مصطلحات البحث وأهميته وهدف الدراسة والنظرية البنائية الوظيفية، كما ركزنا على الدراسات السابقة، هذا فيما يخص الإطار المنهجي.

أما الإطار النظري من الدراسة الذي حددناه في ثلاث فصول: تمثل الفصل الأول في: وسائل الإعلام الرياضي، والفصل الثاني قد خصصناه للاتصال الداخلي وفيه تعريفات الاتصال، انواعه، طرق الاتصال، فعاليته، ودوره في المؤسسات الرياضية. أما الفصل الأخير خاص بالمؤسسات الرياضية، وعرضنا فيه مفهوم المؤسسة الرياضية، مفهوم الإدارة الرياضية، مستويات ونظريات الإدارة.

أما الجانب التطبيقي فقد شمل فصلين: الأول وفيه منهجية البحث، أما الثاني فعبارة عن تحليل ومناقشة للنتائج المتحصل عليها وأخيرا الخاتمة التي تجيب الى حد ما عن الاشكالية المطروحة في الجزء المنهجي.

إشكالية الدراسة:

مرت وسائل الإعلام بمراحل عديدة عبر التاريخ ، وشهدت نموا ضخما في استخدام أجهزة نقل المعلومات والصور وطبع الصحف وتوزيعها ، وأصبح الإعلام بصفة عامة والإعلام الرياضي بصفة خاصة يهدف إلى نقل الأخبار والأحداث ، ويحاول جمع الجماهير في قلب الحدث الرياضي الذي أصبح يشكل أهمية كبيرة في حياة الإنسان وأصبحت الدورات الرياضية تقليدا طبيعيا في المجمع وسلوكا مهما تلمسه عند كل فرد ومما لاشك فيه أن الإعلام يأخذ أهدافه وبرامجه من التشكيل الذي عليه المجتمع ، وأصبحت الصحف تنافس من الخدمة الصحفية إلى الخدمة الرياضية على غرار كرة القدم التي لا يمكن الاستغناء عنها أو عدم تغطية أخبارها خصوصيتها الجماهيرية وكذا التسويق الإدارية في ظل كل هذه المعطيات الرياضية من منافسات دولية قارية ومحلية ، تتوالى الأحداث وتتسابق وسائل الإعلام الجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات . "

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

أمام هذا الدور الكبير الذي يلعبه الاتصال الداخلي، في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسات الرياضية، نتساءل خلال هذه الدراسة عن: هل هناك علاقة بين وسائل الاعلام الرياضي والاتصال الداخلي في المؤسسات الرياضية؟ .

ومن اجل الإلمام بجوانب الموضوع، وتحري وضوح ودقة أكبر، نطرح الأسئلة الفرعية التالية

- ما هي دوافع طلبة علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية في متابعة وسائل الاعلام الرياضي ؟
- ما هو دور الاتصال الداخلي النازل، في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الرياضية؟
- ما هو دور الاتصال الداخلي المساعد في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الرياضية؟
- ما هو دور الاتصال الداخلي الأفقي في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الرياضية؟

وكإجابة مؤقتة لما ورد ذكره يمكن طرح الفرضيات التالية:

الفرضيات

✓ **الفرضية العامة:** هناك علاقة لوسائل الاعلام الرياضي والاتصال الداخلي في المؤسسات الرياضية

✓ **الفرضيات الجزئية**

- اهم دافع للطلبة في متابعة وسائل الاعلام الرياضي هو الترفيه والترفيه
- الاتصال الداخلي النازل لهدور في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الرياضية
- الاتصال الداخلي الصاعد ليس له دور ايجابي في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الرياضية
- الاتصال الداخلي الافقي ليس له دور ايجابي في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الرياضية

أسباب اختيار الموضوع:

ويرجع سبب اختيارنا لهذا الموضوع للتالي

- ✓ هذا الموضوع يتماشى مع شروط الادارة الفعالة مع طرق التي تؤدي الى صفات الاتصال الداخلي في المؤسسة الرياضية
- ✓ معرفة دور وسائل الاعلام الرياضي وعلاقته داخل المؤسسة الرياضية
- ✓ قلة البحوث التي تناولت مهارات الاتصال وعلاقتها بالفعالية التنظيمية

أهمية الدراسة:

أما أهمية الدراسة الموضوع فتظهر في النقاط التالية:

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

أهداف البحث والدراسة:

ويتجلى الهدف الأساسي من الدراسة في:

- تتمين المتغير التنظيمي كمتغير نوعي، يتطلب معالجة خاصة، وإعطائه مكانة أساسية ضمن مجموعة عوامل الإنتاج، وذلك من خلال محاولة معرفة مساهمة العملية الاتصالية في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسات الرياضية.
- ✓ تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الاتصال النازل في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية.
- ✓ تهدف هذه الدراسة إلى محاولة الكشف على نوع التأثير للاتصال الأفقي على الفعالية التنظيمية.
- ✓ تهدف هذه الدراسة إلى معرفة على نوع التأثير للاتصال الصاعد على الفعالية التنظيمية.

تحديد المفاهيم والمصطلحات

➤ الإعلام الرياضي

هو عملية اخذ الاخبار والمعلومات والخيالي وشرح القواعد والرقابيون السلامة بالألعاب والانشطة الرياضية الجمهور بنات الثقافة الرياضية بين افراد المجتمع وتنمية الوعي الرياضي أو هو جزء من الاعلام الخاص وتميز عنه في كونه اعلاما خاصا يهتم بقضايا واخبار الرياضة والرياضي ويعتبر الرياضيون هدفه وادواته فهو يهدف قبل كل شيء الى اصال المعلومات والاخبار إلى الرياضيين والإعمالين في الشمال الرياضي بشكل عام.

➤ الاتصال الداخلي:

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

فبالإضافة إلى انه يسمح بنقل المعلومات ، بين مختلف المستويات التنظيمية ، فهو أيضا يخلق لغة مشتركة وثقافة داخل المنظمة لأنه من خلال العملية الاتصالية تتكون مجموعة من القيم والمعايير ، والسلوكيات كما يقول الكس مكيلي أن " : الاتصال الداخلي ليس نقل المعلومات فقط ولكن أيضا فن قيادة التبادلات من اجل الوصول إلى تقرب وجهات نظر الفاعلين الاجتماعيين وبالتالي تسهيل فهمهم للقرارات التسييريين " ويعتمد أساسا على التبادل والحوار و المشاركة وبالتالي تحقيق التكامل بين الفاعلين رغم اختلافهم في الأخير ، يمكن تحديد التعريف الإجرائي للاتصال الداخلي على انه : مجموعة من الأفعال والعمليات الاتصالية اللفظية ، والغير اللفظية وكذا الكتابية التي توجه نحو موظفي وعمال المؤسسة وتتم على مستوى عمودي صاعد او نازل أو أفقي

➤ المؤسسة الرياضية:

هي جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من عدة أشخاص طبيعيين أو اعتباريين ويكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب وإتاحة الظروف القومية والاجتماعية المناسبة لتنمية قدراتهم في إطار السياسة العامة للدولة 1 وكتعريف إجرائي تعتبر المؤسسة الرياضية هيئة تخضع لإدارة وحدة وتنظيم ونشاط بين مختلف الوحدات في أكثر من محافظة التي يديرها الاتحاد وتكون لها الشخصية الاعتبارية وفقا لإسناد إنشائها.

عرض الدراسات السابقة

إن التطرق إلى الدراسات السابقة هو عامل مساعد للبحث وهذا المعرفة ما قر الباحثون من آراء ونظريات ومعارف ومعلومات تساهم في الوفي قاعدة للباحثين للانطلاق في إعداد حتهم هناء كما أقيمت دراسة علمية لاحقتها دراسات أخرى تكملها واعتمد عليها وتعتبر عنابة ركيزة أو قاعدة للبحوث المستقبلية، إذ انه من الضروري ربط المصادر الأساسية من المتراسات السابقة بعضها البعض، حتى يتسنى لنا تصنيف وتحليل معطيات البحث والربط بينهما وبين الموضوع الوارد. ومن مواضيع التي سبقت وتناولت بعض الجوانب لهذا الموضوع نجد الدراسات الآتي ذكرها

الدراسة الأولى: دراسة الباحث بورعداد عقبة و ابراهيمي عيسى بجامعة بسكرة تحت عنوان دور الاعلام الرياضي المسموع في نشر الثقافة الرياضية لدى طلبة قسم التربية البدنية والرياضية -دراسة ميدانية بجامعة بسكرة – سنة 2011/2012 توفير الوسائل التكنولوجية للإعلاميين وذلك للحصول على المعلومات والايخبار الرياضية لحظة حدوثها ان تهتم الإذاعة بنشر الثقافة البدنية والرياضية والألعاب الجماعية المختلفة وان يتوازن هذا الاهتمام بين لعبة وأخرى وعدم التركيز على لعبة وأخرى.

الدراسة الثانية دراسة الباحث دحماني جمال ومزاري فاتح بجامعة البويرة سبتمبر 2020 تحت عنوان دور وسائل الاعلام الرياضي في تفعيل نشر الثقافة الممارسة الرياضية لدى تلاميذ الطور الثانوي هدفت هذه الدراسة الى معرفة فاعلية وسائل الاعلام الرياضية ودورها في نشر الثقافة الممارسة الد الشباب المراهقين وكانت النتائج المتواصل اليها ان الاعلام الرياضي تأثير في تحسيس الشباب نحو الممارسة الرياضية بما انه يحقق رغباتهم كما ان الاعلام الرياضي اخبار وبرامج الرياضة التنافسية وتربوية

الدراسة الثالثة دراسة الباحث باعيسة عبد الله بجامعة المسيلة تحت عنوان الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة بأدرار 2014/2015 ويتجل الهدف الأساسي من الدراسة في تأسيس المغير التنظيمي كمتغير نوعي يتطلب معالجة خاصة وإعطائه مكانة أساسية ضمن مجموعة عوامل الإنتاج وذلك من خلال محاولة معرفة مساهمة العملية الاتصالية في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسات الرياضية.

التعليق على الدراسات السابقة

بعد مراجعة للدراسات السابقة لها علاقة كبيرة بالدراسة الحالية التي هدفت إلى التعرف على وسائل الاعلام الرياضي وعلاقته بالاتصال الداخلي في المؤسسات الرياضية وقد اتفقت اغلب هذه الدراسات من حيث المنهج الوصفي، كما اختلفت عينات الدراسة طرق اختيارها تبعاً لتنوع واختلاف مجتمع الدراسة كما نجد هذه الدراسات اعتمدت على استمارة الاستبيان والمقابيس كأداة لجمع البيانات ويرى الباحث ان معظم نتائج الدراسات السابقة اتفقت مع نتائج الدراسة التي توصل إليها الباحث.

مدخل:

يشهد العالم اهتماما متزايدا بالإعلام ورسالته، كما نشهد جميعا تطور وسائله وتنوع أساليبه وتحديثها، وقد أدى ذلك إلى تمكينه من تحقيق رسالته على مدى أوسع، واعتمدها في كل المجالات التي دخلها كالرياضة وهو ما جعل الإعلام الرياضي يأتي كحتمية تفرضها الحاجة الماسة إليه، والدليل هو ما نراه من اهتمام متزايد يوما بعد يوم بهذا النوع من الإعلام في كل دول العالم، التي أصبحت تولي اهتماما كبيرا به، فأنشأت محطات إعلامية متنوعة، وأقسام رياضية متخصصة، وصرفت له مبالغ مالية كبيرة، وأنشأت له معاهد علمية ذات مستوى تكنولوجي عال وجد متطور، من أجل رفع مستواه الفني والتقني (الاحترافي) نظرا لتأثيره الاجتماعي الكبير.

فالإعلام الرياضي يؤدي عدة أدوار باعتباره مرآة المجتمع وضرورة من ضرورياته، فهو يمد أفراد المجتمع بالأخبار يوميا وبشكل تفصيلي، ويمدهم بثقافة ووعي رياضي، وذلك في حلة جميلة تريح المتابع في تتبعه لأحداث الساحة الرياضية والمعارف المرتبطة بها، فالإعلام كبير، والإعلام الرياضي أحد أكبر روافده.

الفصل الأول: وسائل الإعلام الرياضي: المسموع، المقروء والسمعي البصري.

1. تعريف الاعلام الرياضي:

- هو عملية نشر الأخبار والمعلومات والحقائق الرياضية، وشرح القواعد والقوانين الخاصة بالألعاب والأنشطة الرياضية للجمهور، ويهدف لنشر الثقافة الرياضية بين أفراد المجتمع لتنمية وتوعية الرياضي كما هو جزء من الإعلام الخاص لكونه يهتم بقضايا وأخبار الرياضة والرياضيين¹.
- منظومة العمل التي من خلالها يتم النشر والتفسير والتعليق على الأحداث الرياضية المختلفة بموضوعية وتقديم المعلومات والأخبار الرياضية الصحيحة بهدف اكتساب الثقة الرياضية وتشكيل رأي عام رياضي صائب من خلال وسائله المختلفة.

ويوضح هذا التعريف أن الإعلام الرياضي لا يوجد من فراغ أو بجهد عشوائي، ولكن هو نظام عمل له قواعد وله مؤسسات تحكم عمله وتوجهه من خلال فرق عمل وأدوار مقسمة، ويعمل من خلال سياسات محددة لتحقيق أهداف معينة ترتبط بالمجال الرياضي، باكتساب الجمهور المعرفة والثقافة عن كل ما يدور على الساحة الرياضية لتشكيل اتجاهاته وآراء اتجاه القضايا الرياضية المختلفة من خلال وسائل الإعلام المتنوعة والمختلفة مع التأكد من صحة المعلومة والبعد عن الجوانب الشخصية لكي يتسم بالموضوعية والصدق إذن فله رسالة وأدوار وتأثيرات مختلفة².

2. الجمهور الرياضي :

يمكن تعريفه على أنه جماعة من الناس تتميز عن غيرها بتصرفات خاصة، كما يرتبط أفرادها بروابط معينة وكما ازدادت هذه الروابط وتوثقت كانت الجماعة أكثر اتساقا وتجانسا.

والجمهور الرياضي وبصفة خاصة هو جماعة من الناس قد تكون قليلة وقد تكون كثيرة العدد، يجمعهم حب وعشق لفريق واحد يكونون خلفه في السراء والضراء، ويتابعون أخباره وشؤونه أو لا بأول ودقيقة بدقيقة³.

¹ خضور ادیب: الإعلام الرياضي، دراسة علمية للتحرير الرياضي في الصحافة، الإذاعة، التلفزيون، المكتبة الإعلامية، 11، ص 5991، 5 دمشق، ط

² سامح كمال عبد القادر: الإعلام وصنع القرار في المجال الرياضي، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ط5 11، ص 1051

³ -إبراهيم جوادي، دور وسائل الإعلام الرياضي المكتوب في ترقية قيم الروح الوطنية لدى الجمهور الرياضي الجزائري، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة باتنة، مجلة علمية محكمة تصدر عن مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، العدد الثامن، جوان، 1051ص.9

3. مراحل تطور وسائل الإعلام الرياضي:

لقد مرت وسائل الإعلام الرياضي مثل باقي وسائل الإعلام العامة بعدة مراحل، يمكن ان نوجزها في ثلاث منها، كالتالي:

➤ المرحلة الأولى (البداية):

كانت وسائل الإعلام الرياضية في هذه المرحلة البدائية تعتمد على وسائل قديمة مثل: دقات الطبول في إفريقيا، والدخان في الهند، والنيران في الصحراء عند البلاد العربية، والنقش على الأحجار والأشجار والمعابد كآثار لأرشفة الأحداث الرياضية، وانتهت هذه المرحلة بظهور آلات الطباعة، وذلك بعهد أن كانت وسائل الاتصال محدودة وبدائية وارتبطت بتوضيح المعارف والمعلومات للأفراد عن طريق الصحف والمجلات والكتب والدوريات المختلفة.

➤ المرحلة الثانية (العصر الحديث):

بدأت بظهور وكالات الأنباء العالمية والإقليمية والمحلية والتي تعددت في الكثير من الدول، وخاصة الدول الكبرى، واستخدمت في ذلك وسائل الاتصال والإعلام المعروفة حاليا كالسمعية والبصرية مثل الإذاعة والتلفزيون والمقروءة مثل الجرائد والمجلات، وبذلك وفرت الكثير من المعلومات المختلفة في مجالات الحياة الرياضية لدى الجماهير في مختلف أنحاء العالم.

➤ المرحلة الثالثة (الأقمار الصناعية والإنترنت):

سنتكلم في هذه المرحلة عربيا، حيث تعد مصر أول دولة عربية تدخل نادي الفضاء العالمي في القرن الواحد والعشرين تأكيدا على أنها ذات الريادة الإعلامية الرياضية على المستوى العربي والإفريقي، ونتيجة لظهور الأقمار الصناعية، ظهرت شبكة المعلومات؛ أو ما يعرف بالإنترنت التي أحدثت تطورا كبيرا في وسائل الإعلام والاتصال⁴.

4. عناصر الإعلام الرياضي:

إضافة إلى ما سبق ذكره عن عناصر الإعلام فإنه يمكن حصر هذه العناصر في أربع نقاط أساسية حسب ما ذكره "خير الدين علي عويس" و"عطا حسن عبد الرحيم":

- المرسل.
- المستقبل.
- الأداة أو الوسيلة.
- الرسالة أو المضمون.

⁴ عيسى الهادي: مرجع سبق ذكره، ص. 51

المرسل: هو صاحب الرسالة الإعلامية أو الجهة التي تصدر عنها هذه الرسالة سواء كانت هذه الجهة الاتحاد أو النادي أو اللاعب أو المدرب...

المستقبل: من توجه إليه الرسالة الإعلامية سواء كان فردا أو جماعة.

الأداة أو الوسيلة: هي ما تؤدي به الرسالة الإعلامية سواء كان صحيفة أو إذاعة أو تلفزيونا...

الرسالة أو المضمون: ما تحمله وسيلة الإعلام الرياضية لتبليغه أو توصيله إلى المستقبل ويعتمد الإعلام الرياضي في بلوغ أهدافه على الرسالة أو المضمون الذي تقدمه هذه الرسائل ومدى اعتماده على الحقائق والأرقام، ومساييرته لروح العصر والشكل الفني الملائم، ومناسبته لمستوى المستقبلين من الجمهور من حيث أعمارهم وحاجاتهم ويتم نقد الإعلام الرياضي وتقويمه إيجابا أو سلبا في ضوء توفر هذه الشروط والمعايير التي إن تحققت تجعل تأثيرها في الناس أكبر وتحوز على ثقتهم وتفاعلهم معها وحول عناصر الإعلام الرياضي هذه بنية نظرية الاتصال وتفسيراتها لسيكولوجية الإعلام الرياضي⁵.

5. أهمية الإعلام الرياضي:

يهدف الإعلام إلى نقل المعلومات العلمية والأدبية والاجتماعية والسياسية التي تحدث في العالم ومما زاد في سهولة نقل المعلومات من جهة لأخرى توفر الأقمار الصناعية وغيرها من وسائل الاتصال الحديثة المتطورة، ويشير عالم الاجتماع "تشارلز رايت" في كتابه "THE POWER ELITE" " على أن جزءا بسيطا من معرفتنا عن العالم توصلنا إليه بأنفسنا وخبراتنا الشخصية

أما الجزء الأكبر من التصورات والمعلومات فتوصلنا إليها عن طريق وسائل الإعلام والاتصال الجماهيري. ومن الأهداف التي يسعى إليها الإعلام:

- التأثير في آراء وأفكار الأفراد وتشكيل هذه الآراء أو الأفكار سواء الدينية منها أو السياسية والاجتماعية أو غير ذلك، وكذلك فإنها تستخدم للتأثير التجاري، لترويج سلع معينة.
- تزويد الناس بأخبار صحيحة وحقائق ثابتة.
- توسيع إدراك الجماهير عن طريق تزويدهم بالمعارف واقناعهم بسلوك معين.
- الهدف من الإعلام هو أن تكون هناك فكرة معينة مطلوب توصيلها إلى المرسل إليه، فإن تنتج عن هذه الفطرة سلوك اتبعه المرسل إليه، فإن رجل الإعلام قد نجح في تحقيق غرضه الذي يريده⁶.

والإنسان في نظر رجال الأعمال، نفس إعلامية تتغذى بالخبر وتنمو بالفكر وتتعاوى باللحن ومن هنا تبدو أهمية الإعلام الرياضي أيضا في السيطرة على جمهور الرياضة وتوجيه مشاعرهم الوجهة التي يريدونها فإن وضعت في الخير كانت وسيلة لا تضاهى في البناء وان وضعت في غير ذلك كانت شرا مستطيررا.

⁵ -خير الدين علي عويس، عطا حسن عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص. 11

⁶ - عبد القادر حاتم: الإعلام والدعاية "نظريات وتجارب"، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ط 5991، ص 100

ومن خلال هذا العر الموجز، يمكن القول بأن الإعلام الرياضي بأنواعه المختلفة من صحافة رياضية وبرامج رياضية (إذاعية وتلفزيونية) يؤثر تأثيرا كبيرا في الوقت الراهن ويشكل جوانب خطيرة من النمو السلوكي والقيمي لأفراد المجتمع في المجال الرياضي⁷.

6. أهداف الإعلام الرياضي:

- نشر الثقافة الرياضية من خلال تعريف الجمهور بالقواعد والقوانين الخاصة بالألعاب والأنشطة الرياضية المختلفة والتعديلات التي قد تطرأ عليها.
 - تثبيت القيم والمبادئ والاتجاهات الرياضية والمحافظة عليها، حيث أن لكل مجتمع نسق قيمي يحدد أنماط السلوك الرياضي.
 - يحدد أنماط السلوك الرياضي متفقا مع تلك القيم والمبادئ، فيكون التوافق سمة من سمات المجتمع.
 - تفسيرها والتعليق عليها لكي تكون امام ال أري العام في المجال الرياضي، واعطائه الفرصة لاتخاذ ما يراه من قرارات تجاه هذه القضايا أو تلك المشكلات.
 - نشر الأخبار والمعلومات والحقائق المتعلقة بالقضايا والمشكلات الرياضية المعاصرة ومحاولة تفسيرها والتعليق عليها.
 - الترويج عن الجمهور وتسليتهم بالأشكال والطرق التي تخفف عنهم أعباء وصعوبات الحياة اليومية⁸.
- وهذه هي أوضح أهداف الإعلام الرياضي التي ترمي إلى توعية الجمهور وتنقيفه رياضيا من خلال إمداده بالمعلومات الرياضية التي تتجسد في حياته على المستوى المحلي والدولي.

7. خصائص الإعلام الرياضي:

للإعلام الرياضي الكثير من الخصائص ولكن من أبرز هذه الخصائص ما يلي:

- الإعلام الرياضي يتضمن جانبا كبيرا من الاختيار، حيث أنه يختار الجمهور الذي يخاطبه ويرغب في الوصول إليه، فهذا مثلا برنامج إذاعي رياضي موجه إلى جمهور كرة القدم، وهذه مجلة رياضية خاصة بكرة السلة، وهذا حديث تلفزيوني موجه إلى جمهور كرة اليد، وهكذا.
- الإعلام الرياضي يتميز بأنه جماهيري، له القدرة على تغطية مساحات واسعة ومخاطبة قطاعات كبيرة من الجماهير.
- الإعلام الرياضي في سعيه لاجتذاب أكبر عدد من الجمهور يتوجه إلى نقطة متوسطة افتراضية يتجمع حولها أكبر عدد من الناس باستثناء ما يوجه إلى قطاعات محددة من الناس كالبرامج الرياضية للمعاقين وغيرها.
- الإعلام الرياضي بوسائله المختلفة مؤسسة اجتماعية يستجيب إلى البيئة التي تعمل فيها بسبب التفاعل القائم بينه وبين المجتمع، وحتى يمكن فهمه لا بد أولا من دراسة أو فهم المجتمع الذي يعمل فيه متى لا يتعار مع ما يقدمه من رسالة إعلامية رياضية مع القيم والعادات السائدة في هذا المجتمع

⁷ -ياسين فضل ياسين، مرجع سبق ذكره، ص.11

⁸ -على عبد الفتاح كنعان، مرجع سبق ذكره، ص.59

فالإعلام الرياضي بمثابة المرآة التي تعكس صورة وفلسفة هذا المجتمع⁹. كما يشير "عبد الرزاق الدليمي" ()1051 إلى خصائص الإعلام الرياضي مقتصرًا فيها على:

الاختيار:

ونقصد بذلك الفئة الجماهيرية التي يتم اختيارها ببحث الخبر الرياضي بأسلوب يشد الجميع إليه والإعلام الرياضي المحترف هو من يحسن اختيار جماهيره.

الجماهير: الإعلام الرياضي يتميز بأنه موجه إلى قاعدة جماهيرية كبيرة ومتنوعة، تختلف ميولها وأفكارها ولكنها تتفق بشأن حدث رياضي ما، أو ظاهرة فريق معين، وبالتالي فالإعلام الرياضي له القدرة على تغطية ومخاطبة قطاعات كبيرة من الجماهير.

الاهتمام بكل قطاعات المجتمع: فالإعلام الرياضي يهتم بكل القطاعات، حتى صغيرة العدد، كالبرامج الرياضية للمعوقين والألعاب الفردية والجماعية، وكذلك يهتم بكافة أطياف المجتمع (الصغير منهم والكبير والرجل والمرأة، والغني والفقير) على السواء¹⁰.

8. وظائف الإعلام الرياضي:

تكمن وظيفة الإعلام الرياضي الرئيسية في إحاطة الجمهور علماً بالأخبار الصحيحة والمعلومات الصادقة الواضحة، والحقائق الثابتة والموضوعية التي تساعد على تكوين رأي عام صائب في واقعة أو حادثة أو مشكلة أو موضوع هام يتعلق بالمجال الرياضي¹¹.

لقد أولى علماء الإعلام الرياضي أهمية كبرى للدور الوظيفي الذي تلعبه وسائل الإعلام في المجتمع، فاعتبر بعضهم الاتصال نسيجاً يجمع الاتصال الإنساني برمته، فكما زادت فاعلية المجتمع الرياضي كلما زادت قدرته في التنمية الرياضية، ولقد رأى الكثير من المختصين في مجال الإعلام أنه يمكن أن نجد أنفسنا مستجيبين لهذه الوسائل أكثر من استجابتنا للوالدين أو المعلم في الوسط التربوي.

لهذا يمكن أن نحدد وظائف الإعلام الرياضي في الشكل التالي:

- الوظيفة الإخبارية: أي ما يتعلق بتقديم الأخبار الرياضية المتنوعة.
- وظيفة الشرح والتفسير.
- وظيفة إعطاء صفة الحدائث للجميع.
- الوظيفة التثقيفية في المجال الرياضي.
- الوظيفة التعليمية والتربوية من خلال نشر المبادئ.
- وظيفة الخدمات العامة في الشؤون الرياضية.
- وظيفة التسويق والإعلانات الرياضية.

⁹ -ياسين فضل ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 19.

¹⁰ -عبد الرزاق الدليمي، مرجع سبق ذكره، ص.591

¹¹ -عيسى الهادي، سليمان لاوسين، المنظومة الإعلامية الرياضية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، دط، 1051ص.19

- وظيفة اقتصادية من خلال مداخيل الإشهار والسيونسور ينغ.
- وظيفة التنمية الرياضية¹².

9. أساليب الإعلام الرياضي:

تتمثل أساليب الإعلام الرياضي فيما يلي:

- أ- **الأسلوب المباشر**: ويتبع نقل المعلومات مباشرة ويعتمد على المرسل والمستقبل لتوصل الرسالة، ويركز الأسلوب المباشر على المصدر (المعلومات)، في نقل المعلومات وهذا الأسلوب يكون محددًا.
- ب- **الأسلوب غير المباشر**: وهو الأكثر انتشارًا والأسهل وهو يتبع الدرامج المختلفة لتوصيل المعلومات لفئات الجمهور حتى يستطيع أن يواجه الاحتياجات المتغيرة والنظرية الحديثة، وهي عبارة عن تطبيق الأسلوبين معاً؛ أي (الأسلوبان يكمل بعضهما بعضاً¹³).

10. فنون الإعلام الرياضي:

- ❖ **المقال الافتتاحي** لرئيس تحرير الصفحة أو معد البرنامج.
- ❖ **المقابلات** مع الرياضيين ومجتمع الأندية والملاعب والتنظيمات الرياضية.
- ❖ **التحقيقات الميدانية** ما قبل النشاط أو بعده عن اللعبة أو الأبطال.
- ❖ **التقارير الرياضية** ومقارنات واحصاءات وجداول باللاعبين والأندية والجوائز والدورات والدول.
- ❖ **الأرشيف المصور** والذاكرة الرياضية للأندية واللاعبين والنتائج التي حققوها.
- ❖ **التعليق الرياضي** مباشرة من أر الحدث والملعب، يغلب عليه الوصف والسرود التتابعي.
- ❖ **التحليل الرياضي**، وهو قراءة في الحالة الرياضية ونقد رياضي متخصص.
- ❖ **السبق الإعلامي الرياضي**، وهو تحقيق تقدم نوعي من خلال السبق الخبري أو إجراء مقابلة أو توقيع عقد نقل وتغطية حصرية للمباريات، بما يقدم الفرادة في العمل.
- ❖ **التغطية الرياضية** بشقيها المباشرة والمؤخرة، من خلال النقل الحي من أر الملعب أو تسجيل الملاحظات واش ارك المشاهدين والق ارء بأجواء المباريات.
- ❖ **الكاريكاتور الرياضي**، وهو أداة للنقد والتقويم وأخذ العبرة من حدث رياضي أو نتيجة غير متوقعة¹⁴.

11. أنواع الإعلام الرياضي:

لقد تعددت أنواع الإعلام الرياضي وتعددت أشكاله، ويمكن تصنيف هذه الأنواع كالاتي:

¹² - عيسى الهادي، وسليمان لاوسين، مرجع سبق ذكره، ص. 11

¹³ - أيمن محمد الهنداوي: تحليل برامج التلفزيون الرياضية وأثرها على نشر الوعي الرياضي، كلية التربية الرياضية، جامعة طنطا، مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، ص. 59

¹⁴ - جورج كلاس، ميشيل سبع، مرجع سبق ذكره، ص. 501

● **الإعلام الرياضي المقروء:** وهو الذي يعتمد على الكلمة المكتوبة مثل: الصحف والكتب والمجلات والنشرات والمقالات.
● **الإعلام الرياضي المرئي:** وهو الذي يعتمد على بصر الإنسان مثل: السينما والفيديو، التلفزيون شبكة المعلومات (الأنترنت)، وأحيانا يطلق عليه اسم الإعلام الرياضي المرئي المسموع؛ لأنه يعتمد على حاستي السمع والبصر في آن واحد.

● **الإعلام الرياضي المسموع:** وهو الذي يعتمد على سمع الإنسان مثل: الراديو، أشرطة التسجيل ووكالات الأنباء.

● **الإعلام الرياضي الثابت:** وهو الذي يتوجه إليه الناس للاطلاع عليه مثل: المعار، المؤتمرات المسارح¹⁵.

❖ الإعلام الرياضي المقروء

❖ الصحافة الرياضية:

يرتبط مفهوم الصحافة الرياضية -كظاهرة اجتماعية- بوجود الفعاليات والأنشطة الرياضية باختلاف أشكالها وأوزانها. فالرياضة كمنشآت اجتماعي هي عبارة عن مجموعة من المنافسات الرياضية المنتظمة والمبرمجة التي تقوم على أساس المبادئ المحددة والتي تهدف إلى توسيع قدرة الإنسان على ممارستها كطاقة بدنية، والصحافة الرياضية -في إطار هذا المضمون الفطري والعلمي- تجعل الإنسان ككائن حي يمارس نشاطه البدني للمحافظة على لياقته البدنية والتربوية وتعكس الصحافة الرياضية إلى حد كبير الوزن الحقيقي في مجتمع ما وفي مرحلة ما من تطوره.

والصحافة الرياضية: هي تلك الصحافة التي تعالج أساسا الموضوعات الرياضية والتي توجه أساسا إلى الجمهور المعني بالرياضة، المختص أو المهتم أو المعني أو الهاوي، أي أنها تتوجه لهذه الشرائح المختصة والمعنية بالأنشطة الرياضية.

ولم تظهر الصحافة الرياضية في الصحافة العالمية إلا بعد انتشار النوادي الرياضية وظهور كرة القدم في القرن التاسع عشر كرياضة جماهيرية.

وفي الدول العربية لم يكتمل الاهتمام بالصحافة الرياضية ولم تعرف إلا في آخر الثلث الأول من القرن العشرين، وفي السنوات العشر الأخيرة من القرن العشرين بلغ الاهتمام مبلغا كبيرا بالشؤون الرياضية عند القراء العرب.

أن الصحافة الرياضية متعددة الأنواع، وذلك حسب دورية صدورها، ويمكن تقسيمها على النحو التالي:

❖ صحف رياضية يومية.

❖ صحف رياضية أسبوعية

❖ صحف رياضية نصف شهرية

❖ صحف رياضية شهرية

❖ صحف رياضية ربع سنوية أو ما تسمى بالدورية.

وتغطي هذه الأنواع من الصحف -حسب تقسيمها الجغرافي- الوصول إلى جميع القراء في الدولة التي تصدر بها أو على مدى أوسع يشمل عدة دول، وتنقسم إلى:

❖ صحف رياضية محلية

❖ صحف رياضية قومية

¹⁵ -خير الدين علي عويس، عطا حسن عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص

❖ صحف رياضية دولية

❖ صحف رياضية عامة متخصصة

❖ صحف رياضية متخصصة¹⁶

صحف رياضية محلية: يتركز توزيعها على المحافظات والأقاليم وتتبنى القضايا والمشكلات الرياضية في هذه الأقاليم للتوصل إلى الحلول المناسبة.

صحف رياضية قومية: وهي التي توزع على جميع الأفراد في الدولة دون انتماء لإقليم أو محافظة معينة، وتهتم بتغطية الأخبار الرياضية التي تحدث في الدولة ككل، كما تهتم ببعض الأخبار الرياضية العالمية والدولية. **صحف رياضية دولية:** وهي صحف رياضية قومية تصدر طبقات خاصة لتوزع خارج الدولة نفسها **صحف رياضية عامة متخصصة:** هي صحف جمهورها عام وغير متجانس من حيث خصائصه وسماته، ولكنها تركز على الأخبار والقضايا الرياضية في المجتمع وتعالجها بأسلوب يتسم بالبساطة والوضوح ليخاطب جمهورا غير متخصص في المجال الرياضي وتستخدم اللغة الصحفية المبسطة وتبتعد عن التراكم والمصطلحات العلمية الرياضية الدقيقة التي قد لا يفهمها غير المختصين في المجال الرياضي.

صحف رياضية متخصصة: لها جمهورها الخاص من المتخصصين علميا في المجال الرياضي (الأكاديمي)، ويغلب عليها أسلوب الدراسات والبحوث وتستخدم الأسلوب العلمي الدقيق وتنتشر المصطلحات العلمية المتعارف عليها بين المتخصصين (الأكاديميين) في المجال الرياضي.¹⁷ فقد اتجهت الصحافة إلى التخصص، فهناك الصحافة الرياضية وهناك الصحافة الاقتصادية والتجارية وهناك الصحافة العلمية والصحافة الفنية وغيرها من الصحافة المتخصصة، وتعتبر الصحافة الرياضية من أكثر الصحف المتخصصة جماهيريا، فلا تخلو صحيفة عامة من الأبواب والصفحات الثابتة عن الرياضة، وتكرس معظم الصحف في العالم بنسبة 10% من مساحتها للرياضة.

إلى جانب الألعاب الرياضية التقليدية في بلد ما، هناك ألعاب أخرى يزداد الإقبال عليها ويرتفع أنصارها، وبذلك فإنها تكون في حاجة إلى دعم وسائل الإعلام.

وأيا الصحافة الرياضية ما زالت حتى الآن تعتبر من أقوى وسائل الإعلام الرياضي بل وأقدرها على تكزين الراي العام الرياضي، وتؤثر الصحافة الرياضية في المجتمع عن طريق الخبر تارة والتعليق أو العمود تارة، وعن طريق الأحاديث والتحقيقات الصحفية الرياضية تارة أخرى، وعن طريق الصور والرسوم الكاريكاتورية، ولذلك ينبغي أن تتوخى الصحافة الرياضية الصحة التامة في نشر الخبر الرياضي، وأن أول ما ينبغي أن يحفظه المحرر الرياضي من المبادئ الصحفية هي المبدأ القائل بأن الخبر ليس ملكا للصحيفة، وليس ملكا للرأي العام الرياضي، ولكنه ملك للحقيقة فقط، ومعنى هذا أن الصحيفة الرياضية ليست حرة في أن تنشر الخبر بالطريقة التي تحلو لها ولكنها مقيدة بتحري الدقة والصدق والأمانة والنزاهة في نشر الأخبار الرياضية¹⁸.

¹⁶ -سامح كمال عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص.95

¹⁷ -سامح كمال عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص.95

¹⁸ -سامح كمال عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص.99

❖ الإعلام الرياضي المرئي:

وهنا يمكن التوقف إلى الوسيلة الإعلامية الأكثر انتشارا واستعمالا من طرف الجماهير التلفزيون "وعليه فيعد التلفزيون من أقوى وسائل الاتصال التي ظهرت في القرن العشرين وأفضل وسيلة إعلامية لنقل الأخبار "ذلك ان الاهتمام اليوم بدأ يتزايد بأخبار التلفزيون، كما أنها باتت تشغل أماكن متميزة وكبيرة بالنسبة لخريطة البرامج في التلفزيون، فالشخص العادي يشاهد يوميا ولمدة نصف ساعة من أخبار التلفزيون وبزيادة قدرها 10% عما كان عليه الحال منذ أكثر من عقد مضى، كما أن معدل المشاهدة بدأ يتزايد في السنوات الأخيرة¹⁹ "التلفزيون الذي يعتبر من أكثر الوسائل التي تعد في وقتنا الراهن ذات قدرة وتأثير لما يمتاز به من خصائص "الصوت والصورة والحركة واللون".

وليس غريبا أن العلاقة بين الرياضة ووسائل الإعلام -خاصة التلفزيون- توصف بأنها زيجة من أسعد الزيجات، ويتزايد الاعتماد المتبادل بين كلتا المؤسستين في شكل متبادل مكثف وباه التكاليف التي تتمثل في نفقات الحصول على حقوق العر للرياضة مقابل قيام وسائل الإعلام بتقديم محتوى معين للمشاهدين واجتذابهم، ولكن هذه العلاقة مثل غيرها من العلاقات طويلة الأمد يوجد بها الكثير من نقاط التوتر والخلافات، واستعرا القوة، والمفاوضات، والحلول الوسط والاختلاف والإصرار، ويمكن أيضا لكل من الطرفين أن يزعم أن الآخر يسيطر عليه، لذلك فإنه في الوقت الذي قد تشكو فيه شركات الإعلام من أن الثمن الذي تطلبه المؤسسات الرياضية مقابل إعطائها حقوق إذاعة المباريات باه جدا، فإن الرياضة ومشجعي الرياضة والصحفيون المتخصصون في أخبار الرياضة غالبا ما يتحسرون على أن كل شيء في مجال الرياضة أصبح خاضعا لمصالح وسائل الإعلام (وهذا يمكن أن يؤدي إلى ضعف أعداد مشجعي الرياضة والصحفيين العاملين في هذا المجال). وكما قالت إحدى الصحف الرياضية المتخصصة: لقد قلب دوري ويمبلدون²⁰ Wimbledon هذا العام الترتيب الطبيعي المعتاد للأولويات، فهو يضع أفضل المباريات وأهمها في النهاية وليس في البداية، وهذا الأمر يضايق ويربك المراهنين الذين يدفعون المال، ولكنه يعد نبأ سارا للتلفزيون وهو أكبر مراهن بين جميع المراهنين، وقد كان من التصرفات المهنية المعتادة للقائمين على شؤون الرياضة إحداث توازن بين ما يرضي المراهنين وما يرضي التلفزيون، ولكن ما حدث هو أن مصالح المراهنين -وربما مصالح كبار اللاعبين أيضا وهذا هو الأهم- قد جاءت في المرتبة الثانية²¹...

"شبكة المعلومات (الإنترنت)"

إن المجموعة الأكثر شهرة من الحواسيب المرتبطة ببعضها شبكيا هي الإنترنت، وجعل التطور السريع للإنترنت من مهارات استخدام الإنترنت أمرا لا يمكن الاستغناء عنه بالنسبة للصحفيين. فالإنترنت هي الكلمة المستخدمة لوصف ت اربط تلك المستويات المتتالية من الشبكات والى ذلك فإن الإنترنت هي سلسلة وصلات مادية تعمل بمثابة نظام طرق بالنسبة لتبادل معلومات قائم على أساس استخدام الحاسوب، وهي تضم الشبكات المحلية ضمن منظمات تنتقل المعلومات بواسطتها ببطء، ولكن لمسافات قصيرة فقط، والشبكات متوسطة المستوى التي تربط الجامعات والشركات الكبرى،

¹⁹ -طالب عبد الحميد علاوي، حيدر أحمد حلو: صناعة الأخبار في القنوات الفضائية العربية المتخصصة (A.N.N. دار

أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط، 1051، 5ص. 51

²⁰ -ويمبلدون: هو دوري عالمي لمباريات التنس يقام كل عام في ويمبلدون جنوب لندن

²¹ -ديفيد روي، ترجمة هدى فؤاد: الرياضة والثقافة ووسائل الإعلام (الثالوث الصعب)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط، 5،

والمؤسسات والشبكات الأساسية الوطنية، التي تسمح لكم كبير من المعلومات بالانتقال لمسافات طويلة بسرعات عالية²². وكي تتمكن أجهزة الكمبيوتر من تبادل المعلومات والاتصال فيما بينها، لا بد لها من التوافق مع مجموعة من معايير الاتصال التي تدعى بروتوكولا (Protocol) وتعتمد جميع أجهزة الكمبيوتر المتصلة بالإنترنت بروتوكولا يسمى بروتوكول الإنترنت²³.

مرت وسائل الإعلام بالعديد من التطورات قبل الوصول إلى ما هي عليه الآن، فقد كان الأفراد في العصور القديمة يتبادلون الرسائل عن طريق وسائل بدائية، لكن مع قيام الثورة الصناعية وما صاحبها من اكتشافات واختراعات أحدثت ثورة في وسائل الإعلام المكتوبة والمسموعة والمرئية فظهر التلفزيون والإذاعة والسينما... واستمر هذا التطور بظهور الإنترنت والفضائيات والأقمار الصناعية التي فرضت واقعا إعلاميا مغايرا وفتحت آفاقا جديدة للعاملين في هذا المجال. فمن بين المخاوف التي تراود معظم الكتاب الأكاديميين هو الخوف من أن يصبح عملهم قديما ومهجورا بسرعة كبيرة، وذلك بسبب حدوث تحول ثقافي أو تكنولوجي مفاجئ، ويعتبر هذا سببا معقولا للقلق في مجال سريع التغيير مثل وسائل الإعلام الرياضية، رغم أننا نثق ثقة مطلقة في أن هذا المجال سوف يشهد المزيد من التطور والانتعاش في المستقبل، رغم ما رأيناه مؤخرا من تدهور وانخفاض في أرباحه، ولسنا في حاجة الآن لأن نتساءل، هل يمكن أن تختفي وسائل الإعلام الراضية أو تتدهور أم لا؟ وانما السؤال الذي يجب أن نطرحه هو كيف سيتغير شكل ومحتوى واستخدامات الموضوعات المقدمة في وسائل الإعلام الرياضية في المستقبل؟ وسوف تكون وسائل الإعلام مضطرة إلى التعامل مع هذه التغييرات التي قد يشهدها مجال الرياضة (فقد تظهر رياضات جديدة وتختفي رياضات قديمة).

ويجب على الرياضة أن تعرف كيف تتعامل مع التكنولوجيات الإعلامية الجديدة التي ستقدم لنا من خلال أساليب الضغط الرقمية وما شابه ذلك العديد من القنوات التلفزيونية الرياضية الجديدة بالإضافة إلى إعطاء المشاهدين الفرصة لاستخدام التكنولوجيات التفاعلية وتصميم برامجهم الرياضية بأنفسهم، كما سيصبح من الضروري أيضا بالنسبة للمؤسسات الرياضية والإعلامية أن توصل كلا منهما إلى طريقة للتعامل مع التغييرات التي تحدث في الهياكل الإدارية وأشكال الملكية في كل منهما، ومع سياسات الدولة الجديدة الخاصة بالرياضة ووسائل الإعلام.

وفي النهاية فإن إلقاء نظرة سريعة على المستقبل الحالي لوسائل الإعلام الرياضية سوف يفيدنا في فهم اتجاه وسرعة وطبيعة التغييرات التي تحدث في البنية الافتراضية لوسائل الإعلام الرياضية²⁴.

❖ الإعلام الرياضي المسموع:

"الإذاعة"

بالمعنى اللغوي الإشاعة، وهي بمعنى النشر العام وذبوع ما يقال، حتى أن العرب يصفون الرجل الذي لا يكتف السر بأنه رجل مذباغ. ويمكن تعريف الإذاعة بأنها الانتشار المنظم والمقصود بواسطة الراديو لمواد إخبارية وثقافية وتجارية

²² راندي ريديك، إيليوث كينغ، ترجمة لميس يحيى: صحفي الإنترنت، الاهلية للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1009، ص

11.

²³ 11:09 على الساعة 01/09/1051 بتاريخ - www.kutub-pdf.net

²⁴ -ديفيد روي، مرجع سبق ذكره، ص 101.

وغيرها من البرامج، ليلتقطها في وقت واحد-المستمعون والمنتشرون في شتى أنحاء العالم فرادى وجماعات، باستخدام أجهزة الاستقبال المناسبة.

فالإعلام الرياضي المسموع بما يملكه من إمكانات يستطيع أن يحدث تغييرا في المعرفة الرياضية لدى الجمهور متى استطاع أن يوظف بع المتغيرات كشخصية الإنسان وخبرته في بيئته الاجتماعية والرياضية وتشكيله الثقافي ونفوذ قوى الضغط الاجتماعي المضادة في المجتمع ويوجهها على إيقاع واحد متناعم يعجل بتغيير المعرفة الرياضية حسب الاتجاه الذي يريده سواء ضد ما هو قائم ومناه له أو مع ما هو قائم وداعم له²⁵.

فالإذاعة تقنيا هي إعادة تحويل الأصوات إلى إشارات كهربائية، ثم يتم بثها في الفضاء على شكل نبضات كهرومغناطيسية يتم استقبالها بواسطة جهاز خاص (المذياع)، الذي يعيد تحويلها إلى إشارات صوتية، يستطيع المستمع العادي المالك لهذا الجهاز أن يستمع إليها. ويقوم الفن الإذاعي على أساس مخاطبة المستمع، مما يعطي للمستمع إحساسا بالمشاركة وأن الرسالة الإذاعية موجهة له فقط، ومنه فالاستماع تجربة شخصية، كما تسمح المادة المذاعة بتوسيع التصور والخيال لدى المستمع.

تزايد اهتمام الإذاعة بالحياة الرياضية المحلية والعالمية، وأصبحت المادة الرياضية أحد الجسور الهامة التي تقحمها الإذاعة من أجل توثيق علاقاتها بجمهور المستمعين، كما أصبحت المادة الرياضية أحد المجالات التي تكثف فيها الإذاعة نشاطها من أجل تحقيق سياساتها العامة ولذلك تسعى الإذاعة في المجال الرياضي إلى تحقيق أهداف أبرزها:

- ❖ تحقيق أول التماس بين المستمع وبين الحدث الرياضي، ويتحقق ذلك من خلال تغطية إخبارية متنوعة.
- ❖ محاولة إيجاد وعي معين لدى المستمع بما يجري على الساحة الرياضية، ويأتي ذلك من خلال المادة التثقيفية التي تقدمها.

- ❖ تقديم ما يحدث على الساحة الرياضية من موقف معين، ورؤية معينة يخدمان السياسة العامة للإذاعة.
- ❖ تفر الدرجة العالية لتنوع الأحداث على الساحة الرياضية ولتنوع الجمهور الإذاعي وتحقيق أقصى قدر من التنوع في المواد المذاعة والأنواع الصحفية المستخدمة، وفي أشكال وأساليب التقديم المستعملة.
- ❖ تحقيق أكبر قدر من الفائدة المادية من خلال الإعلانات الإشهارية أو التمويل للحصص المذاعة²⁶.

❖ الإعلام الرياضي الثابت:

في معظم الحالات يكون التصوير الفوتوغرافي الرياضي المهني فرعا من التصوير الفوتوغرافي الصحفي، بينما يكون التصوير الفوتوغرافي الرياضي غير المهني كتصوير الأطفال وهم يلعبون لعبة كرة القدم، فرعا من التصوير الفوتوغرافي العادي. تعتبر الأغراء التحريرية هي التطبيق الرئيسي للتصوير الفوتوغرافي الرياضي المهني، ويعمل المصورون الفوتوغرافيون الرياضيون المختصون عادة لدى الصحف أو وكالات الأنباء الكبرى أو المجلات الرياضية

²⁵ -إبراهيم إمام: الإعلام الإذاعي والتلفزيوني، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، ط 5911، ص111.

²⁶ -ديفيد روي، مرجع سبق ذكره، ص101.

المخصصة، ومع ذلك يتم استخدام التصوير الفوتوغرافي الرياضي أيضا لأغرا الدعاية سواء لبناء علامة تجارية وكذلك لتشجيع رياضة بطريقة لا يمكن أن تتحقق بالوسائل التحريرية²⁷.

هناك نوعان من أنواع الصورة الرياضية، النوع الأول هو الصور الرياضية الواضحة التي لا شك في أنها صور رياضية وهي التي يتم التقاطها أثناء اللعب والمباريات Action photographer والنوع الثاني -كما رأينا- هو صور الرياضيين من الرجال والسيدات والتي تأخذ أشكالا عديدة مثل الصور التي تعلق على الحائط للمشاهير (البوستر) والصور الجمالية (الصور التي تبرز النواحي الجمالية في حركاتهم وأجسامهم)، وهناك أنواع أخرى من الصور الرياضية، فهي لا تركز على أجسام الرياضيين أثناء الحركة أو الراحة، ولكنها تركز على إطار أوسع وأشمل للحدث الرياضي فهي تبرز أيضا الجمهور الذي يشاهد هذا الحدث أو الموقع الذي يقام فيه.

إن الصور الرياضية تظهر في الأبواب المخصصة للرياضة في وسائل الإعلام، كما تمتد لتظهر أيضا في صفحات أخرى غير صفحات الرياضة، كصفحات الأخبار العامة وسائر الاهتمامات الإنسانية الأخرى، لقد قل التركيز على الأحداث الرياضية والحركات الرياضية لدرجة أن الصور الرياضية قد أصبحت خليطا من الصور الرياضية وصور المجتمع، أو اللقطات المعيرة عن الحالة النفسية وغير ذلك.

لقد تزايدت أعداد هذه الصور زيادة كبيرة في وسائل الإعلام فقد ارتبطت هذه الصورة بمشاهدين معينين، وإيديولوجيات معينة وأساطير وموضوعات أخرى بطريقة تجعل منهم مكونا هاما من مكونات الثقافة المعاصرة. إن الصورة الرياضية الثابتة قد تكون ملونة بألوان بنية لإعطاء المشاهد الشعور بالحنين إلى الماضي أو إلى مكان معين أو غير ذلك، وقد تكون ملونة بألوان زاهية لإحداث تأثير درامي معين أو مضيئة إضاءة ساطعة لإعطاء التأثير الحسي الشامل، تعد عنصرهما في خلق الذاكرة الرياضية للمجتمع (هل تذكر متى؟) وضمان جذب اهتمام الجمهور (هل رأيت ذلك؟) وزيادة جاذبية الرياضة (يا له من لاعب!)

إن الشكل الأساسي للصورة الرياضية هي اللقطات التي تؤخذ أثناء اللعب والمباريات، وهنا يكون اللاعب في حالة حركة ولكن وسائل الإعلام تستطيع أن تلتقط هذه الحركة وتوقفها وتجدها في صورة ثابتة²⁸.

❖ الأقسام والبرامج الرياضية في الإعلام المطبوع والمرئي والمسموع:

تعتبر الصحافة الرياضية من أكثر أنواع الصحافة المتخصصة تأثرا بالأوضاع الأمنية والأحوال غير المستقرة، نظرا لأن هذا النشاط يرتبط مباشرة بالحالة الأمنية، لأنه إعلام كماليات وليس إعلاما ضروريا.

والصفحات الرياضية في الدوريات اليومية والأسبوعية، تطورت مواضيعها والمساحة الورقية المخصصة لها، بحيث أصبحت (أقسامًا) خاصة لها محرروها ومدبوهها ورئيس تحريرها الخاص.

وهي من أكثر الأقسام الصحفية جذبا للقراء والمستويات العمرية الشابة.

²⁷ -عيسى الهادي: مداخلة بعنوان الإعلام الرياضي ودوره في نشر الثقافة الرياضية في الجزائر، الملتقى الدولي الثالث لعلوم الرياضة حول النشاطات البدنية والرياضية، معهد التربية البدنية والرياضية، سيدي عبد الله، جامعة دالي إبراهيم، 5-1 مارس 28 -ديفيد روي، مرجع سبق ذكره، ص 995. ص 991.

وبالنظر إلى الاهتمام المتنامي بالمادة الرياضية وأخبارها ونجومها، عملت وسائل الإعلام على مواكبة الأحداث والأنشطة الرياضية المحلية والدولية، وخصصت لها المساحة الورقية والزمنية المناسبة فظهرت الأقسام الرياضية في الإعلام المطبوع، والبرامج والتعليقات الرياضية في الإذاعة والتلفزيون وتطورت الاهتمامات أكثر مع اتساع الانجذاب إلى الرياضة وفنونها، فظهرت المجالات الرياضية العامة، والمجلات الرياضية المتخصصة بنوع معين من الرياضة، وعملت المؤسسات الاستثمارية من جهة أخرى إلى توظيف قدراتها في محطات تلفزيونية مخصصة للرياضة، فأنشأت محطات أرضية وقنوات بث فضائية لاقت قبولا وازدهارا واسعا، وقلصت المسافة بين المتابعين والنجوم، وعززت من نجومية الأبطال، والاهتمام بالدورات الرياضية، بحيث لم يعد البطل الرياضي بطلا محليا أو نجما قوميا، بل أصبح نجما عالميا ومعروفا من قبل ملايين الناس في العالم²⁹.

12. ركائز الإعلام الرياضي:

حتى نتعرف على ركائز الإعلام الرياضي لا بد من الإشارة إلى مكوناته حتى يتسنى لنا التعرف على هذه الركائز في ضوء المكونات:

المكونات اللازمة للإعلام الرياضي في مختلف فونه وأنواعه تتوزع على ثلاث عناصر هي:

• **وسيلة إعلامية:** تنشر، تنقل، تغطي، هي الوسيلة.

• **حدث رياضي:** مادة صالحة للنشر والتغطية، هي الموضوع.

• **إعلامي رياضي:** ينقل، يحلل، يغطي، ينتقي، هو الخبير المتخصص.

ويتبين من هذه العناصر أنها تتطابق مع عناصر أي فن خبري، لكن الفرق يظهر في التخصصية التي تجعل من الإعلام الرياضي إعلاما متخصصا ينتجه إعلامي متخصص وفق شروط فنية وتعبيرية تناسب النشاط الرياضي، وتتلاءم مع ظروف حدوثه وتوقيته، ورغبات المتلقين ومتطلباتهم³⁰.

وتتحدث الركائز الرئيسية للإعلام الرياضي بفرن التوجه إلى المستويات المتنوعة من المتلقين، والالتزام بتقنيات التعامل مع المادة الإعلامية الرياضية، كمادة متخصصة لها زبائنها (محترفون وهواة) وإعلاميها (مصورون ومحرفون ومتخصصون). ومن أهم الركائز (الشروط) التي تطبع الإعلام الرياضي:

أ- الشغف بالرياضة:

ب- الإعلام الرياضي الناجح هو الذي يحب الرياضة أو يمارسها أو يتبعها كهاو، قبل أن يتخصص بالعمل في مجالها واكتساب مهاراته بالخبرة والتخصص والاطلاع والمتابعة، فليس من إعلامي رياضي ناجح خارج دائرة الاهتمام والهواية والاحتراف، والقاعد الرئيسية في إنجاح أي نشاط أو عمل رياضي في إطار الإعلام هي (التأثيرية) التي تطبع الأسلوب التعبيري الرياضي، الذي يعتمد إلى إشراك المتلقي بأجواء الأنشطة، ويستثيره للتفاعل مع معطيات المادة الإعلامية

²⁹ -جورج كلاس، ميشال سبع، مرجع سبق ذكره، ص.501

³⁰ -جورج كلاس، ميشال سبع، مرجع سبق ذكره، ص.91

الرياضية وهذا ما يجعل المادة الإعلامية الرياضية أقرب إلى الذاتية منها إلى الموضوعية، في كثير من الفنون التي يكون فيها الإعلامي طرفاً مؤيداً لفريق دون آخر، خصوصاً في التغطية الميدانية الحية للأنشطة والمباريات، بخلاف التحليل الرياضي الذي يستوجب الموضوعية والحيادية ليقدم للجمهور الرياضي نقداً موضوعياً هدفه تقويم الفن الرياضي وتطوير أدائه.

ت- **تقنية مخاطبة المستويات:** الإعلام الرياضي – من حيث هو إعلام متخصص-ينتج متخصصون ويكون موجهاً إلى مهتمين ومتابعين والجمهور العربي الذي يتشكل من مستويات متنوعة من المتلقين، الأمر الذي يتطلب معرفة:

❖ **ماذا نكتب؟** المادة الإعلامية الرياضية.

❖ **كيف نكتب؟** الأسلوب التعبيري.

❖ **لمن نكتب؟** المستويات المختلفة للمتلقين³¹.

وتتحدد تقنية التوجه إلى المستويات ومخاطبتها، بمعرفة إلى أي مستوى فن المتلقين نتوجه، وذلك من خلال التمييز بين المستويات التالية:

✓ **المحترفون:** يتطلب المستوى الاحترافي أسلوباً رفيعاً من المخاطبة والإعلام والتقويم النقدي، ومعرفة بأسلوب الفن الرياضي وتقنيات اللعبة، ودراسة السوق الرياضية مثل الموازنات المالية للأندية والاتحادات، وأثمان المحترفين، والمخصصات الحكومية لتشجيع الرياضة، وثمن انتقال اللاعبين إلى نادٍ آخر.

✓ **الهواة:** ويشكلون الاتجاه الأوسع من متبعي أخبار الرياضة والفرق والأبطال واللاعبين والناشئين ويرتكز الفن الإعلامي الرياضي هنا على أسلوب التفسير والتشجيع وإعطاء النصح التقويمي، الذي يفيد منه الهواة واللاعبون، وتوفير مادة التربية على حب الفنون الرياضية وشروط اللعبة، وأساليبها ونجومها.

✓ **الناشئة:** وهم الفئة الأكثر طلباً للأسلوب التبسيطي والسردي، الذي يحاكي الناشئة كأصدقاء في الملعب، ويكون العمل على تنمية الحس الرياضي، وبناء الشخصية الرياضية عندهم، ومواكبة العملية الرياضية في البلد، عن طريق التعريف بشروط كل لعبة والتدريب على فنون التذوق الرياضي وأصول المواكبة والتشجيع.

✓ **المهتمون:** وهي الفئة الناقدة التي تهتم بالحدث الرياضي أو بالفريق الذي تناصره، وتتطلب عملية إرضائهم تقديم عمليات مفصلة وواسعة عن أخبار ونشاطات كل فريق وكل لاعب وكل نادٍ³².

ث- **تقنية المتابعة الإعلامية:**

³¹ -جورج كلاس، ميشال سبع، مرجع سبق ذكره، ص. 91

³² -جورج كلاس، ميشال سبع، مرجع سبق ذكره، ص. 91

تتطلب عملية تقديم نص إعلامي رياضي ناجح -يستجيب لرغبات الهواة ومتطلبات المحترفين- معرفة واسعة بتقنية متابعة الأخبار ومواكبة أحداثها وملاحقة تطوراتها ونتائجها، فالإعلام الرياضي ليس مجرد مخبر بأبناء الرياضة، بل هو شخص متخصص وخبير ومتابع، وقادر أن يبدي رأيه التقويمي والنقدي وأن يقدم النصائح في هذا النطاق، وتشكل عملية المتابعة الإعلامية محور نجاح هذا النوع من الخدمات الصحافية والإعلامية الذي يحتاج من خلال تقديمه للنص الحيوي المتحرك- إلى استخدام استرجاعات واستعدادات تذكيرية، تدل على حرفيته ومتابعته وخبرته ومسؤولية كل كلمة يقولها، إضافة إلى إعطاء معلومات وأرقام واحصائيات وأخبار صغيرة خاصة (انفرادات)، تضي على الخطاب الإعلامي الرياضي صدقيته ونوعية تحريرية، أساسها حب الرياضة والتضلع في فنونها، وعيش مراحلها، لأن الإعلام الرياضي لا يمكنه أن يقدم مادة ناجحة إن لم يعيش الحالة الرياضية قبل أن يكتب عنها، بمعنى أنه يتابع كهاو ويكتب كمحترف فهو يعيش الحدث ويتفاعل معه ثم يكتبه.

وهذا ما يجعل منه ناقدا رياضيا ناجحا ومعلقا جيدا، يستجيب لرغبات الهواة ومتطلباتهم المعرفية، ويرضي المحترفين، ويشد انتباه الجمهور من أجل حسن المتابعة³³.

خلاصة:

للإعلام بكافة وسائله دور كبير في تغطية مختلف الوقائع للمنافسات الرياضية، وطنية أو دولية، فهو يلعب دور مهم وهام في تثقيف الجمهور وخاصة الجمهور الرياضي، وهذا عن طريق التحاليل اللازمة للمشاهد بفضل ما ض على التلفزيون والإذاعة وما يكتب في الصحف، حيث أنها تؤثر بالسلب أو الإيجاب، وذلك يعني أن لها تأثير في تكوين الرأي العام للجمهور

الفصل الثاني: الاتصال الداخلي

مدخل

ليكون المدير في المؤسسة الرياضية ناجحا في التأثير على الآخرين وعلى الافراد العاملين معه في هذه المؤسسة وكذلك السماح للآخرين بالتأثير عليه ينبغي ان يتقن مهارات الاتصال بأنواعها واساليبها المختلفة والمتعددة.

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

ان نجاح المدير في قيادة عملية الاشراف والتدريب والمنافسات يعتمد بدرجة كبيرة في قدرته على الاتصال الفعال في العديد من المواقف ومع افراد او لاعبين سواء خلال التدريب او المباراة داخل المؤسسة او خارجها ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق الى مفهوم الاتصال و انواعه و اساليبه و كيفية نجاحه و معايير الاتصال المؤسساتي الفعال خاصة في المؤسسة الرياضية.

³³ -جورج كلاس، ميشال سبع، مرجع سبق ذكره، ص.91

1. مفهوم الاتصال وخصائصه:

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

1-1 -تعريف الاتصال لغة واصطلاحا:

أ لغة

أصل كلمة اتصال COMMUNICATION يرجع إلى الكلمة اللاتينية COMMUNIS ومعناها COMMON بمعنى عام أو مشترك لتبين أن الاتصال ك عملية يتضمن المشاركة أو التفاهم حول شيء أو فكرة أو اتجاه أو أسلوب أو معنى ما.

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

- الوصل ضد الهجران وخلاف الفصل والانقطاع.

- توصل إليه: انتهى إليه وبلغه أي تلتف في الوصول إليه³⁴

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

³⁴ رحمة عيساني، مدخل في الاعلام والاتصال. الطبعة الأولى. دار الكتاب والحكمة. باتنة الجزائر 2002 ص 3-4

- اصطلاحاً:

- عند العلماء الغربيين: عرف العالم الاجتماعي " نشارلز كولي -1909- "الاتصال على أنه: " ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان. واستمرارها غير الزمان، وهي تتضمن تعبيرات الوجه والإيماءات والإشارات ونغمات الصوت والكلمات والطباعة والخطوط الحديدية ... وكل تلك التدابير التي تعمل بسرعة وكفاءة على قهر بعدي الزمان والمكان).
فالإتصال حسب كولي هو الآلية التي توجد فيها العلاقات الإنسانية وتنمو عن طريق استعمال الرموز ووسائل نقلها وحفظها. أما " كارل هوفلاند " فيعرف الإتصال بأنه: " العملية التي ينقل بمقتضاها الفرد أو القائم بالإتصال منبهات وعادة ما تكون رموزاً لغوية لكي يعدل سلوك الأفراد الآخرين أي مستقبل للرسالة.
وتعرفه الجمعية القومية لدراسة الإتصال بأنه: " تبادل مشترك للحقائق أو الأفكار أو الآراء مما يتطلب عرضاً واستقبالاً يؤدي إلى التفاهم بين كافة العناصر بغض النظر عن وجود أو عدم وجود انسجام ضمني

- عند العلماء العرب؛

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

أما سمير حسين فيعرف الإتصال على أنه: " النشاط الذي يستهدف تحقيق العمومية أو الذبوع أو الانتشار أو المألوفة لفكرة أو موضوع أو قضية عن طريق انتقال المعلومات والأفكار والآراء أو الاتجاهات من شخص أو جماعة إلى شخص أو جماعة أخرى باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم بنفس الدرجة لدى كل من الطرفين "، ويرى عاطف عدلي العبد " أن الإتصال هو " تنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات من طرف الآخر من خلال عملية ديناميكية مستمرة ليس لها بداية أو نهاية " .
وترى " جيهان رشتي " أن الإتصال هو " : العملية التي يتفاعل بمقتضاها المتلقي ومرسل الرسالة في مضامين اجتماعية معينة ، وفي هذا التفاعل يتم نقل أفكار ومعلومات بين الأفراد عن قضية معينة أو معنى مجرد ، فنحن عندما تصل تحاول أن نشرك الآخرين وتشارك معهم في المعلومات والأفكار فالإتصال يقوم على المشاركة في المعلومات والصور الذهنية والآراء) " كما يمكن اعتباره عملية إرسال واستقبال رموز ورسائل سواء كانت هذه الرموز شفوية أو كتابية أو لفظية، وتعتبر عملية الإتصال أساساً للتفاعل الاجتماعي الذي يؤدي إلى نشوء علاقات متنوعة ومتعددة في مختلف المواقف سواء كان بين شخصين أو أكثر.

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

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

بعض المصطلحات المقاربة لمفهوم الاتصال

1-2-1 الإعلام: يرى " حامد زهران " بأن الإعلام هو " :عملية نشر وتقويم معلومات صحيحة وحقائق واضحة وأخبار صادقة وموضوعات دقيقة ووقائع محددة وأفكار منطقية وأداء راجح للجماهير مع مصادر خدمة للمصالح العام. فمن هذا التعريف البسيط نفهم أن الإعلام عبارة عن عملية تعبير موضوعي يقوم على الحقائق والأرقام والإحصاءات يستهدف تنظيم التفاعل بين الناس من خلال وسائله العديدة والتي منها: الصحافة، الإذاعة، التلفاز، المسرح، وغيرها³⁵

-الفرق بين الاتصال والإعلام: ترى الدكتورة رحيمة عيسا في أن الفروق الجوهرية بين الاتصال والإعلام – الاتصال أشمل من الإعلام. – الاتصال نشاط أقدم من الإعلام. – الاتصال قد يكون عشوائيا بينما الإعلام مخطط له دائما – الاتصال ووسائله أكثر بينما الإعلام ووسائله محددة. – الاتصال نشاط تمارسه كل الكائنات، بينما الإعلام نشاط يمارسه الإنسان. – تتضمن العملية الإعلامية عنصرين أساسيين المرسل والرسالة، بينما يكون دور المستقبل سلبيا بخلاف العملية الاتصالية التي تشترط قيام المستقبل بدور إيجابي بتفاعله مع المرسل³⁶

2. خصائص الاتصال وأهدافه وفوائده:

أخصائص الاتصال:

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

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

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

4- يعمل على ترابط المجتمع : يعتبر الاتصال وسيلة لتحقيق الترابط و التماسك بين أفراد المجتمع ومؤسساته من خلال مواجهة الشائعات وكل ما من شأنه أن يسيء إلى أمن الأفراد والمجتمع وهو بذلك يعمل على بث ونقل القيم والعادات

³⁵ حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية نظريات الإدارة وتطبيقاتها، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003، ص 37

³⁶ هناء حافظ بدوي، الاتصال بين النظرية والتطبيق، دون طبعة، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، كتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1988،

والثقافة وكل هذا ذو قيمة ثقافية أو حضارة البلد ثم العمل على المحافظة على السلوك الجيد والحرص عليه ودعوة المجتمع إلى التمسك به بما يحافظ على هوية المجتمع وتحقيق الترابط بين أفراد ونبذ السلوك السيئ الذي يضر بالمجتمع ويجب أن ندرك أن هنالك بعض الحقائق التي لا ندرك أثناء الاتصال ... إننا لا ننقل المعلومات فقط بل ننقل أيضا العديد من الرسائل الأخرى وهذه الرسائل قد تكون على مستوى المجتمع : الوقائع ، الخبرات ، الأفكار ، المطالب ، وكلها يعبر عنها باستخدام الكلمات . أو على مستوى العلاقات وتتضمن: الحالة الوجدانية، طريقة تقدير الآخرين وكيفية التعامل معهم، وهذا النوع من الرسائل يتم التعبير عنه إما بالاتصال اللفظي أو بناء على ما يستتبط من بين السطور.³⁷

5-الاجاذبية: أساليب الاتصال تعني مختلف الطرق التي تنتقل بها الرموز أو المعاني أو الأفكار بين الأفراد والجماعات ، وتتراوح هذه الطرق بين الغامضة الغير محددة إلى القواعد القانونية الصارمة والمفصلة ومن الكتابة التصويرية البدائية إلى الفن الاختزالي وتقدم الأقمار الصناعية ... وكل هذه الأساليب لها تأثير على أفراد المجتمع وهذه الجاذبية قد تكون: لا جاذبية شعور حماسية. لا جاذبية الشعور الهادئة. ومن هنا فإن الاتصال له جاذبية تجعل الإنسان لا يكف عن تدعيم شبكة اتصالية اجتماعية كأقر به وزملائه في العمل وأصدقائه، بل وأنه لا يكتفي بذلك دائما بل يوسع من دائرة معارفه بتكوين علاقات مع أفراد وجماعات أخرى.

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

ب - أهداف وفوائد الاتصال: للاتصال في المؤسسات والمنظمات فوائد كثيرة والتي تذكر منها على سبيل المثال لا الحصر بالعملية الاتصالية يمكن للفرد إن يفهم العمل المكلف به والتعرف على مشكلات ومعوقات العمل كما يعمل على تدعيم العلاقات الإنسانية وزيادة الفاعلية التنظيمية بين أعضاء الفريق داخل المؤسسة أو المنظمة ومن ثمة تحقيق التنسيق في الأداء وهذا الأخير يعمل على تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المنظمات بصفة عامة والمؤسسة الرياضية بصفة خاصة.³⁸

3. العناصر الأساسية للاتصال:

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

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

³⁷ هناء حافظ بدوي. مرجع سابق ص 52

³⁸ أحسن احمد الشافعي. مرجع سابق ص 65

-**المرسل (المصدر):** وهو المقصود بالسؤال من؟ وهو الشخص الذي يبدأ عملية الاتصال بإرسال الفكرة أو الرأي أو المعلومات من خلال الرسالة التي يقوم بإعدادها. وقد يكون هذا الشخص هو مصدر الفكرة أو الرأي أو المعلومات وقد لا يكون مصدرها، ويكون المصدر فرداً آخر كما هو الحال في مجالنا الرياضي بين المدرب وجهازه المعاون، حيث نرى في بعض الأحيان أن الجهاز المعاون يصبح هو المصدر ويقوم المدرب بعملية القائم بعملية الاتصال من خلال عملية التوجيه والإرشاد ، لذا نفضل هنا أن نفرص بين مفهوم المعلومات والقائم بالاتصال . أما إذا كانت هذه المعلومات أو الأفكار أو الآراء هي نتيجة المشاهدة أو الملاحظة التي قام بما القائم بالاتصال نفسه، أو أن الآراء هي نتيجة اجتهاده في تفسير الوقائع والأحداث، أو رؤيته للموجودات البيئية التي يتعرض لها وتفسيره لحركتها في هذه الحالة فإن القائم بالاتصال أو المرسل يكون نفسه المصدر أيضاً في عملية الاتصال .

-**الرسالة:** وهي المعنى أو الفكرة أو المحتوى الذي ينقله المصدر إلى المستقبل وتتضمن المعاني والأفكار والآراء التي تتعلق بموضوعات معينة، يتم التعبير عنها رمزياً سواء باللغة المنطوقة أو غير المنطوقة ، وتتوقف فاعلية الاتصال على الفهم المشترك للموضوع واللغة التي يقدم بها . وقد تكون الرسالة على شكل كلمات ملفوظة، أو مكتوبة (مطبوعة) أو مصورة، أو غير ذلك ، تنتقل عبر الهواء أو الورق ، أو الضوء ، أو غير ذلك إلى المستقبل ، من خلال حواسه العينية ، (الأذن ، ...) حيث تفكك الرسالة وتحلل ثم تحول إلى رموز تستقر في دماغ المستقبل . من جهة أخرى تتوقف فاعلية الاتصال على الحجم الإجمالي للمعلومات المتضمنة في الرسالة ومستوى هذه المعلومات من حيث البساطة والتعقيد، حيث أن المعلومات إذا كانت قليلة فإنها لا تجيب عن تساؤلات المتلقي، ولا تحيطه علماً كافياً بموضوع الرسالة، الأمر الذي يجعلها عرضة للتشويه ، أما المعلومات الكثيرة فقد يصعب على المتلقي استيعابها ولا يقدر جهازه الحركي على الربط بينها . أن الاختيار المناسب لصياغة الرسالة ورموزها من الأهمية بـمكان المرسل والمستقبل، وسوء الاختيار يؤدي إلى مشاكل كثيرة لذا على المرسل أن يعرف أن الصياغات والرموز قد تكون لها معاني مختلفة باختلاف الناس، كما تؤدي معاني ضمنية أو خفية أو مترادفة أو متعارضة.

-**المستقبل:** هو المتلقي فهو الذي يستقبل الرسالة ويقوم بتفسير الرموز وأدراك المعنى في إطار العمليات العقلية التي سيقوم بها خلال عملية الاتصال ، وهذه العناصر الثلاثة تمثل الحد الأدنى اللازم والضروري لوصف العملية بأفاق عملية اتصالية تقوم بدورها بالتنسيق للفرد أو المجموعة.

-**الوسيلة:** هي التي يتم من خلالها نقل الرسالة من المرسل (المدرب) إلى المستقبل (اللابيين) وهذه الوسيلة تختلف في خصائصها أو إمكاناتها باختلاف الموقف الاتصالية ، وحجم المتلقين وانتشارهم ، وحدود المسافة بين المرسل والمتلقين³⁹

➤ **التشويش:** هو أي عائق يحول دون القدرة على الإرسال أو الاستقبال وينقسم إلى نوعين :
- **التشويش الميكانيكي:** ويعني أي تداخل فني – بقصد أو بغير قصد – يطرأ على إرسال الرسالة في رحلتها من المرسل إلى المتلقي ... فالتشويش قد يحدث نتيجة مؤثر نفسي مثل: عدم الإحساس بالآنا، أو الاستغراق في التفكير، وقد يكون نتيجة مؤثر جسماني مثل: الشعور بالصداع أو الألم
- **التشويش الدلالي:** فهذا التشويش يحدث في الفرد حين يسيح الناس فهم بعضهم البعض لأي سبب من الأسباب، وحين يعطي الناس معاني مختلفة للكلمات مثل: التورية في اللغة العربية، وعند استخدام كلمات

³⁹ اسعاد جبر سعيد، سيكولوجية الاتصال الجماهيري، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث الأردن، 2008، ص 29-30

وعبارات مختلفة للتعبير عن نفس المعنى. والشيء المهم الجدير بالذكر هو أن التشويش يقوم بوظيفة عائق للاتصال، فكلما زاد التشويش قلت فعالية الرسالة، والعكس صحيح.⁴⁰

➤ **رجع الصدى:** أو ما يسمى التغذية المرتدة والمقصود بذلك العنصر هو التأكد من وصول الرسالة إلى المستقبل بالصورة المرجوة، وتفهم رد فعله وذلك من خلال توجيه المرسل التساؤلات الإيضاحية للمستقبل للرد عليها.⁴¹

4. أنواع الاتصال:

إن تبادل الأفكار والمفاهيم بين الناس خلال عملية الاتصال لا يتخذ شكلاً أو نوعاً واحداً، وهذا يشير أن الاتصال أنواع وأنماط قد تختلف وتتعدد، ويحاول البعض إيجاد تقسيمات لهذه الأنواع... ويرجع سبب التعدد إلى الأساس الذي يتخذ منطلقاً لهذا التقسيم ويعتمد التقسيم على الأسس التالية: لا عدد المشاركين وطبيعتهم في عملية التفاعل الاتصالي. كلاً مدى الرسمية. نوع الوسائل المستخدمة. مقدار التفاعل خلال عملية الاتصال. اتجاه أو خط سير الاتصال. وما يهمنا في هذا البحث هو النوع الخامس (اتجاه أو خط سير الاتصال) وهذا الأخير يظهر جلياً في محيط الإدارة حيث نجد أن الاتصالات تسير داخل المنظمة على شكل هرمي فالاتصالات تنساب من أعلى إلى أسفل في صورة أوامر وتعليمات وسياسات ولأهداف وتوجيهات وهذا ما يسمى بالاتصال الهابط وهو الأساسي في الإدارة الكلاسيكية؛ وقد يكون الاتصال بالعكس أي من أسفل إلى أعلى ويكون في صورة طلبات أو نقل المعلومات إلى المستويات العليا؛ وقد يحتاج الأمر إلى أن يتم الاتصال بين نفس المستوى الإداري الواحد في الهيكل التنظيمي بقصد التنسيق والتعاون من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وهي بالتفصيل كالآتي:

➤ **الاتصال الهابط:** وهو أكثر أنواع الاتصال شيوعاً وهو يشير إلى التوجهات والتعليمات التي تصدر عن المستويات العليا في الهيكل التنظيمي وتمر هذه التوجيهات والتعليمات والأوامر من خلال التنظيمات المتسلسلة إلى أدنى المستويات الإدارية أو التنفيذية. ويرتبط هذا النوع من الاتصال بمفهوم السلطة في التنظيم إذن إن مهمة الإدارة العليا صناعة القرار وتمريضها إلى المستويات الأخرى. ويرد البعض على هذه الافتراضات من خلال الإشارة إلى الصعوبات التي يواجهها الاتصال الهابط؛ كلما تعددت المستويات الإدارية كلما تعثرت عملية الاتصال لأن الأوامر والتعليمات ستمر عبر حواجز متعددة قبل أن تصل إلى نقطة التنفيذ. ويكن القول بان هناك خمسة أنواع من الاتصال الهابط تحدث بين المشرفين والمدراء في أي تنظيم مؤسسي وهي: - تعليمات محددة تتعلق بمهام محددة - معلومات تهدف إلى تطوير درجة عالية من التفهم للمهمة وعلاقتها بمهام التنظيم الأخرى. - معلومات حول الإجراءات والممارسة التنظيمية. - معلومات ترجع للمروسين فيما يتعلق بالأداء المتحقق. - معلومات ذات طبيعة إيديولوجية غايتها إحداث تماثل بين العاملين وأهداف التنظيم. أمثلة ذلك عندما يصدر المدير إلى الإدارات والأقسام تعليمات حول الدوام أو الإجازات أو التسهيلات ومن كيفية الاتصال بالعملاء؛ وينسجم هذا النوع من الاتصال بالبيروقراطية والمركزية في الاتصال.

⁴⁰ حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الطبعة الأولى، الدار المصرية اللبنانية القاهرة، 1998، ص 50-51.

⁴¹ هناء حافظ بدوي، مرجع سابق، ص 20.

➤ **الاتصال الصاعد:** وهو عكس النوع الأول فالالاتصال الصاعد يأتي من المستويات الإدارية السفلى ليصل إلى أعلاها عبر المستويات الإدارية المختلفة من أسفل الهرم في الهيكل التنظيمي إلى أعلاه . والمعلومات المنقولة في صورة الاتصال الصاعد يمكن تقسيمها إلى :

- 1- معلومات عن العامل نفسه وأدائه ومشاكله
- 2- معلومات عن الآخرين ومشاكلهم .
- 3- معلومات عن السياسات والإجراءات التنظيمية
- 4- معلومات حول ما ينبغي القيام به وكيف يمكن إن يتم ذلك. أن نقل المعلومات لا يكون إلا باستعمال وسيلة من الوسائل المذكورة أدناه:

- **رفع الشكاوى:** أي عندما عامل أو موظف عن حالة يعاني منها إلى رئيسه المباشر أو المدير العام.

- **سياسة الباب المفتوح:** حيث يعتمد بعض المديرين إلى السماح للمرؤوسين بالاتصال المباشر بهم دون المرور عبر المستويات الإدارية المتدرجة.

- **أساليب المشاركة:** مثل اللجان الممثلين للعمال أو من خلال صناديق الاقتراحات أو الاجتماعات الرسمية أو غير الرسمية . - تعبئة الاستبيانات والمقابلات بعد انتهاء العمل: حيث يدلي العامل برأيه في المؤسسة والاقتراحات حول الاتصال في المؤسسة أو المنشأة.

- **مكتب الشكاوى:** وهو أسلوب هام يمكن الإدارة من الحصول على معلومات عن العاملين في المستويات الدنيا من الهرم الوظيفي للمؤسسة الرياضية.

➤ **الاتصال الأفقي:** وهو ذلك الاتصال الذي يحدث بين العاملين في نفس المستوى الهرمي من الهيكل التنظيمي بالكن العلاقة بينهم ليست مثل العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وينطبق الاتصال الأفقي بين العلاقات للمستويات الإدارية المختلفة وبالرغم من نظرية المبدأ التدريجي في الاتصال وتسلسل الأوامر حسب نظرية ونوع الاتصال إلا أنه أصبح من الصعب معرفة طبيعة الاتصال في المؤسسات الرياضية الحديثة والعلاقة والتي يمكن يشبهه الاتصال فيها بالشبكة العنكبوتية.⁴²

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

- القيام ببعض المهارات غير المحددة والتي تحتاج لجهود مجموعة أفراد أو فريق للقيام بها.
- يشكل الاتصال الأفقي دائرة مغلقة حيث أفا تلي حاجات الأفراد عن طريق الاستماع إليهم ونقل المعلومات لهم من زملائهم.
- من المهم النظر للاتصال الأفقي من خلال النظر إلى وظيفة الرقابة في التنظيم لان الاتصال الأفقي يعتبر نوعا من الرقابة في الحقيقية على قدرة الإدارة العليا في التنظيم.

⁴² حسن عماد المكايي واخرون، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الطبعة الأولى، الدار المصرية اللبنانية (القااهرة)، 1998، ص 88

- يرتبط الاتصال الأفقي بظاهرة التنازع في المؤسسات فعندما يفصل المدير أحد أعضاء الوحدة الإدارية ولا ينسق مجهوداته مع نظيره في وحدة أخرى فسيكون هناك مجال للتنازع ما يؤثر على المؤسسة في تحقيق أهدافها.

- إن الاتصال الأفقي من العمليات الهامة التي تشجع مبدأ المشاركة في التنظيمات الحديثة فإذا كانت الإدارة العليا ترغب في مشاركة العاملين في رسم السياسات وتحديد الأهداف كما هو الحال في نظرية الإدارة بالأهداف . وقد طورت بعض المؤسسات ركائز هامة للاتصال الأفقي منها : (النظام غير الرسمي – اجتماعات اللجان - توزيع التقارير المكتوبة) .

5. بعض المعوقات التي تواجه الاتصال الأفقي:

- التنافس بين الوحدات التنظيمية والأقسام الإدارية من نفس المستوى داخل المؤسسة الرياضية.

- ظهور صعوبات تتمثل في تحديد الأعضاء وزيادة عدد الذين يجب الاتصال بهم داخل التنظيم.

- تقسيم التنظيم الواحد إلى وحدات متخصصة يخلق معوقات وحواجز تعيق تطوير الأداء.

- يتعامل الأفراد في الاتصال الأفقي مع أفراد يختلفون في الآراء والأفكار والقيم وأنماط السلوك وهذا يؤدي إلى تكتلات تخلق صعوبات في عملية التواصل.

6. أهمية الاتصال:

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

- وأن ارتفاع مستوى التغيير في المؤسسة يتم من خلال مشاركة كل العمال في إحداثه وهذا لن يتم إلا عن طريق الإدارة العليا والأطر التنفيذية وتوزيع المعلومات بينهم بشكل سليم وإيصالها لهم في الوقت المناسب وهذا يفسح المجال واسعا أمام الاتصال بين جميع المستويات الإدارية وفي جميع الاتجاهات.⁴³

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

- وتظهر أهمية الاتصال في المؤسسات الرياضية الكبيرة أنه كلما زادت المسافة بين الإدارة العليا والإدارة المباشرة أي إن مراكز اتخاذ القرارات تكون بعيدة عن مواقع التنفيذ وهذه المسافة بين مراكز التخطيط ومواقع التنفيذ تتطلب التوصيل الجيد للبيانات وهذا لا يتأتى إلا بالاتصال الفعال المرن . - ويرى العديد من الكتاب أن أغلبية المشكلات التي تعاني منها المؤسسات الرياضية في العصر الحديث هي أساسا ناتجة عن مشكلات في الاتصال فهناك افتراض عام وهو أن كثير من المشاكل الفردية والاجتماعية ناتجة عن سوء الاتصال.⁴⁴

⁴³ احمد ماهر ، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2000 ، ص 342

⁴⁴ أحمد ماهر، مرجع سابق ، ص 344

✓ أهداف الاتصال:

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

- نقل المعلومات والبيانات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة مما يسهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق الأرباح لنجاح المؤسسة.

- إحكام المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المؤسسة من خلال المقابلات والتقارير التي تنتقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات الإدارية المختلفة.

- تقييم الأداء وإنتاجية العمل وتحديد معايير ومؤشرات الأداء.

- توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المؤسسة وتغيير اتجاهاتهم وآرائهم نحو العمل.

- إطلاع الرئيس على تقبل مرؤوسيه لآرائه وأفكاره وأعماله داخل المؤسسة فالأصل وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الرئيس.

- تحقيق التفاعل والتبادل للنشطة المختلفة للمؤسسة وإنجاز الأعمال والمهام.

- تحقيق التفاهم بين الإدارة والعاملين وبين أعضاء الإدارة العليا وخلق الثقة بينهم.

- تهيئة المناخ الجيد لتحقيق الرضا في العمل ورفع الروح المعنوية وبالتالي تحفيز العاملين

. شرح أهداف وخطط المؤسسة للعاملين.

● الاستشارة ومناقشة المشاكل وسبل علاجها وإعطاء العاملين المعلومات عن الإجراءات والممارسات الخاصة بالعمل.

*نقل المعلومات والمعارف من فرد لآخر من أجل تحقيق التعاون .

* تقديم معلومات للأفراد العاملين بالمؤسسة تسمح لهم ب :

*تفهم المحيط العام للمؤسسة.

*معرفة الطابع التقديري للوظيفة.

*تحديد المتطلبات الحالية والمستقبلية للوظيفة.

إن اهتمام مختلف المفكرين والمدارس الفكرية بالاتصال أسهم في إبراز الدور الأساسي الذي يحققه الاتصال الجيد في المؤسسات الرياضية، وهذا ما فسح المجال الواسع أمام الاهتمام به في المؤسسات خاصة الرياضية منها وتنوعت النماذج التي يسير عليها والتي تتفاعل من خلالها عناصر الاتصال وطورت المبادئ التي يقوم عليها والتي تعمل على الحد من المعوقات التي يتعرض لها الاتصال.

✓ أهمية الاتصال الفعال:

تعتبر أهمية الاتصال من أهم الأمور التي يعنى بها علماء الإدارة بشقيها إدارة الأعمال والإدارة العامة فضلا عن أن عملية الاتصال تمثل إحدى الوظائف الأساسية التي تقع على القائد الإداري فإنها تمثل الجهاز العصبي بالنسبة للمؤسسة الرياضية. وتبدو أهمية عملية الاتصال واضحة في علاقتها الوثيقة بالتخطيط وبعملية إصدار القرارات وبعملية الرقابة وما ينتج عنها من تصحيح للانحرافات.

إننا نجد أن الاتصال السهل والجيد والواضح والبسيط يساعد القائمين على وضع الأهداف والسياسات من معرفة حقيقة الثروة المادية والبشرية في المؤسسة. كما أن عملية الاتصال الجيد والناجح والفعال تساعد القائمين على تنفيذ الخطط من معرفة الأهداف بشكل واضح.

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

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

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

✓ معوقات الاتصال:

يمكن تصنيف العوائق في الاتصال حسب عملية الاتصال إلى معوقات بالنسبة للمرسل والمستلم والرسالة والوسيلة والتشويش وهي كما وردت عندما يلي:⁴⁵

معوقات بالنسبة للمرسل:

- عدم التخطيط لعملية الاتصال مما يؤدي إلى اتصال غير مفهوم.
- اختيار المرسل لعبارات غير مفهومة من قبل المستقبل.
- عدم اختيار المرسل للوقت أو المكان المناسب لإرسال الرسالة.

معوقات بالنسبة للمستقبل:

- عدم القدرة على الإصغاء.

⁴⁵ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 345

- الفهم الخاطئ للمعاني بسبب تفاوت المستوى التعليمي والثقافي واللغوي
- الحالة النفسية للمستقبل التي تؤثر على طريقة تفسيره للرسالة وفهمها.

معوقات بالنسبة للرسالة:

- تحريف المعلومات وتعرضها للحذف للتأثير على اتخاذ القرار.
- عدم ترابط الأفكار والمعاني الواردة في الرسالة وعدم ترتيب الأفكار،

معوقات بالنسبة لوسيلة الاتصال:

- استخدام وسائل اتصال غير متناسبة مع طبيعة الرسالة.
- استخدام وسيلة اتصال غير مناسبة للمستقبل أو أفا ليست ذات مصداقية.
- استخدام وسائل اتصال لا تتناسب مع الوقت المتاح للاتصال بالآخرين.

معوقات بالنسبة للتغذية العكسية:

- عدم إعطاء تغذية عكسية في الوقت المناسب.
- عدم المتابعة من قبل المرسل لتأكد من وصول الرسالة.
- عدم المتابعة من قبل المرسل لتأكد من أن المستقبل المعنى المقصود للرسالة.
- كما أن من معوقات الاتصال كما وردت عند هي كما يلي:
- المبالغة في عملية الاتصال أو التقليل منها يؤدي إلى عدم فعالية الاتصال وربما فشله.
- عدم وجود تخطيط كافي لعملية الاتصال، فكثير من الأحيان يبدأ الشخص بالتحدث أو الكتابة دون تفكير مسبق وبدون تحديد الغرض من الرسالة التي ينوي إيصالها هدف تحقيق عملية الاتصال.
- عدم القدرة على التعبير بالرغم من وضوح الفكرة إلا أنه قد يعبر عنها بكلمات ضعيفة أو غير مناسبة مما يخلق الكثير من الارتباك والغموض.
- الصراع بين التنظيم الرسمي والغير رسمي وما يترتب عليه من وجود ثغرات في عمليات الاتصال على مستوى المنظمة.
- فقدان عنصر الثقة والتعاون بين العاملين بالتالي يؤدي ذلك إلى تعطل الاتصال وحجب المعلومات والأخبار بسبب الحوف من المدير أو عدم اهتمام المدير بالاتصال بالمرؤوسين، خصوصا إذا كان المدير من النوع الدكتاتوري في اتخاذ القرارات.

-تعدد المستويات الإدارية وهذا يترتب عليه مرور الرسالة في عدد ليس قليل من المستويات الإدارية مما يفقدها من قيمتها فقد تصل بعد فوات الاوان. هناك مجموعة من المعوقات التي تقف حاجز دون إتمام عملية الاتصال بشكل كامل ، كما أشار إليها (زايد 2009) منها ما يلي :⁴⁶

- **المعوقات النفسية والاجتماعية:** وهي المعوقات التي تقف حاجزا بسبب العلاقة بين القائد والمرؤوسين والفرق الاجتماعي بينهم.

- **المعوقات الناشئة عن طبيعة التنظيم** وتشمل:

-غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات أو الإشراف.

-تعدد المستويات الإدارية مما يعني طول المسافة بين القاعدة وقمة الهرم الوظيفي مما يعرض المعلومات إلى التحريف والتزوير. قد يعيق الاتصال الإداري ثلاث أنواع من العقبات والتي تصنف كما وردت لدى (حنفي2007)

- **العقبات المادية:** هي -مؤثرات بيئية متعلقة بالمسافة، الضوضاء المزعج.

- **العقبات الشخصية:** هي تتصل بالنواحي النفسية والاجتماعية للفرد.

- **العقبات اللفظية:** فالكثير من الكلمات تحمل أكثر من معنى وفقا للموقف الذي تستخدم فيه. لقد دلت التجارب على أن هناك بعض المعوقات التي تعترض عملية الاتصال كما وردت لدى (كنعان 2007) ومن أبرز هذه المعوقات هي ما يلي:

-عدم اهتمام القائد بمشاعر الموظف نحو الموضوع الذي يعرضه.

-وجود فروق في المكانة الاجتماعية والتعليمية بين القائد وموظفيه.

- ميل الكثير من القادة للاستجابة للأخبار السارة عن الأداء دون الأخبار غير السارة.

✓ **بعض الأساليب للتغلب على معوقات الاتصال الإداري:**

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

- **حلقة المرسل:**

- تدريب المرسل على مهارات الاتصال .

- مراعاة الفروقات الفردية بين الأفراد.

- استخدام لغة مشتركة وبسيطة.

- **حلقة مستقبل:**

-تدريب المستقبل على مهارات الاتصال.

⁴⁶ أحمد ماهر مرجع سابق، ص 347

-إيجاد لغة مشتركة بين المرسل والمستقبل.

-كما يمكن التغلب على معوقات عملية الاتصال الإداري⁴⁷ وهي ما يلي:

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

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

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

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

-التركيز على مسألة الوقت في الاتصال خصوصا فيما يتعلق بمستقبل الرسالة، حيث يعتبر وقت استلام الرسالة دورا أساسيا في نجاح الاتصال أو فشله⁴⁸

✓ دعائم الاتصال الإداري الناجح:

يمكن تلخيص أهم دعائم الاتصال الإداري الناجح كما ذكرت عند كل من⁴⁹ بما يلي:

- تقديم الرسالة بأسلوب واضح حتى يتمكن المستقبل من فهمها.

- استخدام اللغة والمفردات التي تلي احتياجات الموقف.

- عندما تحول رسالتك إلى رموز أحرص على جعل رسالتك مترابطة ومتسلسلة منطقيا.

-اختر الوسيلة الأكثر ملائمة للموقف.

- أحرص على حصول عملية تغذية راجعة مع المستقبل.⁵⁰

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

- الإعداد الجيد، وذلك بتحديد الرسالة، وما الذي تريد تحقيقه منها. * أن يكون طرح الفكرة واضحا صادقا لضمان التأثير.

- اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال.

- الدراسة المتعمقة للمرسل إليه.

⁴⁷ اكما ورد لدى عبد القادر ، 1992 ، مخامرة وآخرون 1998 العلاق ، 2009 ، ص 87

⁴⁸ جمال الدين لعويسات : الإدارة وعملية اتخاذ القرار دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع الجزائر 2003 ، ص 56

⁴⁹ عوجة وآخرون ، وعقيلي ، مرجع سابق ، ص ، 66

⁵⁰ المهدي الطاهر غنية: مبادئ إدارة الأعمال المفاهيم والأسس والوظائف الطبعة الأولى، دار الكتب الوطنية ليبيا 2003 ص 140

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

- أثناء المحادثة حافظ على لهجة أو أسلوب مسترخ بسيط وغير رسمي.
- قم باستخدام اسم الموظف أو الشخص الأول؛ الأخير) أعتد على مدى قوة العلاقة. (ويمكن استخدام أنت من حين لآخر).
- ويجب استخدام كلمات ومصطلحات متعارف عليها أو لدى الموظف.
- يجب عليك أن تكون صادقا، صريحا أي عندما يتم توجيه سؤال لك يجب عليك أن تعطي معلومات صادقة وسليمة بقدر الإمكان.
- إن للاتصال الإداري مهارات من الضروري توفرها حتى تؤدي عملية الاتصال الغرض المقصود منها وذلك حسب ما ورد لدى كلا من وذلك بالنسبة لكالم من المرسل والمستقبل:

* بالنسبة إلى المرسل:

- حدد الهدف من عملية الاتصال، والتعبير عن أفكاره بوضوح.
- استخدام قنوات اتصال تلائم طبيعة الرسالة.
- اختيار التوقيت المناسب للاتصال بالطرف الآخر من عملية الاتصال. " بالنسبة إلى المستقبل:
- تركيز الانتباه على حديث المرسل والتفرغ تماما له.
- تجنب إصدار الأحكام والتقييم المسبق قبل سماع كل الحقائق.
- الإصغاء الفعال من جانب المستقبل حول موضوع الاتصال.
- أن يكون المستقبل على استعداد لاستقبال الرسالة أو الاتصال .
- أن يكون المستقبل قادرا على فهم الرسالة والتفاعل معها.

✓ كفاءة الاتصال الفعال:

- السرعة : إن مدى السرعة أو يعلى نقل المعلومات قد يعود إلى الرسالة المستخدمة ، فعند مقارنة التليفزيون بالخطاب ، يتبين أن الأول أسرع بكثير من الثاني وقد تفقد المعلومات قيمتها إن لم تنقل أو تصل فيوقت اتخاذ القرار أو التصرف .
- الارتداد : تسهل الوسائل الشفهية في الاتصال من إمكانية الحصول أطراف الاتصال على معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم وإتمام عمليات الاتصال بنجاح ، أما الرسائل المكتوبة كالخطابات والتقارير فهي بطيئة وغير فعالة .
- التسجيل : يمكن لبعض وسائل الاتصالات أن تحفظ تسجيلات وملفات ، وتفيد هنا في إمكانية الرجوع إليها لمتابعة التقدم في إنجاز الموضوعات محل الاتصال .

- **الكثافة** : تتميز بعض الوسائل بأنها قادرة على تقديم معلومات كثيفة ، الأمر الذي يمكن من استخدامها في عرض المعلومات المعقدة ، وبصفة عامة كل ما قدمت وسيلة الاتصال معلومات كثيفة كلما كان أفضل .

- **الرسمية** : إذا كان موضوع الاتصال رسمياً أمكن استخدام وسائل اتصال تناسب ذلك ، فإعلام الفرد بالترقية والنقل من خلال الخطاب تعتبر وسيلة مناسبة .

- **التكلفة** : كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كلما كان أفضل ، وتمثل التكلفة في الأدوات المكتبية المستخدمة ، الطبع والبريد وأجور العاملين المشتركين في الاتصال وهي تتمثل في تكاليف الإرسال والاستقبال .⁵¹

خلاصة:

لقد تطرقنا في هذا الفصل الخاص بالتعريف بالاتصال الداخلي ثم الأنواع والأهداف الخاصة بالاتصال الداخلي ثم أهميته ووسائل الاتصال الداخلي وفي الأخير تطرقنا إلى معيقات الاتصال الداخلي، وتبرز أهمية وقيمة الاتصال في أنه يعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كان حجمها وأهدافها.

⁵¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 40-41

تمهيد:

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

1- ماهية الإدارة:

" الإدارة " : management " " هي نشاط إنساني يرمي إلى تحقيق نتائج معينة بالاستخدام الأمثل لكافة الموارد المتاحة للمنشأة في ظل المتغيرات والظروف البيئية (الداخلية والخارجية) المحيطة بها، ولتحقيق هذا النشاط فإن الأمر يتطلب القيام بعدد من الوظائف الأساسية بدءاً بتحديد الأهداف المراد بلوغها ومروراً بالتخطيط والتنظيم والتنسيق وتكوين وتنمية الكفاءات والتوجيه والقيادة والإشراف وانتهاءً بالرقابة وتقييم الأداء . فالتخطيط يعني مجموعة العمليات أو الطرق التي تحدد الأهداف علاوة على كيفية إنجازها كما أوضح ذلك " هامبتون " والتنظيم لفظ له مرادفات كثيرة لمعاني قد تبدو وأنا متباينة ولكنها في الحقيقة تتشابه لتعطي هدفاً مطلوباً واحداً متمثلاً في النظام " " System " أو المنظمة " organisation " أو عملية " process " أو مرحلة " Operation " وكلها اتجاهات فكرية صائبة حيث يتم استخدام المناسب منها طبقاً للموقف وحسب الهدف المحدد وتبعاً للمستوى التنظيمي.

- إن التنظيم الفعال يجب أن يعمل من خلال إطار لتحقيق هدف عام مشترك بأقل تكلفة وجهد ووقت ممكن وتحت مظلة تحرك فريق العمل بطريقة منسقة ليصبح الشكل معبر عن توافر النظام والمضمون محقق للغايات المستهدفة، والتوجيه ينظر إليه باعتباره العملية المعبرة عن أداء الإشراف على الأفراد والأنشطة من خلال التنظيم وهو ما عبر عنه " شاردون " " وشيرمان " .
وعلى هذا يجب أن تعتبر المشرف على أنه مستوى من المستويات التنظيمية في المنشأة مديراً للأفراد وموجهاً لأدائهم في العمل وقائداً لجماعة العمل على هذا المستوى أما الرقابة فتعد إحدى الوظائف الإدارية الهامة التي ترمي إلى قياس وتصحيح أداء الأعمال أو الأنشطة للتأكد من ملائمة معدلات إنجاز الخطط لنظائرها المستهدفة وهو ما عبر عنه " كونتر وآخرون " . ومن الغرض السابق لمفهومنا عن الإدارة نصل إلى حقيقة هامة مؤداها أن هناك أربعة وظائف هامة تتسم بالترابط وهي:

1 / " وظيفة التخطيط

2 / " وظيفة التنظيم

3 / " وظيفة التوجيه

4 / " وظيفة الرقابة⁵²

1-1 مستويات الإدارة: قديماً كانت المشروعات صغيرة ولم تكن تحتاج إلى عدد كبير من الأشخاص لإدارتها ومع دخول عصر الثورة الصناعية اتسعت المشروعات وتطورت المؤسسات وازداد عدد القائمين على إدارتها الأمر الذي جعل من الضروري ترتيبهم في مستويات يعلو كل مستوى المستوى الآخر ومن ثم تحددت مستويات الإدارة بثلاث مستويات وهي:

Top management: Las

-وتعتبر ومستوى التخطيط وتشمل رئيس الجمهورية والوزراء ونوايهم والمحافظين ووكلاء الوزارات ونوايهم ومساعدتهم ورؤساء المصالح.⁵³

- الإدارة الوسطى: middle management: وهو المستوى الذي يلي الإدارة العليا ويشمل هذا المستوى ورؤساء الأقسام ومديري المناطق ويعتبر هذا المستوى بمثابة حلقة الوصل بين ما تريد تحقيقه الإدارة العليا من سياسات عامة وخطط وما تقوم بتنفيذه الإدارة الشرفافية وبالتالي فإن عدد الإداريين في الإدارة الوسطى غالباً ما تكون أكبر من الإدارة العليا .

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

⁵² نبيل الحسين النجار، الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة، دون طبعة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1993، ص

15-16.

⁵³ حسين أحمد الشافعي، مرجع سابق، ص 22 1 1

2-1- عناصر الإدارة:

1-2-1- التخطيط : يعتبر التخطيط المراحل الإدارية لأنه يوضح مقدا العناصر الواجب استخدامها سواء كانت هذه العناصر مادية أو بشرية ويحدد الوقت اللازم لتنفيذ جزء من أجزاء العمل مع ربط هذه الأجزاء ببعضها الآخر والتخطيط يرسم صورة العمل في المجالات المختلفة ويحدد مسارها وبدونه تصبح الأمور غير هادفة وهو ضروري لأنه يزيد من الكفاءة والفاعلية الإدارية وذلك بتحقيق الأهداف المطلوبة .

-مفهوم التخطيط : هناك عدة مفاهيم لمعنى التخطيط فقد نظر إليه " سيد الهواري " بأنه مرحلة من التفكير في المستقبل والتنبؤ بالمشكلات والإمكانيات والاحتياجات والاستعداد للمستقبل ويتطلب وضع الأهداف ، والتنبؤات ، إعداد الموازنات ، وضع برامج العمل والجدول ، الإجراءات .. والتخطيط هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة والترتيبات والعمليات اللازمة لإعداد واتخاذ القرارات المتعلقة بتحقيق أهداف محددة وفقا لطريقة مثلى ، ويعرف بأنه التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل يخطط منظمة سلفا لتحقيق أهداف محددة . ويرى المؤلف بأن التخطيط بأوسع معانيه وأشملها هو عملية التفكير في المستقبل والاستعداد له طبقا لأهداف مثبتة

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

-مفهوم التنظيم : هناك عدة مفاهيم حول التنظيم فالبعض يرى أنه نظام يفهم من آخرون بأنه التخطيط وهو بذلك الخطوة الطبيعية التالية للتخطيط وهو الإطار الذي بداخله أي جماعة متجهة نحو غرض معين . والتنظيم هو وضع نظام للعلاقات بين الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المشتركة وهو يتطلب تصميم الهيكل التنظيمي وتحديد مسؤوليات المناصب وتحديد العلاقات التنظيمية واختيار المديرين وتطويرهم .

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

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

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

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

1-2-4- الرقابة : تعتبر الرقابة إحدى الوظائف الإدارية الأساسية ويرى " السيد الهواري " بأنها التأكد من النتائج التي تحققت مطابقة للأهداف والتي تقرررت وذلك يتطلب وجود معايير رقابية وقياسا دقيقا للأداء ثم تشخيص المشكلات وعلاجها والرقابة هي مقياس وتعني تصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من أن أهداف المنشأة والخطط الموضوعة قد تم تحقيقه .

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

وفي مجال التربية الرياضية يجب على كل العاملين الأخذ بعين الاعتبار مهمة المتابعة والمراقبة لأنها عملية من شأنها أن تساعد على تلاقي الأخطاء وسوء التنفيذ ويتم ذلك ضمن التنظيم والواجبات الملقاة على عاتق الأجهزة العاملة التي توجب قيام جهاز أو أكثر للمتابعة والمراقبة ويمكن أن يتم عن طريق تشكيل اللجان واختيار من هم أهلا لها .⁵⁴

حسين أحمد الشافعي ، مرجع سابق ، ص 24.

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

- **تقسيم العمل :** يرى " فايول " أن الغرض الرئيسي من تطبيق مبدأ تقسيم العمل هو تحسين أداء العمل رفع إنتاجية الأفراد وذلك عن طريق الجهد المبذول ويرى أن تطبيق مبدأ تقسيما يلائم جميع الأعمال التي تشتمل على مجموعة معينة من الأفراد .

- **السلطة والمسؤولية :** تعرف السلطة بأن لها الحق في إصدار الأوامر إلى الغير والقوة التي تعمل لأجل فرض الطاعة على الآخرين داخل أي تنظيم وأنه من الضروري التفرقة بين السلطة الرسمية للإداري والتي يكتسبها من مركزه داخل التنظيم وبين السلطة الشخصية ويرى " فايول " أننا كلما تدرجنا في التسلسل الإداري كلما زادت درجة الصعوبة في تحديد المسؤوليات .

- **الامتثال للنظام :** ويقصد به الطاعة والقبول والجهد والسلوك والمظاهر الخارجية التي تنطوي عليها العقود القائمة بين المؤسسة وموظفيها والجيوش تؤمن هذا المبدأ إيمانا تاما ففيها يكون مبدأ الامتثال للنظام وهو القوة الرئيسية في الجيش ، كذلك يجب أن تكون العلاقات بين القادة والمرؤوسين حسنة واحترام مبدأ الامتثال للنظام يجب أن لا يقتصر فقط على المستويات الدنيا في التنظيم بل يجب أيضا أن يسود بين كبار رجال الإدارة .

- **وحدة القيادة :** هذا المبدأ ينص على ضرورة أن يتلقى الموظف أوامر من رئيس واحد فقط ويرى " فايول " إن انتهاك هذا المبدأ سيؤدي إلى إقبار السلطة واختلال العمل وتعدّد مبدأ الامتثال للنظام وفقدانه الأهمية فعندما يتلقى الشخص نفسه أوامر من أكثر من رئيس واحد فسوف تسود الفوضى وتغيير الأمور وتصبح المؤسسة كأفا منظمة حيوانية⁵⁵

- **وحدة التوجيه :** ويعبر عن هذا المبدأ وجود رئيس واحد وخطة واحدة لمجموعة من الأنشطة التي لها الأهداف نفسها ويعتبر من الشروط الأساسية للعمل الرياضي لوحدة العمل والتنسيق والقوة وتركيز الجهود .

- **مكافأة الأفراد :** تعتبر بمثابة السعر الذي يدفع للخدمات التي يؤدونها يجب أن تكون عادلة كلما أمكن أن تؤثر بدرجة كبيرة على تقدم الأعمال وهذا يصبح اختيار طريقة الدفع من الوسائل الهامة في تحديد مكافأة الأفراد .

- **المركزية :** تتصل المركزية بالنظام الطبيعي مثلها مثل تقسيم العمل ومعنى ذلك أنه في كل جسم سواء كان حيوانيا أو اجتماعيا نجد أن الإحساسات تنتج نحو الذهن أو الجزء الموجه وهذان العنصران يصدران الأوامر إلى جميع أجزاء الجسم الحي .

- **السلم الإداري :** يتكون من سلسلة الرؤساء التي تتفاوت من أعلى سلطة إلى أقل مستويات إدارية ويقال : إن هذا الطريق يحدد الحاجة إلى إيجاد وسائل النقل البيانات والمعلومات من ناحية ويحدد من ناحية أخرى بمبدأ وحدة القيادة .

- **مبدأ النظام :** يتوقف مبدأ النظام على القاعدة التي تنص على ضرورة إعداد مكان لكل شيء وكل شيء في مكانه وتطبيق هذه القاعدة على النظام الإنساني ولكي يسود النظام الاجتماعي داخل التنظيم فإن المكان الذي يجب أن تضع فيه الفرد أن يكون مناسب كما أن الفرد يجب أن يكون صالحا لشغل المكان على أساس أن الشخص الملائم في المكان المناسب . - - - -
- **العدالة :** يقول " فايول " أن هناك فرق بين العدالة والعدل باعتبار أن العدل هو وضع الأشياء موضع التنفيذ وأن العدالة تنشأ من الجمع بين العدل والعطف .

- **روح الجماعة :** يقول " فايول " أن في الإتحاد قوة ومن رأيه على رؤساء الأعمال أن يفكروا بعمق على أساس هذا المثل وأن الانسجام والإتحاد بين أفراد المؤسسة من القوى العظيمة ويترتب على الإدارة أن تبذل جهدها لتحقيق هذا المثل فتتمية روح الجماعة والتمسك بها وهي من مصلحة التنظيم باعتبارها قوة تعمل على تماسك أجزاء التنظيم وتظافر الجهود والقوى لتحقيق العدالة .

⁵⁴ حسين أحمد الشافعي، مرجع سابق، ص 122

⁵⁵ مروان عبد المجيد إبراهيم، مرجع سابق ، ص 56

4-1 خصائص الإدارة : " إن الإدارة ليست مجرد تنفيذ للأعمال بل الأعمال يتم تنفيذها عن طريق آخرين وأن مجرد كون أحد أفراد يرأس عددا من المرؤوسين لا يجعل منه مسؤولاً فالإدارة بالضرورة تنطوي على تحقيق أهداف بواسطة جهود المرؤوسين ويجب على الفرد التغلب على الميل نحو أداء الأشياء بنفسه ويبدأ في تحقيق الأشياء عن طريق جهود الجماعة ومن هذا المنطلق يمكن القول أن النشاط الإداري (العمل الإداري) يختلف عن العمل وعن النشاط التنفيذي وإذا كان هو الذي يحدد الأهداف بينما يقوم آخرون بتحقيقها فإن هذا يضيف على الإدارة صفة التمييز .

- إن الإدارة عملية مستمرة ومصدر استمراريتها هو بقاء منظمات خدمة البيئة والتي تسعى لإشباع المجتمع من السلع والخدمات بأنواعها المختلفة فهي الإدارة التي تساعد هذه المنظمات على بلوغ أهدافها واضطلاعها بمسؤوليات لحاجة معينة .

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

" إن الإدارة نشاط إنساني متكامل وهادف فعند تطبيقها تتعامل مع الجماعة وتسعى في الوقت نفسه إلى تحقيقه أهداف المنظمة من خلال إنجاز عدد من المهام في ضوء قواعد معينة أي أن العلاقات بين ومع جماعات العمل والمرؤوسين والمهام المنظمة للعمل هي من بين العوامل المهمة والموجهة للأداء⁵⁶ .

" تتصف الإدارة أيضا بالتغيير فبيئة الأعمال متغيرة والعنصر البشري متغير بطبيعة الحال وحاجاته وطموحاته أكثر تغييرا كما أن التطور التكنولوجي في مجالات مختلفة يتطلب من الإدارة ضرورة مواكبته . " إن الإدارة الفعالة تستلزم دائما استخدام أنواع معينة من المعرفة والمهارة والإجراءات وإذا كانت المهارة الفنية مهمة جدا لتنفيذ العمل المعين فإن دور المسئول لا يستلزم بالضرورة خيرة فنية متخصصة كما أن الخبرة والمهارة الفنية تضيف الكثير إلى قدرة المسئول إلا أن دخول ميدان العمل يتطلب من الفرد تخصص آخر وهو أن يدير بفاعلية فالمهارة التشغيلية الضرورية لأداء العمل التشغيلي المتخصص لا تعتبر كافية لعمل الإدارة .

5-1 أساسيات الإدارة :

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

- **القرارات الإدارية (managerial decisions) :** تنشأ عملية اتخاذ القرارات حينما يقوم الإداري بتحديد أهدافه يحاول وضع الأساليب التي تمكنه من تحقيقها وبدون قرارات فإن الوظائف الأساسية للإدارة لا يمكن تنشأ وحلها . ويمكن تعريف اتخاذ القرارات بأنها عملية الاختيار المبنية على بعض المقاييس التي . تتصف بسلوك معين كبديل لبدائل أخرى ممكنة وممارسة عملية اتخاذ القرارات تكسب الفرد خبرة تساعده في الوصول إلى الوسائل الملائمة لاتخاذ قرار سليم .

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

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

⁵⁶ مروان عبد المجيد ، مرجع سابق ، ص 60 .

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

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

6-1 نظريات الإدارة :

أولاً : **النظرية التقليدية () : نظرية (X)** تقوم هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات عن حقيقة النفس البشرية ومحددات السلوك كالتالي :

- الإنسان بطبعه كسول لا يحب العمل
- الإنسان بطبعه خامل لا يريد تحمل المسؤولية في العمل
- يفضل الإنسان دائماً أن يجد شخصاً يقوده يوضح له ماذا يعمل
- العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل ، أي أن الإنسان يعمل خوفاً من العقاب أو الحرمان وليس حباً في العمل .
- لا بد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان حين يعمل حيث لا يؤمن الفرد على شيء هام دون متابعة وإشراف
- إن الأجر والمزايا المادية هي من أهم حوافز العمل أي أن الفرد على استعداد للتضحية بأي شيء في سبيل الحصول على مزيد من الأجر والمزايا المادية الأخرى . تلك هي فروض النظرية التقليدية وهي تفسير السلوك الإنساني بطريقة تؤدي إلى أن تتبع الإدارة طريقة خاصة في معاملة الأشخاص تتفق وتلك النظرية إلى الإنسان وطبيعته . هناك العديد من التجارب العملية أثبتت أن أوامر كثيرة تصدرها الإدارة لا تطاع ويتجاهلها الأفراد وقد يتصرفون في الاتجاه المضاد وكذلك تبين للباحثين في ميدان علاقات العمل أن الإنسان ليس كسولاً بطبعه بل هناك أفراد يعملون ساعات أطول من ساعات العمل المقررة وإذا كان الإنسان بطبعه كسولاً فكيف نفسر إقبال أحد المسؤولين على عمله لفترات طويلة وإذا كان الأجر هو المحدد الأساسي لسلوك الفرد وهو الدافع الوحيد له على العمل فكيف نفسر رفض بعض الأشخاص العمل لفترات إضافية إذن فهم يرفضون فرصة الحصول على المعدلات أجر أعلى . إن تلك المظاهر للسلوك الإنساني توضح فشل التفسير الذي تقدمه النظرية التقليدية كما يتضح في حالات أو مواقف إنسانية متعددة لذلك لا بد من البحث عن التفسير آخر يقدمه ماكجرو ويدافع عنه .
- النظرية الحديثة () : نظرية (Y)** بالنظر إلى فشل النظرية التقليدية في رسم الصورة الحقيقية لطبيعة الإنسان فإن النظرية الحديثة تحاول تقديم مجموعة من الفروض التي تفسر بعض المظاهر السلوك الإنساني وهي :
- الإنسان يرغب في العمل لذاته فهو يحب العمل ويفضله عن الفراغ .
- الإنسان يسعى إلى تحمل المسؤولية والمخاطرة .
- الإنسان يطلب الحرية في العمل والتحرر من القيود وهو يفضل أن يكون قائداً وليس تابعاً .
- الوعد بالمكافأة أو احتمال الحصول على نتائج إيجابية دافع أساسي للعمل أي أن الإنسان يعمل ليس خوفاً من العقاب ولكن أملاً في المكافأة .

- ليس هناك ضرورة للرقابة الدقيقة على الإنسان في أثناء العمل إذ يكفي أن تحدد الأهداف المطلوب تحقيقها ويترك للفرد اختيار سبل الوصول إليها وهو جدير باختيار أفضل السبل والوسائل .
- ليس بالخبز وحده يعيش الإنسان والفرد يعمل للحصول على أجر ولكنه يعمل أيضاً لإشباع حاجات ورغبات أخرى
- خلاف الآخر والمزايا المادية يعمل من أجل الحصول على مركز اجتماعي مرموق والرضا عن الإنجاز الشخصي⁵⁷
- تلك الفروض للنظرية الحديثة ساهمت في توجيه أساليب الإدارة في العصر الحديث تجاه ما يسمى " بالعلاقات الإنسانية " وأصبح أسلوب القيادة والإشراف الديمقراطي الذي يسمح للأفراد بحرية العمل والتعبير هو الأساس من ناحية أ فإن مجموعة النظم الاجتماعية ترى في الإدارة نظاماً اجتماعياً متكاملًا ومن ثم فإن منظمة الأعمال ينظر إليها أنا مزيجاً من العلاقات الاجتماعية والأنماط الحضارية التي تنشأ بين جماعات الأفراد المكونة لها وبالتالي فإن مفاهيم التعاون والتفاعل الاجتماعي تلعب دوراً بارزاً في تحريك فلسفة الإدارة ناحية اكتشاف العوامل والظروف المساعدة على تجميع الأفراد وإيجاد روابط وثيقة بينهم . ويتميز تفكير مجموعة النظم الاجتماعي بالشمول والتكامل ويعمل على البحث عن وسائل إدماج الفرد كعضو في جماعة وتوثيق علاقات الجماعات وزيادة درجة التفاعل بينها .

⁵⁷ مروان عبد المجيد إبراهيم ، مرجع سابق ، ص 36 ، 35

نظرية الإدارة التنظيمية: كان " هنري فايول " يقوم بإسهامه إلى الإدارة عن طريق مبادئ الإدارة وهو بذلك كان الأول في الكتابة عن نظرية الإدارة التنظيمية التي تتمم بالأعمال الإدارية ووصف وتحليل الوظائف الإدارية وسرد مبادئ التنظيم وبعد " فايول " كتب " جيمس موفي " " وألان رايلي " عن مبادئ التنظيم ويليهم " ليندال أوريك " بعمله وكتاباتة عن التنظيم والإدارة وهؤلاء الكتاب الثلاثة هم الرواد الذين وضعوا أسس ومبادئ التنظيم الإداري . لقد كان " فايول " أحد العاملين في حقل الإدارة لمدة طويلة والمهتمين برفع قيمتها ومستوى العمل فيها وحاول اكتشاف مبادئ عامة للإدارة على أن تكون مرنة وتعتبر أساسا للتفكير والتقدير في تطبيقات الحياة العملية بواسطة المديرين واهتم فايول بمبادئه كأساس وبداية العمل في هذا المجال وليس كنهاية إذ ذكر إمكانية زيادة المبادئ وتجاهل البعض الآخر كما ركز على أن اختيار المبدأ للتطبيق يرتبط أساسا بفن الإداري وخبرته وقدراته .⁵⁸

2- الإدارة الرياضية :

1-2- مفاهيم حول الإدارة الرياضية : الإدارة الرياضية : هي فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق هذه الهيئات كما يعرفه أيضا بأنها توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها .⁵⁹

وقد عرفها كل من " beitel " et " blanten " : على أنها المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويحية .⁶⁰

2-2- مكونات الإدارة الرياضية : لقد حلل الإداري الأمريكي " kanz " الإدارة الرياضية فوجد أنها تتضمن أربعة مكونات أساسية هي : أ / العامل البشري ب / العمل الجماعي ج / القائد الإداري د / المنظمة التي تعمل الإدارة لأجلها

2-3- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية : لقد أشاد الإداري الأمريكي " kanz " بأفا الإدارة الناجحة تعتمد على مايلي :

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

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

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

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

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

4-2- صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة : يمكن تحديد صفات الإدارة الرياضية العلمية السليمة كمايلي : الشمول : بمعنى ضرورة تغطية الإدارة لكافة جوانب وبحالات العمل في الهيئة الرياضية في حدود اختصاصاتها . التكامل : ويعني أن يتولى كل جزء في الهيئة الرياضية جانب من التنظيم حيث يؤدي مهام محددة متخصصة مع مراعاة أن تكمل كافة الأقسام الإدارية للهيئة الرياضية ككل بحيث تتحقق النتائج المرجوة .

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

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

⁵⁸ مروان ابراهيم مرجع سابق ، ص 36-37-38

⁵⁹ مغني إبراهيم حماد ، تطبيقات الإدارة الرياضية ، الطبعة الأولى ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة ، 1999 ، ص 17

⁶⁰ هناء حافظ بدوي ، الاتصال بين النظرية والتطبيق ، دون طبعة ، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية ، كتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1988 ، ص 17

3- 5 - الدور الإجرائي للإدارة الرياضية :

- يتمثل الدور الإجرائي من الإدارة الرياضية في خمسة عناصر تعكس كافة عملياتها وهذه الأدوار تتم في كافة المستويات الإدارية للمؤسسة الرياضية وهي كما يلي :
- وضع خطة متكاملة تشمل كل من الاستراتيجيات والسياسيات والإجراءات والأساليب والوسائل والبرامج المطلوب تنفيذها وكافة القوى البشرية الإمكانات المادية والعينية في فترة زمنية مستقبلية .
 - وضع هيكله لتنظيم العناصر والقوى البشرية والمادية التي تتكون منها الهيئة الرياضية وتنسيق الأداء والترابط بينها لتحقيق التكامل والتماسك والتلاحم بين الأجزاء بصورة يكون لها معنى وفاعلية من أجل تحقيق هدف الهيئة الرياضية
 - حث الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية على تعديل سلوكهم بما يسهم في تطابق هذا السلوك مع الهدف العام المرجو تحقيقه .
 - إيجاد نظام رقابي يتطابق مع العمليات والإجراءات على أن تتم مقارنة نتائج الأعمال مع مستويات ومعدلات الأداء المطلوب تحقيقها الذي يضمن حسن سير العمل مع تصحيح الانحرافات .
 - التنسيق بين كافة المستويات الإدارية في الهيئة الرياضية على المستوى الرأسي أو الأفقي من أجل الوصول إلى الهدف المحدد بأفضل الوسائل والفعاليات وبأقل تكاليف ممكنة .

2- 6- المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية :

- تطبق هذه المبادئ في إدارة جميع المؤسسات بما في ذلك الرياضة دون نظر لحجمها وطبيعتها على أساس أن جميع الأعمال تتشابه في أهدافها وعملياتها الرئيسية وتتلخص هذه المبادئ التي تساعد في خلق الإدارة الناجحة فيما يلي:
- **مبدأ التوازن :** يجب أن تكون المؤسسة الرياضية ابتداء من اللجنة الأولمبية أو الاتحاديات أو الأندية الرياضية متوازنة لضمان النمو المناسب لها وتحقيق الكفاية في إدارتها ونجد أن مهام الرئيس الإداري هو التأكد من أن التوازن يسود المؤسسة كما يقع على عاتق الرئيس الإداري أن يحفظ توازن مؤسسته .
 - **مبدأ التبسيط :** يجب استبعاد جميع العناصر غير الضرورية للإدارة الناجحة وتحقيق العناصر الموجودة إلي أبسط شكل ممكن ومن مزايا المؤسسات الصغيرة مثلا : سرعة البث في الأمور بعكس الحال في المؤسسات الكبيرة كاللجنة الأولمبية الوطنية بسبب أن التصرف يتناول أشخاص عدة وتعمل هذه المؤسسة إلى حد كبير بمقتضى التعليمات المكتوبة والتقارير والسجلات وهذا ما يبطئ العمل ويزيد النفقات .⁶¹
 - **مبدأ التخصص :** يؤدي التخصص في الجهود إلي تكوين الخبراء بسبب أن تركيز الجهود يزيد من الخبرة العملية ويطبق مبدأ التخصص تطبيقا عاما وشاملا في نواحي النشاط المختلفة ويستند مبدأ التخصص على الحقيقة التي تقول أن القلة من الأفراد يتمكن من إنجاز أشياء عدة بدقة بينما الكثرة من الأفراد فتنمك من إنجاز أشياء قليلة بدقة إذا كان مجال نشاطهم صغيرا " .
 - **مبدأ التنميط :** يجب أن تحدد أحسن طريقة وتعتبر عنها بوحدات محدودة أو أنماط ثم تستخدم كنموذج في العمليات وفي التخطيط والرقابة .
 - **مبدأ الحوافز المادية :** يجب أن تتناسب المكافآت مباشرة وقيمة العمل المنجز ويشترط أن توضع مستويات عادلة للأعمال المنجزة وأن يكافئ الشخص على أساس ما أنجزه من أعمال بالنسبة إلى المستويات الموضوعه .
 - **مبدأ العلاقات الإنسانية :** تنجح الإدارة أو تفشل على حسب طريقة معالجتها للعلاقات الإنسانية في المؤسسة وتسعى الإدارة والأشخاص إلى الأهداف نفسها فكل منهما يرغب في ازدهار المؤسسة وكلاهما المعادلة العادلة للإدارة في معاملتها مع الأشخاص والأشخاص في اتصالاتهم بالإدارة .
 - تتطلب المعالجة السليمة للعلاقات الإنسانية وضع سياسات عمل رشيدة بشرط أن يتمسك بها الإداريون لأن الكلام الشفوي لا قيمة له في حل المشكلات ،
 - **مبدأ التخطيط :** يجب أن يكون هناك تخطيط سابق للتنفيذ لكي تصل إلي عمل شيء له أهمية بطريقة فعالة والتخطيط يحل محل الحدس والتخمين وبذلك يقلل من الاعتماد على الحظ وينطوي التخطيط على اتخاذ قرار يحدد ما يجب عمله والكيفية التي ينفذ بها لأن التخطيط يرتب العمل ويحدد مراحل تتابعه .

⁶¹ مفتي إبراهيم حماد ، مرجع سابق ، ص 20

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

مبدأ القيادة : تعتبر القيادة الحكيمة هي أهم عامل فردي في نجاح العمليات كافة وتنطوي القيادة الحكيمة على القدرة في عمل ما يقرر الشخص عمله وعلى امتلاك الشخصية والقدرة على كسب تعاون وولاء الآخرين وعلى المهارة في قيادة جهود الأشخاص والرقابة عليها.⁶²

- مبدأ السلطة والمسؤولية : إن الشخص الذي يمارس السلطة يجب أن يكون مسؤولاً عن تنفيذ كل الأعمال داخل نطاق سلطته لا يمكن اعتبار الشخص مسؤولاً عن نتائج معينة إلا إذا كانت له سلطة القيادة والإشراف على الوسائل التي تستخدم للوصول إلى تحقيقها وإذا أردنا أن نجعل فرداً مسؤولاً عن استمرار عمل معين أو عن تنفيذ مهمة ما فيجب أن نزوده بالسلطة اللازمة للإشراف على الأشخاص الذين يمارسون هذا النشاط وتوجيه جهودهم لاستخدام الوسائل والإمكانات التي تساعدهم في الوصول إلى الهدف . ونلاحظ أن الإداري لا يعتبر مسؤولاً عن أعماله فقط بل أيضاً عن أعمال مرؤوسيه فإن الإداري يعتبر مسؤولاً عن الأخطاء تحدث لسوء اختياره للفرد حيث أن الإداري مسؤولاً عن نتائج عمل الآخرين الذين تحت إشرافه فالضرورة تقتضي إعداد المرؤوسين وتدريبهم ومعرفة المهام التي يصلحون لها

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

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

7-2- مقومات التغيير الناجح في إدارة الهيئات الرياضية : لكي يكون التغيير ناجح في إدارة الهيئات الرياضية لا بد من توفر عدد من المقومات وهي كمايلي :

- تشجيع الأفكار الجديدة المفيدة النابعة من الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية وتوصيلها إلى الرؤساء وإيجاد نظام للحفز على البحث عن مثل تلك الأفكار إذا ما كانت قابلة للتفكير .

- دعم تكامل المعارف أما المهارات فهي تكتسب من خلال التطبيق الفعلي والممارسة اليومية المستمرة للمشكلات النفسية والإنسانية داخل الهيئة ذاتها أو خارجها .

- ترسيخ المرونة والمقدرة على التكيف حتى يمكن تقبل التغيير والتكيف معه

- الاستناد إلى المعلومات حول التغيير المنشود من حيث أهدافه وأنواعه ومدى تأثيره ونتائجه المتوقعة وهذا يرجع أساساً إلى نظم المعلومات المتوفرة .

8.2 . مجالات الإدارة في التربية الرياضية : تتعامل إدارة التربية الرياضية مع ثلاث مجالات رئيسية وهي :

- البرامج .

- الإمكانيات

- العاملين (القادة)

وهذه المجالات الثلاثة للتربية الرياضية تعتبر مجالات متداخلة وغير مستقلة كلا منها عن الآخرين فالبرنامج يظل كلمات على الورق دون وجود الإمكانيات المتاحة ثم يأخذ طريقة ضئيلة أو كافية لا فائدة منها إن لم يحسن استخدامها وكذلك تقع على العاملين المسؤولية النهائية في حسن استخدام الإمكانيات وتنفيذ البرامج⁶³

2 - أنماط المؤسسات وتطبيقاتها على المؤسسات الرياضية : قام كل من (هاج وهل) بوضع أربع أنماط

للمؤسسات طبقاً لحجم المؤسسة ومستوى التعقيد وهذه الأنماط هي : (النمط التقليدي - النمط الميكانيكي - النمط العضوي - النمط المختلط) .

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

⁶² مقني إبراهيم حماد، مرجع سابق، ص 25

⁶³ مقني إبراهيم حماد ، مرجع سابق ، ص 18-19

- 4 - 2 - **النمط الميكانيكي** : يختلف هذا النمط عن السابق بأنه نقل فيه المركزية مما يرتبط بزيادة المسؤوليات وأيضا تحويل السلطة مما يعطي حرية أكبر للعاملين كلما اتجهنا نحو قاعدة التنظيم . وفي هذا النمط قد تشترك فيه أكثر من إدارة في نفس العمل لإنجازه . ويرتبط هذا النمط بالمؤسسات كبيرة الحجم وبناء تنظيمي بسيط .
- 3 - 3 - **النمط العضوي** : يعتبر هذا النمط كالجسم البشري حيث يتناسب التقسيم الهرمي والتنظيم البنائي يتم تنسيق الأعمال بين كافة أجزاء المؤسسة حيث يكون لكل جزء وظيفة يختص بها و لا يكون هناك تضارب في الاختصاصات . وفيه المؤسسات صغيرة الحجم ولكن معقدة التركيب .
- 3 - 4 - **النمط المختلط** : يتناسب هذا النمط مع المؤسسات الكبرى حكومية كانت أو استثمارية لأنها عالية التعقيد وكبيرة الحجم ، وهي بذلك تجمع بين النمط العضوي والنمط الميكانيكي . ويرى (جورلاند) أن كلا من النمط التقليدي والميكانيكي يتناسبان في الأداء مع البيئة المستقرة والثابتة أي البيئة محدودة التغيير ومثال ذلك في المجال الرياضي الأندية الصحية الخاصة وأندية الشركات والهيئات . حيث أوضح (جورلاند) أن النمط العضوي والنمط المختلط يصلحان في البيئة المتغيرة بمعنى آخر التي تتطلب تفاعل المؤسسة مع المجتمع والجمهور مثل الأندية والاتحادات الرياضية في تفاعلها وبنائها التنظيمي مثل وزارة الشباب والرياضة .

4- **المؤسسات الرياضية** : هي هيئات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي وهي مثلها كأي مؤسسة لها هيكل تنظيمي يتفق وحجمها والهدف الذي أنشأت من أجله ويشير (أشرف صبحي) نقلا عن (دافت ، وروبينز) أن المؤسسة الرياضية هي تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وصناعة تحدد أهدافه بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة وطبقا لأهداف تلك الأنشطة ، وقد ذكر أيضا (دافت) أن المؤسسة الرياضية تدار بفكر إداري علمي ذات بناء محدد بداخله الأقسام والشعب المختلفة والمستويات الإدارية مع تحديد الاختصاصات والمسؤوليات ويتفق الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة وحجم تلك المؤسسة ، ونستطيع أن تميز بين المؤسسات الرياضية وأيضا يمكن تقسيمها وبناء هياكل لها من خلال منظورين : (فلسفة المؤسسة ونظريتها - السلوك التنظيمي) .⁶⁴

- **فلسفة المؤسسة ونظريتها** : هي النظرة الشاملة التي تحدد أهداف المؤسسة ووظائفها تجاه المجتمع وتأثير ذلك على التقسيم الداخلي للهيكل التنظيمي وهنا يتضح أن فلسفة المؤسسة تنبع من الفلسفة العامة للدولة أي تتأثر بالنظم السياسية والاجتماعية والاقتصادية للدولة ونرى أن وظائف المؤسسات الرياضية في المجتمع الرأسمالي تأخذ من نهج المؤسسات الريحية وتحقيق أعلى أهداف ممكنة من الناحية الرياضية بينما في الدول ذات الفكر المركزي والاقتصادي الموجة تخضع المؤسسات لتمويل الدولة وتحقيق الأهداف التي تضعها الدولة بما يؤثر على بناء وتقسيم المؤسسة .

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

5- **نشأة المؤسسات الرياضية حسب قانون الجمعيات 1901** : صدر قانون 1901 الفرنسي آنذاك والمعروف بقانون المنظمات و المؤطر للهيكل العام للمؤسسات ذات النشاط الرياضي التي كانت تحت إشراف المنظمات حيث لم تكن هدف إلى الربح المادي . و هذا فإن المنظمة هي مجموعة أفراد يرتبطهم ببعضهم هدف يتمثل في إنجاز مهنة معينة لا يمكن تحقيقها إذا ما قام بها الأفراد منفصلين . و لكل منظمة عملها الأساسي ويطلق على هذا العمل الهدف أو مقصد المنظمة . وحسب هذا القانون يحدد عمل ومقصد المنظمة الهيكل التنظيمي لها كونها مؤسسة و وظيفة كل فرد فيها الهيكل التنظيمي لها كوظيفة كل فرد فيها إضافة إلى علاقته بالآخرين .

علاوة على ذلك فإن الهيكل التنظيمي يحدده عدد كبير من المسؤولين التنفيذيين . و في كل منظمة لا يهم الأمر كثيرا عما إذا كان عدد الأفراد كبيرا أو صغيرا و إنما يجب أن تتوفر فيهم مجموعة الأفراد الذين توكل إليهم مهام تتفق مع الوظائف التي يقومون بها .⁶⁵

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

⁶⁴ دراوية الحسن، السلوك في المنظمات، دون طبعة، دار الجامعية، الإسكندرية 1999، ص 125
⁶⁵ إبراهيم محمود عبد المقصود وحسن احمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانات والمنشآت في المجال الرياضي، الجزء السابع، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2004، ص 88 .

5-2 - المؤسسات الرياضية حسب المشرع الجزائري : تكامل الأنشطة الرياضية و المصالح الاجتماعية والاقتصادية أدى بها إلى الارتقاء ، وأن قيام الأندية الرياضية يعتمد على دعائم اقتصادية مثل الميزانيات المالية والأدوات والتجهيزات و غيرها من عوامل ، فضلا عن ذلك تزايد عدد ممارسي النشاط البدني الرياضي ما أدى بالمشرع الجزائري البحث المستمر في هذا المجال و تغطية الفجوات المشهودة سابقا في شأن الأندية الرياضية ما تجسد في استمرار تعديل و إصدار القوانين و آخرها قانون الرياضة 2004 المؤطر لنوع الأندية و الراسم لحظوظها المالية من ميزانية الدولة و الدعم الخاص ، فنجد في الفصل السادس من القانون 04-10 المتعلق بالتربية البدنية والرياضة في مادته 42 و التي تشير إلى النوادي الرياضية كوكفا هيئات تمارس مهنة تربوية و تكوينية للشباب عن طريق تطوير البرامج الرياضية و بمشاركة في ترقية الروح الرياضية و الوقاية من العنف و محاربهه ، و تخضع لمراقبة الرابطة الاتحادية الرياضية المنظمة إليها⁶⁶ و لقد صنف هذا الأمر النوادي الرياضية تصنيف أولي يتمثل في نوادي متعددة الرياضات و أخرى ذات رياضة واحدة و كل منها بدورها فيها حسب نفس الأمر

5-2-1 - النادي الرياضي الهواي : و يشار إليها حسب المادة 03 من قانون 10-04 : هو جمعية رياضية ذات نشاط غير مريح ، يسير بأحكام القانون المتعلق بالجمعيات وكذا قانونه الأساسي . و تحد المهام في النادي الرياضي الهواي كما ينظم عن طريق قانونه الأساسي النموذجي الذي تعده الاتحادية الرياضية الوطنية و يوافق عليه الوزير المكلف بالرياضة .
5-2-2 - النادي الرياضي شبه المحترف : أنتت به المادة 44 من الامر 10-04 و التي نصت أن النادي الرياضي شبه محترف يمثل جمعية رياضية ، يكون جزء من النشاطات المتعلقة هدفها ، ذو طابع تجاري لا سيما تنظيم ، التظاهرات الرياضية المدفوعة الأجر و دفع أجر بعض من لاعبيها و مؤطريها . ويعتمد النادي الرياضي شبه المحترف قانونا أساسيا لا سيما تنظيمه و شروط تعيين أعضاء أجهزته المسيرة و مسؤولهم وكيفية مراقبتهم و تحدد كيفية تطبيق هذه المادة و القانون الأساسي النموذجي للنادي الرياضي شبه المحترف عن طريق التنظيم .

5-2-3 - النادي الرياضي المحترف : جاء ضمن المادة 22 من القانون 89-03 سمح المشرع بالجمعية الرياضية بالتفاوض و إبرام عقود مع كل المنظمات ، المؤسسات أو الجماعات العمومية من أجل ضمان و دعم الممارسات الرياضية أما من خلال المادة 03 من نفس القانون فقد شرع إنشاء مؤسسات ذات طابع تجاري و أهداف رياضية ، أو في صيغة هياكل أخرى ، هذا ما إذا تطلب كثرة و تنوع النشاطات طرق تنظيم و تسيير ليست بنفس سيم عمل الجمعية إلا أنه لم يأتي تخصيص في صيغة الاحتراف إلا في الأمر 95-09 في المادة 20 و التي تصرح بالآتي : " تعد نوادي رياضية محترفة ، النوادي التي تؤسس مهامها على نشاط رياضي دائم بواسطة حصص متنوعة الطبيعة يوفرها أشخاص طبيعيين أو معنويين يكون هدفها تحقيق نتائج رياضية مقابل أجره) " و هذا قد خضع إنشاء و تأسيس النوادي الرياضية المحترفة إلى الأحكام المقررة في التشريع الساري مفعولهما الخاص ب " الشركات التجارية "⁶⁷

وحزم الأمر في شأن النادي الرياضي المحترف وفق الأمر 10-04 في المادة 46 الذي يشير إلى إمكانية تحليه أو اتخاذه أحد أشكال الشركات التجارية . مثل أن يكون شركة وحيدة الشخص EURL أو شركة ذات مسؤولية محدودة SARL أو شركة رياضية ذات أسهم . SSPA وفي هذا السياق تخضع هذه المؤسسات إذا ما اتخذت أحد هذه الصيغ المذكورة ، إلى أحكام القانون التجاري و كذا قوانينها الخاصة بها . هنا يتضح لنا أن النادي الرياضي المحترف أصبح يعد مؤسسة اقتصادية يمكن التعامل معها بنفس شأن باقي المؤسسات الاقتصادية . و بحكم النادي الرياضي المحترف يشكل وحدة مؤسساتية تجمع بين مختلف عوامل الإنتاج من مدخلات ، كالأشرف و المعدات و التجهيزات و اليد العاملة لتندمج في دائرة إنتاج يهدف تحقيق مردود رياضي يتمثل في النتائج الرياضية التي تنعكس مباشرة على تحصيل الربح المادي أو بالأحرى موازنة مع ذلك تحقيق قيمة مضافة .
فبالرغم من بعض التناقضات ، يعتبر الحل الأمثل للاستمرار كما أشار إليه الباحث (كلود مارشال) الاحتراف هو عالم صغير رياضي ، ثقافي ، اقتصادي واجتماعي حيث من خلال هذا حدد الأبعاد من وراء الاحتراف في النشاط البدني الرياضي .⁶⁸

⁶⁶ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، الامر 10-04 ، المادة 42

⁶⁷ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الامر 95 – 09 المادة 20

⁶⁸ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الامر 89-03 ال مادة 20

خلاصة:

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

تمهيد:

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 الجانب التطبيقي لبحثنا هذا على فصلين، الفصل الأول ويمثل الطرق المنهجية للبحث والتي تشمل على الدراسة الاستطلاعية والمحال الزماني والمكاني وكذا الشروط إن العلمية للأداة ضبط متغيرات الدراسة كما أشتمل على عينة البحث وكيفية اختيارها والمنهج المستخدم وأدوات الدراسة وكذلك إجراءات التطبيق الميداني وحدود الدراسة.

أما الفصل الثاني فيحتوي على عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء الفرضيات الخلاصة العامة للبحث.

الدراسة الاستطلاعية:

قمنا بدراسة استطلاعية لمديرية الشباب والرياضة لولاية الوادي وهذا راجع لقرب المسافة و ربح الوقت حيث كان الهدف من وراء ذلك الحصول على معلومات كافية من عدد من الموظفين بالمؤسسة و معرفة دور الاتصال الداخلي في تحقيق الفعالية التنظيمية في مؤسستهم وتم الاتصال بالأستاذ المشرف لإعطائنا شروحات وافية تساعدنا حول اختيار العينة بحكم معرفته الواسعة و خبرته المهنية الطويلة

المنهج المستخدم:

- المنهج الوصفي التحليلي: المنهج هو الطريق المؤدي إلى الهدف المطلوب أو هو الخيط غير المرئي الذي يشد البحث من بدايته حتى نهايته قصد الوصول إلى النتائج

. وقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي وهذا الاختبار لم يحدث اعتباطيا بل نتيجة حتمية لطبيعة الموضوع ، ومن ثم فالمنهج الوصفي هو : " طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أعراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية أو سكان معينين

2. محمد أزهري السماك وآخرون : " الأصول في البحث العلمي ، دار الحكمة للطباعة والنشر ، بدون طبعة ، للموصل ، العراق ، 1980 ، ص 42 . عمار بوحوش ، محمد محمود ذنبيات : " مناهج البحث العلمي وطريقة إعداد البحوث " ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بدون طبعة ، الجزائر ، 1995 ، ص 129 ، 130 ، 1

تحديد المجتمع الأصلي للبحث:

تحديد خصائص العينة وكيفية اختيارها: " العينة هي جزء من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر أنه من تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على إن تكون ممثلة لمجتمع البحث " . 3

وهي النموذج الأول الذي يعتمد عليه الباحث لإنجاز العمل الميداني، والعينة هي المجموعة الفرعية من عناصر مجتمع: بحث معين، وكان مجتمع البحث في دراستنا هو موظفو مديرية الشباب والرياضة لولاية الوادي ولقد كان اختيار العينة بطريقة عشوائية وتمثلت في 20 موظفا بنسبة 64,5 % من 31 موظف.

المجال الزمني: تم إجراء البحث في الفترة الممتدة من النصف الأخير لشهر جانفي 2016 إلى غاية شهر ماي حيث خصصت الأشهر الثلاث الأولى (جانفي ، فيفري ، مارس) للجانب النظري أما الجانب التطبيقي فقد كان في شهري أفريل وماي تم خلالهما تحضير الأسئلة الخاصة بالاستمارة الاستبائية و توزيعها على موظفي المؤسسة سالفة الذكر ، ثم بعد ذلك قمنا بعملية جمع النتائج و تحليلها و مناقشتها .

المجال المكاني: تمت الدراسة على مستوى مديرية الشباب والرياضة بولاية الوادي والواقعة بحي 19 مارس 1992 وهي مديرية ولائية تهتم بكل ما يتعلق بالأنشطة الشبابية والرياضية وكذا المتابعة الميدانية للمؤسسة القطاعية ل جانب التأثير البيداغوجي والتسيير الإداري.

مرسوم إنشاء مديرية الشباب والرياضة: رقم 234-90-المؤرخ في 28_07_1990_ الجريدة رقم 32

وتعتبر مؤسسة ذات طابع خدمي وذلك نظرا لاهتمامها بالمساهمة في تنشيط الميدان الرياضي والشبابي داخل نطاق الولاية وحي خارجها من خلال تبادل النشاطات مع الولايات الأخرى كتنظيم دورات مشتركة في مختلف الرياضات، وتعتمد المديرية في نشاطها على عدة مصالح تابعة لها وكل مصلحة متخصصة في مجال معين.

يتركز أساس نشاط مديرية الشباب والرياضة على متابعة النوادي الرياضية والرابطات وتفعيل دورها في شتى المجالات وذلك بالمساهمة في الدعم المعنوي والمادي وكذا متابعتها من أجل تحسين الأداء للنوادي الرياضية النشاطات الشبابية عموما وكذا المتابعة الميدانية لها.

ضبط متغيرات الدراسة:

تعريف المتغير المستقل: هو عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث أنه السبب أو أحد الأسباب لنتيجة معينة، ودراسته قد تؤدي إلى معرفة تأثيره على متغير آخر.

رشيد زرواتي: مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، ط 1 ، الجزائر ، 2007 ، ص 334 ، ● 39¹

-تحديد المتغير المستقل وهو "الاتصال الداخلي ' 2

5-تعريف المتغير التابع: متغير يؤثر فيه المتغير المستقل هو الذي تتوقف قيمته على مفعول تأثير قيم المتغيرات الأخرى

حيث أنه كلما أحدثت تعديلات على قيم المتغير المستقل ستظهر على المتغير التابع 1.

- تحديد المتغير التابع: وهو " تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية ' 6

- أدوات الدراسة:

جمع المعلومات وكيفية تطبيقها: إن حصولنا على المعلومات الكافية والبيانات المتعلقة بالدراسة سهلت علينا الإلمام (الإحاطة) بأغلب جوانب الدراسة وجاءت هذه مباشرة بعد تحديد العينة المراد دراستها وتختلف هذه الطريقة باختلاف الموضوع وحسب المحال التي تمت فيه الدراسة استعملنا في بحثنا مجموعة من الطرق المتمثلة في:

-**طريقة الاستبيان:** حيث تعد وسيلة لجمع المعلومات مستعملة وبكثرة في البحوث العلمية ومن خلالها تستمد المعلومات مباشرة من المصدر الأصلي وتتمثل في جملة من الأسئلة (مغلقة) ويقوم الباحث بتوزيعها على العينة المختارة كالإجراء الأولي ثم يقوم بجمعها ودراستها وتحليلها ثم استخلاص النتائج منها وقد قمنا باختيار الاستبيان لكي يسمح لنا بعملية جمع المعلومات وتحليلها بسهولة وقلة تكاليفها.

-**الطريقة الإحصائية:** تساعد هذه الطريقة على تحويل البيانات والنتائج من حالتها الكمية إلى نسب مئوية، وقد اعتمدنا في تحليلنا للمعطيات العددية للاستبيان على القاعدة الثلاثية، وذلك لاستخراج والحصول على نسب مئوية لمعطيات كل سؤال. النسبة المئوية = عدد التكرارات $\times 100$ المجموع الكلي واعتمدنا نفس الطريقة الثلاثية لتحويل النسب المئوية إلى دوائر نسبية للنتائج المتحصل عليها

. محمد حسن علاوي -أسامة كامل رائب: البحث العلمي في التربية البدنية والرياضية وعلم النفس، دار الفكر العربي،

بدون طبعة، القاهرة، مصر، 1999، ص 219. 2

خلاصة

شمل هذا الفصل الإجراءات الميدانية لأجل استيفاء شروط المنهج العلمي السليم، حيث تم التطرق إلى كيفية اختيار منهج البحث المتبع وكيفية اختيار مجتمع وعينة البحث، كما تطرقنا إلى مجالات البحث وإلى الخطوط العريضة للدراسة الاستطلاعية، إضافة إلى أدوات البحث.

الفصل الخامس عرض و مناقشة النتائج

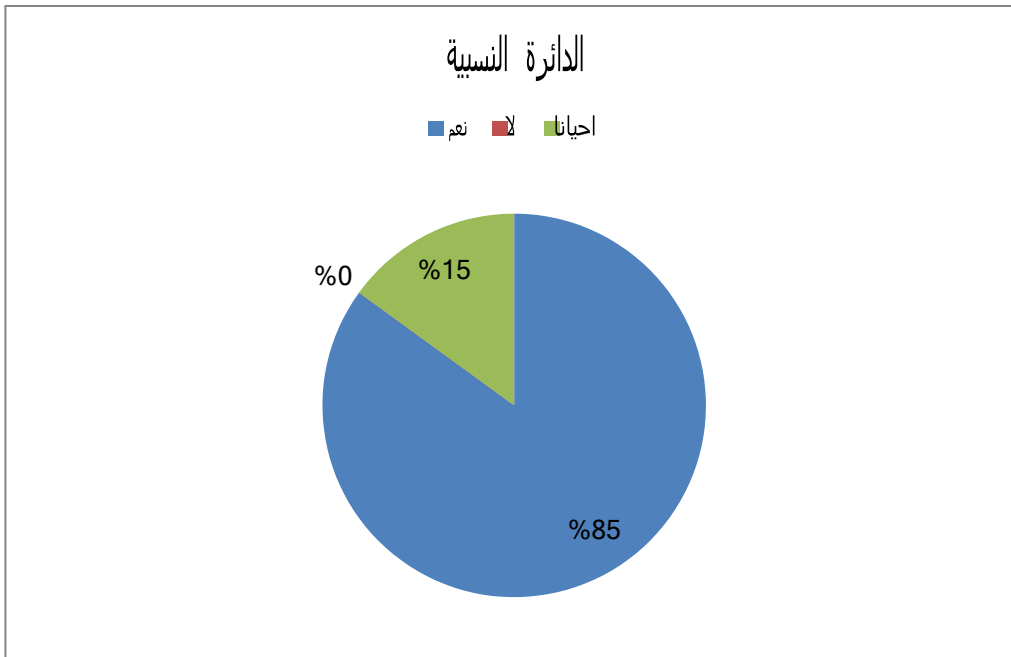
المحور الثاني: الاتصال الداخلي في المؤسسات الرياضية

- السؤال الأول: هل تتلقي الأوامر عن طريق المشرف المباشر؟

- الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت الأوامر تصدر عن طريق المشرف المباشر

- الجدول (1): يوضح إجابات الموظفين حول تلقي الأوامر عن طريق المشرف المباشر

| الإجابة | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم | 17 | %85 |
| لا | 0 | %0 |
| أحيانا | 3 | %15 |



الشكل (01): يوضح تمثيلا لنسب الجدول (01)

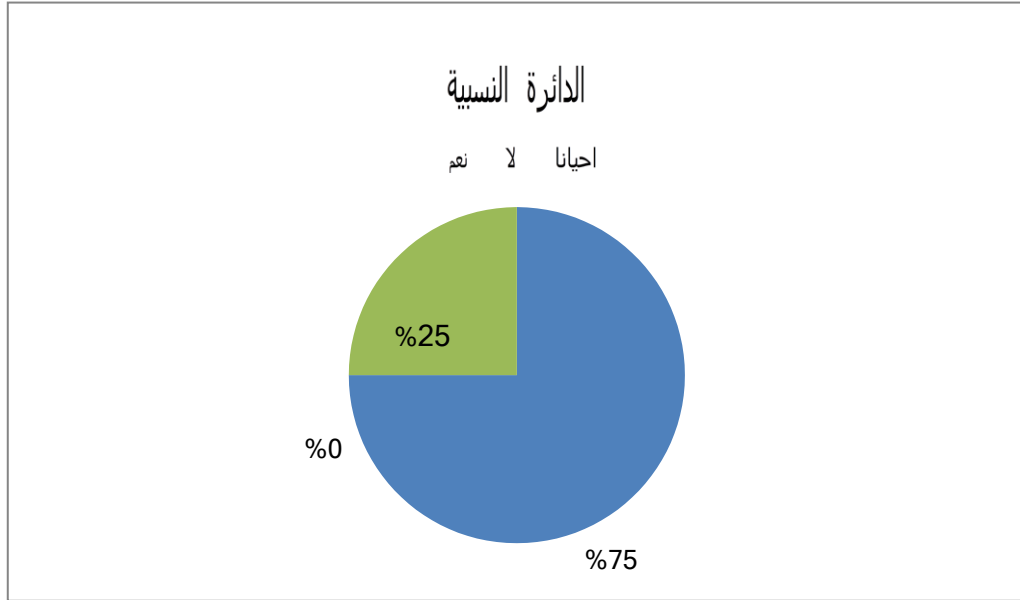
- تحليل النتائج: من خلال الجدول رقم (02) نلاحظ أن 85 % من أفراد العينة يتلقون الأوامر عن طريق المشرف المباشر في حين أن نسبة 15 % نادرا ما يتلقون الأوامر من هذا الأخير و من هذا كله نستنتج أن إجابات الموظفين تختلف لكن معظمهم يتلقون الأوامر عن طريق المشرف المباشر.

السؤال الثاني هل الاجتماعات أحد الوسائل الفعالة لإيصال المعلومات اليك

- الغرض من السؤال: معرفة ما إن وصول المعلومات بطريقة فعالة عن طريق الاجتماعات له دور في تحقيق الفعالية التنظيمية.

- الجدول (02): يوضح إجابات الموظفين حول الاجتماعات وما إن كانت وسيلة فعالة في إيصال المعلومة

| الاجابة | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم | 15 | %75 |
| لا | 0 | %0 |
| احيانا | 5 | %25 |



-الشكل (02): يوضح تمثيلا لنسب الجدول (02)

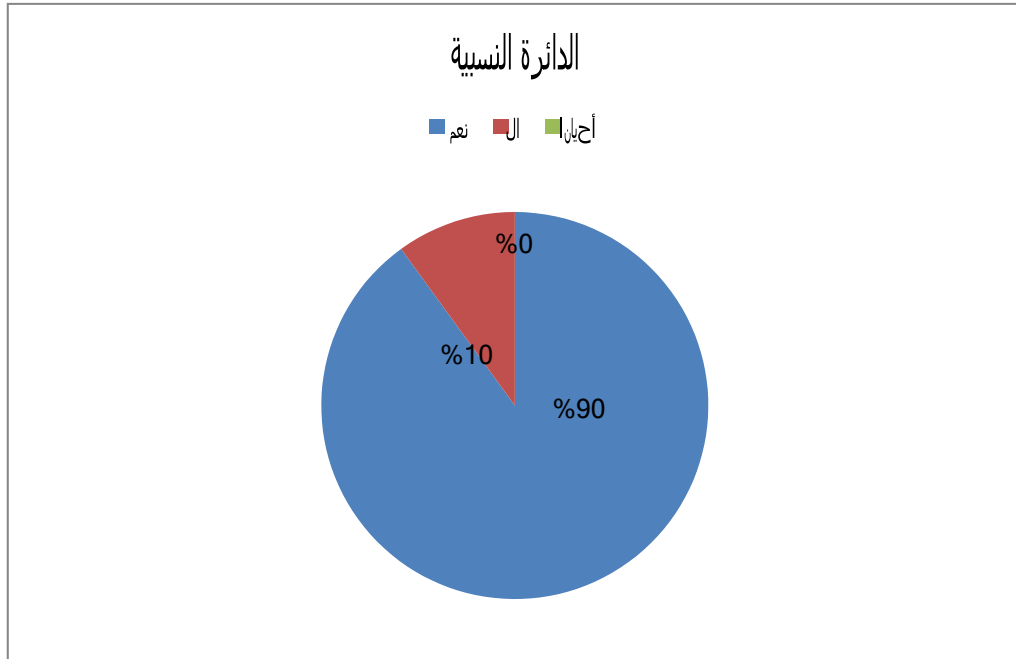
-تحليل النتائج: نلاحظ من خلال الجدول (02) أن نسبة 75 % من الموظفين أجابوا بنعم و هذا دليل على أن الاجتماعات وسيلة فعالة في إيصال المعلومة، في حين أن نسبة 25 % أجابوا أحيانا هذا أن بعضهم لا تعني لهم الاجتماعات الكثير من ناحية وصول المعلومة ومنه نستنتج أن معظم الموظفين يجمعون على ان الاجتماعات وسيلة فعالة وناجعة في إيصال المعلومات إليهم

السؤال الثالث: هل تتصل إدارة المؤسسة بكم خلال فترات منتظمة أثناء العمل؟

-الغرض من السؤال: معرفة ما إن كان الاتصال الدائم خلال للإدارة خلال فترات العمل يحقق الفعالية التنظيمية.

-الجدول (03): يوضح إجابات الموظفين حول اتصال الإدارة بهم خلال فترات العمل.

| الاجابة | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم | 18 | %90 |
| لا | 2 | %10 |
| احيانا | 0 | %0 |



-الشكل (03): يوضح تمثيلاً لنسب الجدول (03)

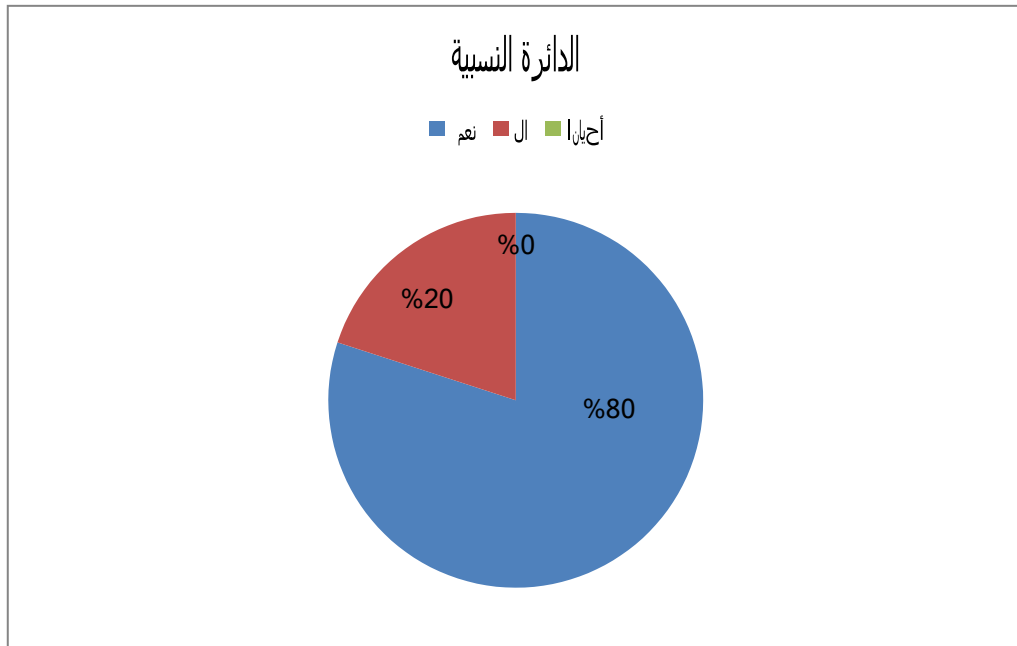
-تحليل النتائج: نلاحظ من خلال الجدول (03) أن نسبة عالية من الموظفين بالنادي تمثلت في 90 % تقوم الإدارة بالاتصال بهم خلال فترات العمل في حين نسبة ضئيلة منهم تمثل 10 % لا تتصل الإدارة بهم. ومنه نستنتج أنه بما أن معظم الموظفين أجابوا " نعم " فإن إدارة النادي يتصل بمعظم الموظفين العاملين بها ب خلال فترات العمل.

السؤال الرابع: هل يلجأ إدارة النادي إليك لطلب رأيك في مسائل تخص عملك؟

-الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان لجوء الإدارة إلى الموظفين بها واستشارتهم في أمور تخص عملهم له دور في تحقيق الفعالية التنظيمية

-الجدول (04): يوضح إجابات الموظفين حول لجوء الإدارة إليهم واستشارهم

| الإجابة | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم | 16 | %80 |
| لا | 4 | %20 |
| أحيانا | 0 | %0 |



-الشكل (04): يوضح تمثيلا لنسب الجدول (04).

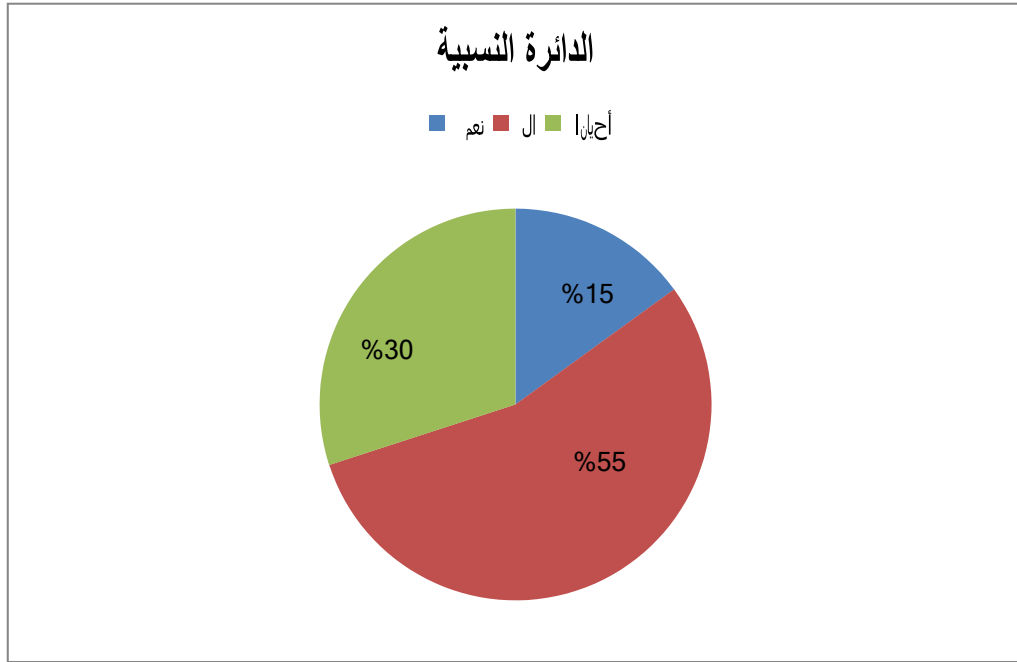
-تحليل النتائج: من خلال معطيات الجدول رقم (04) نلاحظ أن نسبة كبيرة من عينة البحث 80 % أجابوا ب " نعم " في حين نسبة 20 % أجابوا ب " لا " وهذا يعني أن معظم الموظفين تلجأ الإدارة إليهم لاستشارتهم في أمور تخص عملهم ومنه نستنتج أن جل الموظفين تلجأ إدارة النادي إليهم لطلب رأيهم في أمور تخص عملهم.

-السؤال الخامس: هل تصلك المعلومة من طرف الإدارة في الوقت المناسب ؟

-الغرض من السؤال: معرفة ما إن كان وصول المعلومة من طرف الإدارة في الوقت المناسب سبب في تحقيق الفعالية التنظيمية.

-الجدول (05): يوضح إجابات الموظفين حول وصول المعلومة من طرف الإدارة في الوقت المناسب

| الإجابة | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم | 3 | %15 |
| لا | 11 | %55 |
| أحيانا | 6 | %30 |



-الشكل (05): يوضح تمثيلا لنسب الجدول (05).

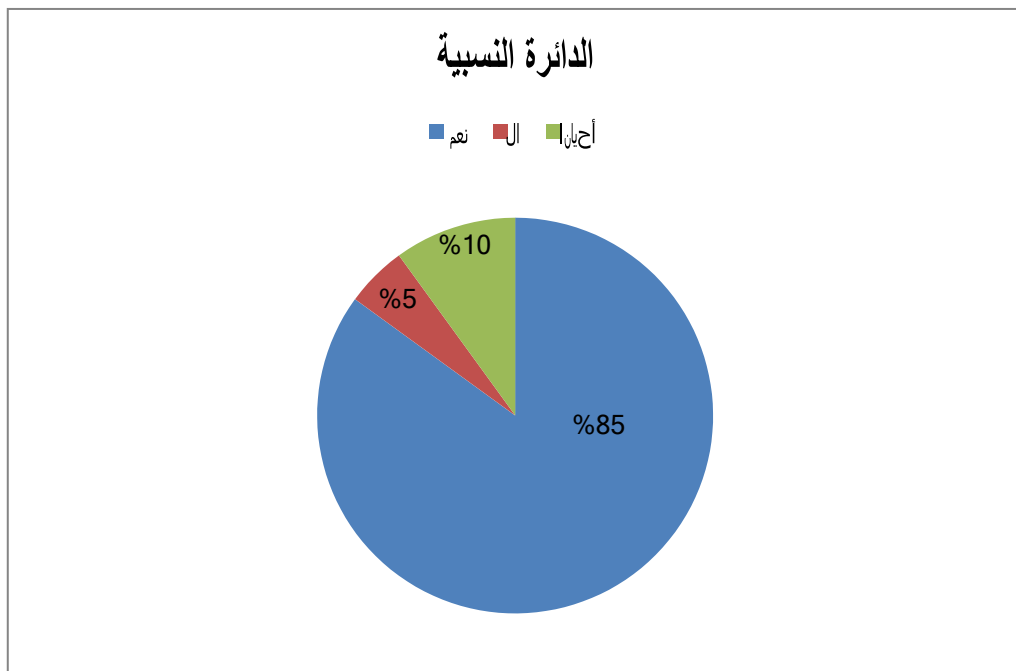
تحليل النتائج: نلاحظ من خلال معطيات الجدول (05) أن نسبة 15 % من الموظفين فقط تصلهم المعلومات في الوقت المناسب بينما ما يقدر ب 55 % من الموظفين لا تصلهم المعلومات في الوقت المناسب في حين ما نسبته 30 % أحيانا ما تصلهم ومنه تستنتج أن نسبة كبيرة من الموظفين في النادي لا تصلهم المعلومة من طرف الإدارة في الوقت المناسب.

السؤال السادس: هل الإعلانات في مؤسستك وسيلة هامة لإيصال التعليمات إليك؟

-الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت الإعلانات في المؤسسة وسيلة هامة لإيصال التعليمات وتحقيق الفعالية التنظيمية.

-الجدول (06): يوضح إجابات الموظفين عما إذا كانت الإعلانات وسيلة هامة لإيصال المعلومة.

| الاجابة | التكرار | النسبة% |
|---------|---------|---------|
| نعم | 17 | 85% |
| لا | 1 | 5% |
| أحيانا | 2 | 10% |



-الشكل (06): يوضح تمثيلا لنسب الجدول (06)

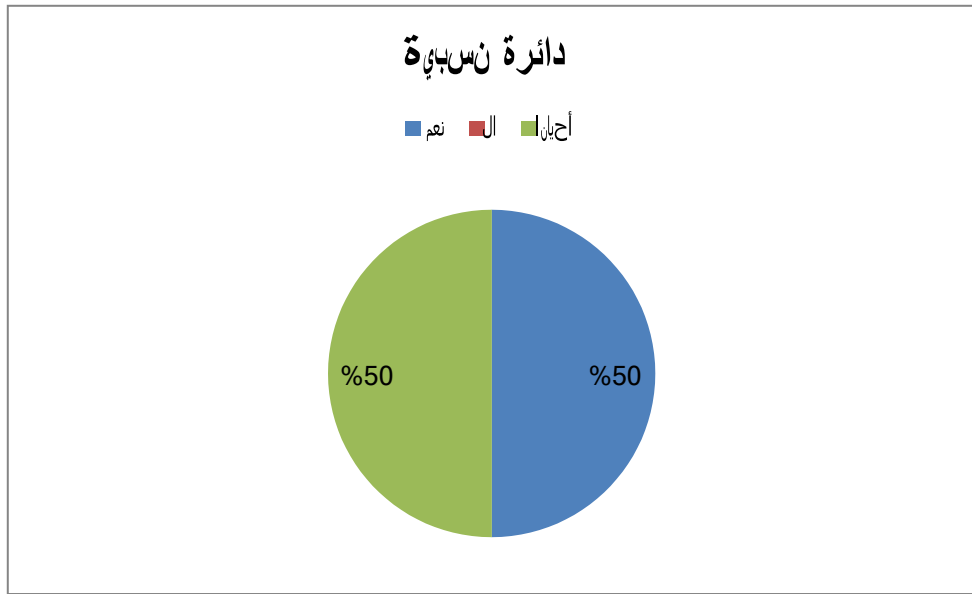
تحليل النتائج: والموظفين الذين من خلال معطيات الجدول رقم (06) نلاحظ أن معظم الموظفين أجابوا: " نعم " 85 % أجابوا ب " لا " كانوا يمثلون النسبة الأقل 5 % أما الموظفين الذين أجابوا أحيانا فيمثلون نسبة 10 % . ومنه نستنتج أن جل الموظفين يرون أن الإعلانات داخل النادي وسيلة هامة لإيصال التعليلة إليهم.

السؤال السابع: هل البرامج التكوينية داخل ناديك تساعدك على أداء العمل بكفاءة؟

-الغرض من السؤال: معرفة مدى مساعدة البرامج التكوينية داخل المؤسسة على اداء العمل بكفاءة

-الجدول (07): يوضح إجابات الموظفين حول دور البرامج التكوينية في المساعدة على أداء العمل

| الاجابة | التكرار | النسبة % |
|---------|---------|----------|
| نعم | 10 | 50% |
| لا | 0 | 0% |
| احيانا | 10 | 50% |



-الشكل (07): يوضح تمثيلا لنسب الجدول (07).

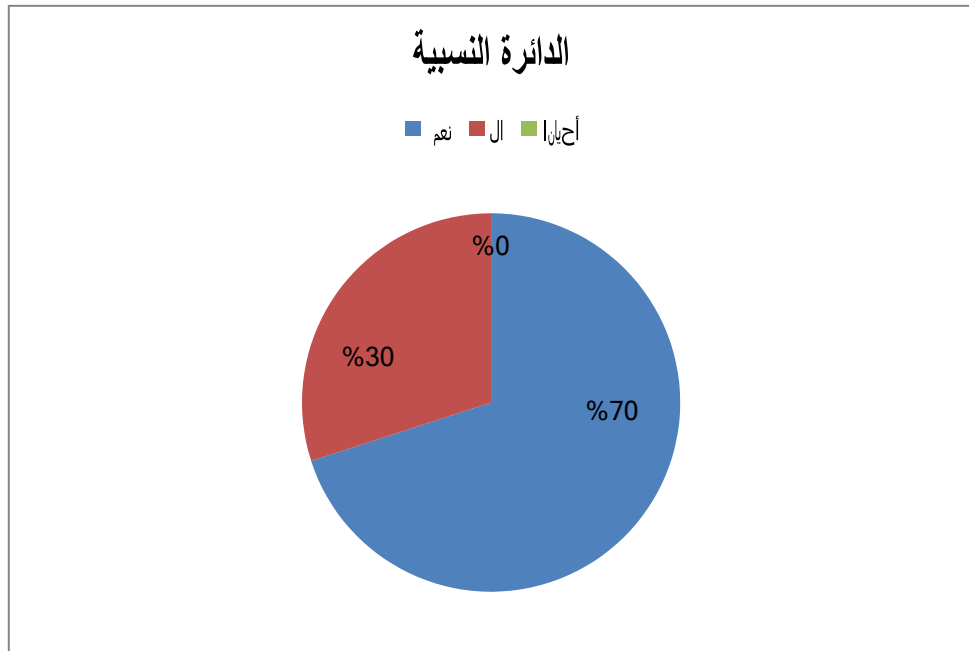
-تحليل النتائج: من خلال معطيات الجدول (07) نلاحظ أن النتائج متقاربة حيث كانت 50%، 50% بين " نعم " و " أحيانا " يعني، أنه تقريبا كل الموظفين تساعدهم البرامج التكوينية على أداء العمل بكفاءة. على التوالي وهذا ومنه نستنتج أن البرامج التكوينية في المؤسسة لها دور كبير في مساعدة الموظفين على أداء عملهم بكفاءة و على أكمل وجه.

-السؤال الثامن: هل تتصل بالإدارة من خلال المشرف المباشر؟

-الغرض من السؤال: معرفة مدى اعتماد الموظفين في النادي على المشرف المباشر للاتصال بالإدارة

-الجدول (08): يوضح إجابات الموظفين حول ما إن كانوا يتصلون بالإدارة عن طريق المشرف المباشر.

| الاجابة | التكرار | النسبة % |
|---------|---------|----------|
| نعم | 14 | %70 |
| لا | 6 | %30 |
| احيانا | 0 | %0 |



-الشكل (08): يوضح تمثيلا لنسب الجدول (08).

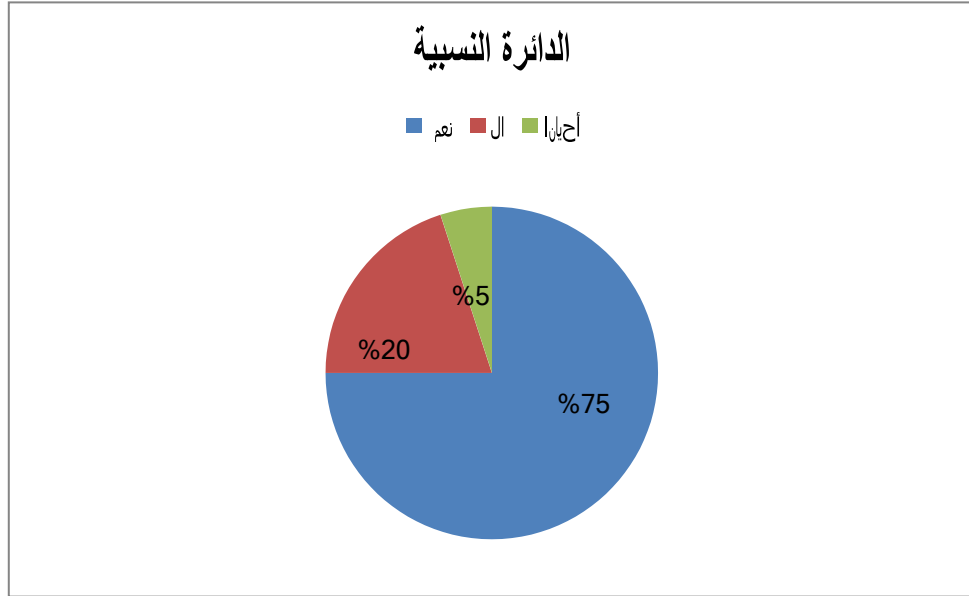
-تحليل النتائج: نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (09) أن نسبة 70 % من الموظفين أجابوا " بنعم " في حين أن نسبة منهم أحيانا ما يعتمدون على المشرف العام للاتصال بالإدارة من المعطيات السابقة نستنتج أن الكثير من الموظفين في النادي يتصلون بالإدارة من خلال المشرف المباشر.

-السؤال التاسع: هل تعتبر النقابة وسيلة من وسائل إيصال المعلومة إلى الإدارة ؟

-الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان الموظفون يعبرون النقابة وسيلة لإيصال المعلومة للإدارة

-الجدول (09): يوضح إجابات الموظفين وهل يعبرون النقابة وسيلة من وسائل إيصال المعلومة إلى الإدارة.

| الاجابة | التكرار | النسبة % |
|---------|---------|----------|
| نعم | 15 | 75% |
| لا | 4 | 20% |
| أحيانا | 1 | 5% |



-الشكل (09): يوضح تمثيلا لنسب الجدول (09).

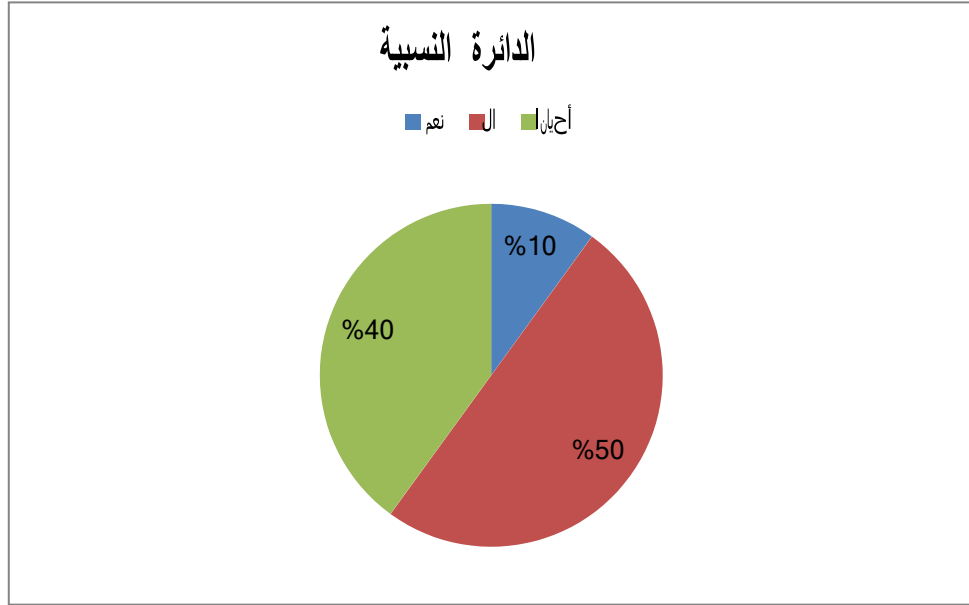
-تحليل النتائج: نلاحظ من خلال الجدول (09) أن نسبة 75 % من الموظفين يعتبرون النقابة وسيلة من وسائل إيصال المعلومة إلى الإدارة أما ما نسبته 20 % لا يوافقون على ان النقابة وسيلة لإيصال المعلومة أما نسبة 5 % فقط أحيانا ما يعتبرون ان النقابة من وسائل إيصال المعلومة للإدارة أن النسبة الأكبر و الأعلى من الموظفين يرون و يعتبرون أن و من هذا مستنتج النقابة وسيلة هامة للإيصال المعلومة للإدارة .

-السؤال العاشر: هل تجد صعوبات في الاتصال بالإدارة ؟

-الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان هناك صعوبات في الاتصال بين الإدارة والموظفين

-الجدول (10): يوضح إجابات الموظفين عن وجود صعوبات في الاتصال بالإدارة

| الاجابة | التكرار | النسبة % |
|---------|---------|----------|
| نعم | 2 | 10% |
| لا | 10 | 50% |
| أحيانا | 8 | 40% |

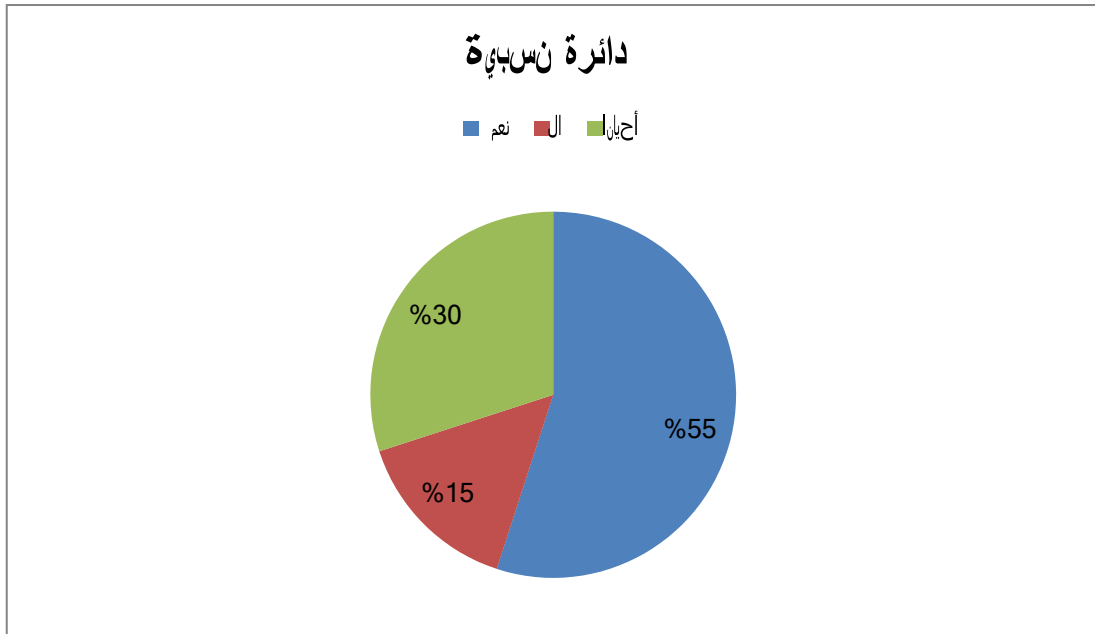


الشكل (10): يوضح تمثيلا لنسب الجدول (10).

-تحليل النتائج: من خلال معطيات الجدول رقم (11) أن ما نسبته 10 % من الموظفين يجدون صعوبات في الاتصال بالإدارة، لكن نسبة 50 % لا يجدون صعوبات أبداً ، و 40 % أحيانا ما يجدون صعوبات في الاتصال بالإدارة . ومنه نستنتج أن الموظفون لا يجدون صعوبات للاتصال بإدارة النادي في الغالب.

- السؤال الحادي عشر: 1- هل تستغل اجتماعك بالإدارة لتحسيسها بصعوبة عملك ؟
- الغرض من السؤال: معرفة مدى استعانة الموظفين بالاجتماعات لتحسيس الادارة بصعوبة عملهم
- الجدول (11): يوضح مدى استغلال الموظفين للاجتماعات لحسيس الإدارة بصعوبة عملهم التكرار

| الاجابة | التكرار | النسبة% |
|---------|---------|---------|
| نعم | 11 | 55% |
| لا | 3 | 15% |
| احيانا | 6 | 30% |



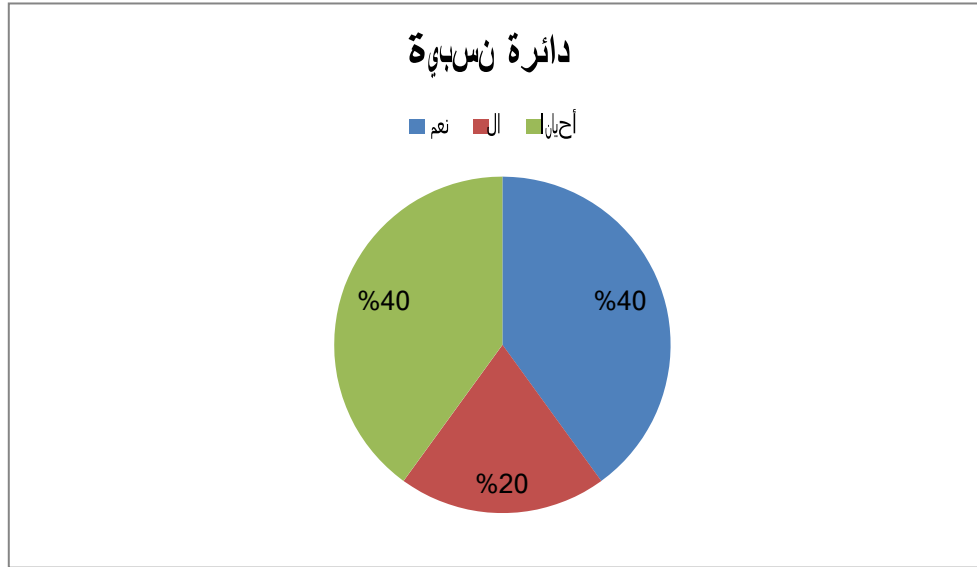
- الشكل (11): يوضح تمثيلا لنسب الجدول " 11 " .
- تحليل النتائج: نلاحظ من خلال الجدول (11) أن النسبة الأكبر من الموظفين يستغلون إجماعهم بالإدارة لتحسيسها بصعوبة عملهم حيث تمثل الإجابة بنعم نسبة 55 % أما الموظفين الذين أجابوا بلا فيمثلون 15 % والموظفون الذين أجابوا أحيانا فقد مثلوا نسبة 30 % . ومنه نستنتج أن معظم الموظفين في النادي يستغلون فرصة إجماعهم بالإدارة لإعلامها وتحسيسها بصعوبة عملهم.

-السؤال الثاني عشر: هل تحل المشاكل المتعلقة بعملك بالاتصال بالإدارة ؟

- الغرض من السؤال: معرفة إذا ما كان الموظفون يستعينون بالإدارة لحل مشاكلهم

. - الجدول (12): يوضح إجابات الموظفين في النادي حول الاتصال بالإدارة لحل مشاكل العمل .

| الاجابة | التكرار | النسبة % |
|---------|---------|----------|
| نعم | 8 | 40% |
| لا | 4 | 20% |
| أحيانا | 8 | 40% |



- الشكل (12) يوضح تمثيلا لنسب الجدول (12)

- تحليل النتائج: تلاحظ من بنسبة خلال الجدول (12) أن الموظفين الذين يتصلون بالإدارة دائما لحل مشاكلهم أجابوا بنعم % 40 والموظفين الذين أجابوا أحيانا يمثلون نسبة 40 % أما الموظفين الذين لا يتصلون ابدا بالإدارة فقد مثلوا نسبة 20 % . ومنه نستنتج أن الموظفين يتصلون بالإدارة لحل مشاكلهم غالبا وأحيانا والذين يمثلون النسبة الأعلى بخلاف الموظفين الذين يقومون بتدبير مشاكل عملهم بأنفسهم.

الاستنتاج العام:

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

عند تحليل معطيات المحور الثاني الخاص بالاتصال الداخلي في المؤسسة الرياضية. أتضح أن هناك دورا كبيرا بين الاتصال النازل والفعالية التنظيمية، معناه أن الفرضية قد تحققت.

- أما أنه عند تحليل معطيات ونتائج المحور الأول اتضح ان وسائل الاعلام وعلى اختلاف اشكالها وأنواعها. تلعب دورا رائدا فب تنشيط وتفعيل وتنظيم عملية الاتصال الداخلي في المؤسسة الرياضية. وهذا معناه أن الفعالية التنظيمية في المؤسسة الرياضية تتأثر بنوع الاتصال ووسائل الاعلام الرديفة.

- ومن خلال هذه الدراسة تبين لنا أن النادي الرياضي لسبيدي ادير بولاية برج بوعريريج أو القائمين عليه لم يعطوا الأهمية البالغة والحقيقية للعملية الاتصالية وما لها من دور في تحقيق الفعالية التنظيمية، ولعل هذا ما ينعكس بالسلب على الرياضة والنشاطات الرياضية في النادي.

انطلاقاً من الدراسة التي تمت في بحثنا والتي شملت مختلف نتائج الأسئلة التي وردت في الاستبيان الموجه للموظفين والنتائج الإحصائية التي لها علاقة وطيدة لفرضيات الدراسة والتي تتمحور حول موضوع وسائل الاعلام الرياضي وعلاقتها بالاتصال الداخلي في المؤسسات الرياضية

وانطلاقاً من المحاور في الاستبيان الموجه للإداريين حسب الأسئلة التالية:

- من 1 إلى 12 للإداريين.

وبعد التمعن في هذه النتائج نأتي إلى استنتاج مدى تحقيق نفي أو ثبات الفرضية الأولى في الدراسة، ومن خلال مختلف إجابات الأسئلة التالية: من 1 إلى 7 من الفرضية الأولى الموجهة إلى للإداريين في الاتصال الداخلي اتضح لي ما يلي:

ألقى الأوامر عن طريق المشرف المباشر. " وهذه العملية الاتصالية تمكن النادي من بلوغ مراده وهدفه ".

أعتبر الاجتماعات أحد الوسائل الفعالة لإيصال المعلومة. " فعالية الوسائل الاتصالية المتاحة تزيد من فرص بلوغ النادي لمراده وأهدافه "

تتصل الإدارة في خلال فترات منتظمة أثناء العمل " التفتقد المستمر لأحوال العمال وسيرورة العمل سبب لتحقيق أهداف النادي ".

أعتبر الإعلانات وسيلة هامة في النادي لإيصال التعليمات إلى " الوسائل الفعالة لإيصال التعليمات تزيد من فرص بلوغ النادي لأهدافه ".

من خلال هذا المحور يتضح لنا صدق وثبات الفرضية الأولى، أي أن للاتصال الداخلي دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الرياضية.

بعد عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة اتضح لنا أن وسائل الاعلام الرياضي لها دور فعال في الاتصال الداخلي في المؤسسات الرياضية الاتصال الداخلي له دور بارز في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية و لكن لا يتم الاهتمام بها وتقتصر هذه النتيجة على عينة الدراسة فقط (النادي الرياضي سيدي ادير) ، ولقد ارتأينا أن نقترح جملة من التوصيات أملين أن نجد الأذان الصاغية لدى مسؤولي النادي. وفيما يلي هذه التوصيات:

1 -زيادة درجة الوعي لدى العنصر البشري داخل النادي باعتباره فاعل أساسي في المعادلة الاتصالية التنظيمية مهما كانت مكانته في الهيكل التنظيمي.

2-تحفيز الأفراد وإدماجهم حتى يتحقق مستوى عال من الفعالية التنظيمية.

3سعي المديرية لتغيير ثقافات الاتصالية استجابة للتغيرات الواقعة في البيئتين الداخلية والخارجية.

4-محاولة صياغة نوايا ورسالة النادي بمشاركة جميع الأفراد العاملين لأن عبء تحقيقها يقع على عاتقهم.

5-ضرورة استيعاب المفاهيم الإدارية من قبل القيادات الإدارية بالمؤسسة الرياضية.

6-ضرورة تعزيز ثقافة تنظيمية جديدة تعتمد على طرق حديثة.

7- الاهتمام بالعنصر البشري مع توفير الجو المناسب للعمل مع مواكبة التطورات الحديثة بعيدا عن كل الضغوط.

8- إشراك أفراد المؤسسة في عمليات اتخاذ القرار وكيفية التعامل مع الظروف الطارئة

9- الرجوع إلى البحوث العلمية في حال وجود مشكلات على الصعيد التنظيمي. •

كما نوصي ببعض الصفات على المدير خصوصا:

- أن يكون لطيفا العمال ولديه ميل لإنشاء علاقات معهم.

- أن يكون لديه ميل للاستفسار عن كل ما يحيط به.

- أن يكون لديه بعد النظر حول مستقبل وظيفته.

- أن يكون له ميل رياضي خاصة وأن الأمر يتعلق بالإدارة الرياضية.

- بالرغم من هذه الدراسة محدودة بأدواتها وأفرادها إلا أننا نأمل أن تفيد في تقديم مؤشرات تشجع على البحث في موضوع الاتصال والفعالية التنظيمية خاصة في المجال الرياضي

وفي الأخير نرجو أن يكون هذا العمل فائدة على من هم بعدنا، وأن يكون سند وعون يقتدى به في مختلف البحوث والمواضيع إن شاء الله -3.

خلاصة

انطلقت دراستنا من إشكالية (وسائل الاعلام الرياضي وعلاقتها بالاتصال الداخلي في المؤسسات الرياضية) ثم قمنا بوضع فرض عام يتمحور حول، الاتصال الداخلي في المؤسسات الرياضية ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية بها، وللتحقق من صحة أو بطلان فرضيات البحث قمنا باستعمال (استمارة استبيان).

وبعد جمع المعطيات والنتائج وتفرغ النتائج ومناقشتها من خلال التعليق على الجداول، تحصلنا على مجموعة من النتائج، فالفرضية الأولى توصلنا من خلالها إلى أن (للاتصال الداخلي دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية).

أما الفكرة الرئيسية والهامة التي استوحيناها من خلال هذه الدراسة أن نادي الرياضي سيدي ادير والذي أخذت منها عينة الدراسة لا تولي أهمية للعملية الاتصالية، في حين أننا من خلال الدراسات السابقة لاحظنا نتائج الباحثين حول الاتصال الذي من دونه نعجز عن تحقيق الأهداف سواء على المستوى الفردي الشخصي، أو على المستوى الجماعي.

وقد توصلنا من خلال الدراسات السابقة انه لا مجال للشك في الدور الفعال الذي يقوم به الوسائل الاتصال المختلفة لتحقيق فعالية التنظيم بالمؤسسات الرياضية، وما يمكن قوله هل تحسين المهارات الاتصالية كفيلا بتحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الرياضية.

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

المصادر والمراجع:

1. إبراهيم إمام: الإعلام الإذاعي والتلفزيوني، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، ط 1
2. إبراهيم جوادي، دور وسائل الإعلام الرياضي المكتوب في ترقية قيم الروح الوطنية لدى الجمهور الرياضي الجزائري، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة باتنة، مجلة علمية محكمة تصدر عن مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، العدد الثامن، جوان .
3. إبراهيم محمود عبد المقصود وحسن احمد الشافعي ، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية ، الإمكانات والمنشآت في المجال الرياضي ، الجزء السابع ، الطبعة الأولى ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، 2004 .
4. احمد ماهر ، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2000 .
5. اسعاد جبر سعيد، سيكولوجية الاتصال الجماهيري، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث الأردن، 2008.
6. اكما ورد لدى عبد القادر ، 1992 ، مخامرة وآخرون 1998 العلق ، 2009 .
7. أيمن محمد الهنداوي: تحليل برامج التلفزيون الرياضية وأثرها على نشر الوعي الرياضي، كلية التربية الرياضية، جامعة طنطا، مصر، رسالة ماجستير غير منشورة.
8. جمال الدين لعويسات : الإدارة وعملية اتخاذ القرار دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع الجزائر 2003 .
9. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، الامر 04-10 ، المادة 42
10. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الأمر 89-03 ال مادة 20
11. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الأمر 95 – 09 المادة 20
12. جورج كلاس، ميشال سبع،
13. حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية نظريات الإدارة وتطبيقاتها، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003.
14. حسن عماد المكاوي وآخرون، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الطبعة الأولى، الدار المصرية اللبنانية (القاهرة)، 1998.
15. خضور اديب: الإعلام الرياضي، دراسة علمية للتحرير الرياضي في الصحافة، الإذاعة، التلفزيون، المكتبة الإعلامية، 11، دمشق، ط
16. خير الدين علي عويس، عطا حسن عبد الرحيم،
دراوية الحسن، السلوك في المنظمات، دون طبعة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية 1999 .
17. ديفيد روي، ترجمة هدى فؤاد: الرياضية والثقافة ووسائل الإعلام (الثالوث الصعب)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط، 5.
18. راندي ريديك، إيليو كينغ، ترجمة لميس الجيحي: صحفي الأنترنت، الاهلية للنشر والتوزيع، الأردن، ط، 1009 .
19. رحمة عيساني، مدخل في الاعلام والاتصال. الطبعة الأولى. دار الكتاب والحكمة. باتنة الجزائر 2002.
20. سامح كمال عبد القادر: الإعلام وصنع القرار في المجال الرياضي، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، طالب عبد الحميد علاوي، حيدر أحمد حلو: صناعة الأخبار في القنوات الفضائية العربية المتخصصة (A.N.N، دار) أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط 1.
21. عبد الرزاق الدليمي.
22. عبد القادر حاتم: الإعلام والدعاية "نظريات وتجارب"، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ط 1.
23. عوجة وآخرون ، وعقيلي ،
24. على عبد الفتاح كنعان.
25. عيسى الهادي: مداخلة بعنوان الإعلام الرياضي ودوره في نشر الثقافة الرياضية في الجزائر، الملتقى الدولي الثالث لعلوم الرياضة حول النشاطات البدنية والرياضية، معهد التربية البدنية والرياضية، سيدي عبد الله، جامعة دالي إبراهيم، 5-1 مارس
26. عيسى الهادي، سليمان لاوسين، المنظمة الإعلامية الرياضية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط، 1.
27. مروان ابراهيم .
28. مروان عبد المجيد .
29. مروان عبد المجيد إبراهيم.
29. مغني إبراهيم حماد ، تطبيقات الإدارة الرياضية ، الطبعة الأولى ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة ، 1999 .
30. المهدي الطاهر غنية: مبادئ إدارة الأعمال المفاهيم والأسس والوظائف الطبعة الأولى، دار الكتب الوطنية ليبيا 2003.
31. نبيل الحسين النجار، الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة، دون طبعة، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، 1993 .
32. هناء حافظ بدوي ، الاتصال بين النظرية والتطبيق ، دون طبعة ، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية ، كتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1988
33. ويمبلدون: هو دوري عالمي لمباريات التنس يقام كل عام في ويمبلدون جنوب لندن ياسين فضل ياسين.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم الإدارة والتسيير الرياضي

استمارة استبيان

في إطار انجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الإدارة والتسيير الرياضي والتي جاءت تحت عنوان (وسائل الاعلام الرياضي وعلاقته بالاتصال الداخلي في المؤسسات الرياضية) يشرفنا ان نضع بين أيديكم هذه الاستمارة راجين منكم الإجابة على أسئلتها بكل صدق حتى يتسنى لنا الوصول إلى معلومات تفيدنا في دراستنا.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام واسمى عبارات التقدير والشكر .
ملاحظة: وضع علامة (*) إمام الأجوبة الصحيحة:

اشراف الدكتور

يعقوب العيد

إعداد الطالب:

• بداش عبدالرزاق

السنة الجامعية 2022/2021

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

قائمة الأساتذة المحكمين

| الاسم واللقب العلمي | التخصص | مكان العمل |
|---------------------|--------|------------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |