



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



الرقم التسلسلي: 161635087206

القسم: إدارة و تسيير رياضي

الرمز:

الشعبة: علوم وتقنيات النشاطات البدنية الرياضية

التخصص: تسيير الموارد البشرية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

الاتصال الداخلي في المؤسسات الرياضية وعلاقته  
بالماضي الرياضي والمستوى الدراسي

إشراف الاستاذ:

يعقوب العيد

اعداد الطلبة:

بيرم إسحاق

السنة الجامعية: 2022 / 2021

# تشكرات

نشكر الله عز وجل الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل  
المتواضع وأمدنا بالهمة والمثابرة والدعم من اجل المواصلة  
ونتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف

"يعقوب العيد"

الذي أشرف على هذا العمل وما تقدم به لنا من عون  
وتوجيهات

وأخيرا نشكر كل من قدموا لنا يد العون وإلى كل من  
ساعدنا لإتمام هذا العمل سواء من قريب أو من بعيدا  
ولو بكلمة طيبة او بدعوة صادقة او ابتسامة مشرقة

# إهداء

((قل عملوا لسيرو الله عملكم ورسوله والمؤمنون))

ألهى لا يطيب الليل الا بشكرك ولا يطيب النهار الى بطاعتك ..... ولا تطيب اللحظات الا بشكرك

تطيب الاخرة الا بعفوك ..... ولا تطيب الجنة الا برويتك .....

الى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .... ونصح الأمة .... الى نبي الرحمة ونور العالمين

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

الى من جرع الكأس فارخا ليسقيني قطرة الحب الى من كلته انامله ليقدّم لي لحظة السعادة

الى من صد الأشواق عن دربي ليهد لي طريق العلم الى قلبه الكبير ابي الغالي

الى من ارضعني الحب والحنان الى رمز الحب وبلسم الشفاء الى قلبه ناصع البياض الى شمعة

حياتي والدتي العالية "

الى كل اصدقائي وزملائي وزميلاتي بالمعهد

الى كل اساتذة معهد علوم وتكنولوجيا النشاطات البدنية والرياضية

# الفهرس

|                               |                                       |
|-------------------------------|---------------------------------------|
| 05                            | مقدمة                                 |
| <b>الفصل الأول</b>            |                                       |
| <b>الإطار المنهجي للدراسة</b> |                                       |
| 07                            | الإشكالية                             |
| 07                            | فرضيات الدراسة                        |
| 08                            | أهداف الدراسة                         |
| 08                            | أهمية الدراسة                         |
| 08                            | أسباب اختيار الدراسة                  |
| 09                            | تحديد المفاهيم                        |
| 09                            | الدراسات السابقة                      |
| <b>الفصل الثاني</b>           |                                       |
| 11                            | تمهيد                                 |
| 14                            | مفهوم الاتصال وخصائصه                 |
| 15                            | عند العلماء العرب                     |
| 16                            | خصائص الاتصال                         |
| 18                            | العناصر الأساسية للاتصال              |
| 20                            | أنواع الاتصال                         |
| 22                            | أهمية الاتصال                         |
| 25                            | معوقات الاتصال                        |
| 32                            | كفاءة الاتصال الفعال                  |
| 33                            | خلاصة                                 |
| <b>الفصل الثالث</b>           |                                       |
| <b>المؤسسة الرياضية</b>       |                                       |
| 35                            | مفهوم المنشأة الرياضية                |
| 35                            | عناصر المنشأة الرياضي                 |
| 36                            | تاريخ المنشآت الرياضية                |
| 37                            | مبادئ الإمكانيات الرياضية             |
| 38                            | أنواع المنشآت الرياضية                |
| 40                            | أنواع الملاعب                         |
| 41                            | المنشآت الرياضية في المؤسسات التربوية |

|   |  |
|---|--|
| 41  | الأسس العامة للمنشآت الرياضية                    |
| 41  | مبادئ تخطيط المنشآت الرياضية                     |
| 47  | المواصفات والخطوات الفنية لبناء المنشآت الرياضية |
| 48  | خلاصة:   |
| <b>الفصل الرابع منهجية الدراسة</b>          |  |
| 57  | تمهيد  |
| 58  | الدراسة الاستطلاعية                              |
| 60  | ثبات وصدق أدوات الدراسة                          |
| 60  | الإستبيان  |
| 61  | منهج الدراسة                                     |
| 62  | حدود الدراسة وأساليب تحليل البيانات              |
| 62  | أدوات الدراسة                                    |
| 62  | أساليب التحليل الإحصائي                          |
| 64  | عينة الدراسة                                     |
| <b>الفصل الخامس منهجية الدراسة</b>          |  |
| 68  | تحليل البيانات الوصفية                           |
| 68  | مناقشة وتحليل النتائج                            |
| 73  | اختبار فرضيات الدراسة                            |
| 74  | اختبار الفرضية الثانية                           |
| 75  | عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة:                |
| <b>الفصل السادس الاستنتاجات والاقتراحات</b> |  |
| 77  | الاستنتاجات والاقتراحات                          |
| 79  | خاتمة  |
| 81  | قائمة المصادر والمراجع                           |
|   | الملاحق  |

## ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى إبراز مساهمة الاتصال الداخلي و علاقتها بالماضي الرياضي و المستوى الدراسي ، و تحقيقاً لهذه الغاية استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي على عينة مكونة من 30 موظفاً تم اختيارهم بطريقة شاملة. لجمع البيانات ، استخدمنا أداة الاستبيان. بعد جمع النتائج ومعالجتها إحصائياً ، توصلنا إلى عدة نتائج تؤكد وجود علاقة ارتباط قوية بين عناصر الاتصال وطرق الاتصال و المستوى الدراسي و الماضي الرياضي . وعلى هذا الأساس أوصت الدراسة بضرورة وجود قنوات اتصال داخلية تدير البيانات من أجل توفير المعلومات المطلوبة لصانع القرار في ضوء تأثيرها على نوع وجود القرار.

## الكلمات المفتاحية:

الماضي الرياضي، المستوى الدراسي، الاتصال الداخلي.

## Abstract

The current study aims to highlight the contribution of internal communication in rationalizing sport management decisions, to that end, we used the descriptive analytical approach on a sample consisted of 31 employee chosen in a comprehensive manner. To collect data's, we used the questionnaire tool. After collecting and processing statistically the results, we reached several findings confirming the existence of a strong correlation between communication elements, communication methods and the process of rationalizing decision making. On this basis, the study recommended the necessity of having internal communication canals that manage data in order to provide the required informations to the decision maker in view of their influence on the type and quality of the decision.

## Key words:

Mathematical past, academic level, internal communication.

# مقدمة

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

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

الاتصال الداخلي في المؤسسات الرياضية وعلاقته بالماضي الرياضي

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

فالجانب النظري اشتمل على ثلاثة فصول:

**الفصل الأول:** الإطار المنهجي للدراسة

**الفصل الثاني** وهو خاص المؤسسات الرياضية الاتصال الداخلي وفيه تعريفات الاتصال، أنواعه، طرق الاتصال.

**الفصل الثالث:** خاص بالمؤسسات الرياضية، وعرضنا فيه مفهوم المؤسسة الرياضية، مفهوم الإدارة الرياضية

مستويات الإدارة، نظريات الإدارة.

أما الجانب التطبيقي فقد شمل فصلين: الأول: وفيه منهجية البحث ( المنهج المتبع، مجتمع البحث، عينة

البحث

مجال الدراسة.)

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

# الفصل الأول

## الإطار المنهجي للدراسة

## 1- الإشكالية

يساهم الاتصال الداخلي في تحقيق الاستغلال الأمثل لطاقت وقدرات المورد البشري للمؤسسة، وذلك من خلال توفير البيئة الملائمة للعمل، فالاتصال الداخلي يسعى للتنسيق بين الوظائف وتوفير المعلومات وانتقالها، وهو عملية ضرورية لاتخاذ القرارات الفعالة عن طريق المشاركة، وكذا تفعيل العلاقة بين الإدارة والعاملين تسودها الثقة. وتمكين العاملين كونه أصبح أمرا هاما نتيجة التطورات الحاصلة فهو يسعى لإعطاء العاملين بعض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة، ومنحهم الثقة لأداء العمل دون تدخل مباشر من الإدارة العليا، وكذا كسر الجمود الإداري التنظيمي الداخلي بين الإدارة والعاملين، مفعلين بذلك الاتصال بينهما للوصول لتحقيق الأهداف المنشود

و من خلال كل هذا يمكننا أن نقول أن الاتصال الداخلي يؤثر على العنصر البشري و المحرك الأساسي في عمل المؤسسات باعتباره جزء لا يمكن تجاهله أو إغفاله في العملية الإنتاجية للمؤسسة مهما كانت وظيفتها وأهدافها، فالمورد البشري يمثل المصدر الحقيقي لتكوين القوة التنافسية لكل مؤسسات القرن الحادي والعشرين ولا يستند لمجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل تستند المؤسسة على قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية

ومن خلال ما ذكر سابقا يمكن صياغة الاشكال الرئيسي التالي:

❖ هل يوجد علاقة بين الاتصال الداخلي في المؤسسة الرياضية و المستوى الدراسي و الماضي الرياضي

؟

التساؤلات الجزئية:

✓ هل يوجد علاقة بين الاتصال الداخلي في المؤسسة الرياضية و الماضي الرياضي ؟

✓ هل يوجد علاقة بين الاتصال الداخلي في المؤسسة الرياضية و المستوى الدراسي؟

## 2- فرضيات الدراسة

ومن خلال ما ذكر سابقا يمكن صياغة الفرضيات الدراسة

يوجد علاقة بين الاتصال الداخلي في المؤسسة الرياضية و الماضي الرياضي ؟

هل يوجد علاقة بين الاتصال الداخلي في المؤسسة الرياضية و المستوى الدراسي ؟

## 3- أهداف الدراسة:

حاول هذه الدراسة تحقيق الأهداف الآتية:

✓ التعرف على الاتصال الداخلي علاقته بالمستوى التعليمي و الماضي الرياضي في المؤسسة الرياضية؛

✓ التعرف على مساهمة الاتصال الداخلي في اكتساب ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة الرياضية ؛

✓ ابراز القدرات الاتصال الداخلي في التأثير الغير المباشر داخل هيكل المؤسسة الرياضية؛

✓ معرفة مصادر معلومات المؤسسة الرياضية ؛

## 4- أهمية الدراسة:

تمثلت أهمية دراسة موضوع " علاقة بين الاتصال الداخلي في المؤسسة الرياضية و المستوى الدراسي و

الماضي الرياضي في الحصول على معلومات و معارف خاصة بموضوع البحث، باعتباره يتناول الواقع

الذي يعرفه الاتصال الداخلي في المؤسسة الرياضية ، ومدى إقبال أفراد المجتمع عليه، خاصة وهو يتناول

قضية مساهمة هذه الأخيرة في تحقيق اهداف المؤسسة الرياضية .

## 5- أسباب اختيار الدارسة:

لكل دارسة أسباب دفعت بالدارس إلى تقديم موضوع دارسة ومن الأسباب نختار:

✓ حداثة الموضوع علاقة بين الاتصال الداخلي في المؤسسة الرياضية و المستوى الدراسي و الماضي الرياضي.

✓ قلة الدراسات التي تناولت علاقة بين الاتصال الداخلي في المؤسسة الرياضية و المستوى الدراسي و الماضي الرياضي ؛

✓ الرغبة الشخصية في دارسة هذا الموضوع.

✓ الموضوع هو من المواضيع التي تأثر على مسار الاتصال داخل المؤسسة الرياضية مستقبلا.

✓ الرغبة في تقديم الجديد في الميدان.

✓ قابلية الموضوع للدارسة و المناقشة.

## 6- تحديد المفاهيم

## 1- المستوى الدراسي

يُحدد المستوى الواحد من التعليم عن طريق مجموعة من البرامج التعليمية المنظمة والمجموعة فيما يتعلق بتدرج خبرات التعليم، بالإضافة إلى المعرفة والمهارات والكفاءات التي صُمم كل برنامج من أجل تقديمها. غالباً ما تعكس المستويات درجة التعقيد والتخصص لمحتوى البرنامج التعليمي، من الأساسي وحتى المعقد. (ياسين،

2011، ص21)

## 2- الاتصال الداخلي

عرف الاتصال الداخلي، حسب "ماري الين واستغالي" 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 أنه 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 موكيلي أن " : الاتصال الداخلي ليس نقل المعلومات فقط ولكن أيضا في قيادة التبادلات من اجل الوصول إلى تقريب وجهات نظر الفاعلين الاجتماعيين وبالتالي تسهيل فهمهم للقرارات التسييرية" ويعتمد أساسا على التبادل والحوار و المشاركة وبالتالي تحقيق التكامل بين الفاعلين رغم اختلافهم. (رحمة عيساني، 2002، ص4)

## 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 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.(عصام البدوي، 2001، 376)

## الدراسات السابقة

## الدراسة رقم 01

- قامت "مديحة الإمام بدراسة سنة 1979: هدف التعرف على دور الصحافة في نشر الثقافة الرياضية بين المواطنين، وبلغت عينة البحث (1400) من طلبة وطالبات المدارس الثانوية والجامعة وكذلك الحرفيين وأعضاء النقابات المهنية واتبعت المنهج التجريبي وقد أسفرت النتائج أن الصحافة الرياضية في مصر لا تساهم في رفع المستوى الرياضي كذلك لم تحقق أهدافهم وهي نشر الثقافة الرياضية وتنمية الروح الرياضية والتعرف بأنواع الرياضة المختلفة كما أن الصفحة الرياضية بالصحف اليومية والصحف الرياضية لا تقدم المعلومات الكافية.

## الدراسة رقم 02

- قام "حسام رفقي محمود" بدراسة سنة 1980م: الهدف منها تحديد أهمية وتأثير وسائل الإعلام على السلوك الرياضي للجماهير. وبلغت عينة البحث (1170) من رجال الإعلام العاملين بالأقسام الرياضية والعاملين في قطاع البطولات مدربين، حكام، إدارين، لاعبين و مشاهدي الأنشطة الرياضية واتبعت المنهج الوصفي المسحي وكان من أهم النتائج: . أن هناك تأثير من الصحف والاذاعة والتلفزيون على كل من المدرب والحكم و المشاهدين للبعد عن الأهواء الشخصية والسياسية.

## الدراسة رقم 03

قام أمين أنور الخولي " بدراسة سنة 1983م الهدف منها: التعرف على أهم المصادر التي يعتمد عليها طلاب الجامعة في اكتساب المعرفة الرياضية العامة والتنوعية وبلغت العينة (300) طالب وطالبة من جامعة حلوان واستخدم الباحث المنهج المسحي وأسفرت نتائج البحث عن : تفوق التلفزيون كمصدر للمعرفة الرياضية كما أن الشباب الممارس يلجأ إلى المصدر الأكثر إقناعا وهو مشاهدة المباريات في الملعب أو التلفزيون.

#### الدراسة رقم 04

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

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

بروز أهمية روح الجماعة وما يترتب عليها من رفع الأداء العاملين.

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

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

#### الدراسة رقم 05

دراسة كانزكوبي وموريس (1950): بعنوان دور الاتصال التنظيمي في رفع الإنتاجية وخلصت هذه الدراسة  
هو إن الشركة التي تم فيها البحث استطاعت من خلال الاتصال الفعال إن تقنع العاملين بضرورة إحصار  
وجباتهم المكان العمل.

# الفصل الثاني

الاتصال داخل المؤسسة

## تمهيد

ليكون المدير في المؤسسة الرياضية ناجحاً في التأثير على الآخرين وعلى الأفراد العاملين معه في هذه المؤسسة وكذلك السماح للآخرين بالتأثير عليه، ينبغي أن يتقن مهارات الاتصال بأنواعها وأساليبها المختلفة والمتعددة. فيجب أن لا يكتفي المدير بمعرفة بعض النقاط والنصائح عن كيفية الاتصال الفعال حتى يصبح مديراً ناجحاً، بل ينبغي أن يتخذ العديد من الخطوات الهامة التي تساعد على تحسين مهاراته الاتصالية من أجل تحقيق الفعالية داخل المؤسسة أو المنظمة.

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

## 1- مفهوم الاتصال وخصائصه:

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

## 1-1- تعريف الاتصال لغة واصطلاحاً:

## أ- لغة:

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

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 وصلنا 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 لعلهم يعتبرون ، واتصل الشيء بالشيء لم ينقطع ، ووصل الشيء إلى الشيء وصولاً، وتوصل إليه انتهى إليه وبلغه، ووصل إليه وأوصله أتجاه إليه وأبلغه إياه ... وفي التنزيل: "إلا الذين يصلون إلى قوم بينكم وبينهم ميثاق " (الآية 89-90 من سورة النساء) أي يتصلون، وتوصل إليه أي تلتطف في الوصول إليه، فالاتصال في اللغة العربية يدور حول معان أربعة التوصل والذريعة إلى الشيء.

- الوصل ضد الهجران وخلاف الفصل والانقطاع.

- توصل إليه: انتهى إليه وبلغه أي تلطف في الوصول إليه.<sup>1</sup>

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

ب- اصطلاحا:

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

( عاطف عدلي العبد، ، القاهرة، 1993، ص 12)

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

( محمد سيد فهمي، الإسكندرية، 2006، ص 24)

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

(رحمة عيسا فني، مدخل إلى الإعلام والاتصال ، الطبعة الأولى، دار الكتاب والحكمة، باتنة الجزائر، 2002،

ص 18)

2- عند العلماء العرب:

<sup>1</sup>رحمة عيساني، مدخل في الإعلام والاتصال، الطبعة الأولى، دار الكتاب والحكمة، باتنة الجزائر 2002، ص 3-4

- يعرف إبراهيم إمام - الاتصال بأنه: "حاصل العملية الاجتماعية والوسيلة التي يستخدمها الإنسان لتنظيم واستقرار وتغيير حياته الاجتماعية ونقل أشكالها ومعناها عن طريق التسجيل والتعبير والتعليم". أما سمير حسين فيعرف الاتصال على أنه " : النشاط الذي يستهدف تحقيق العمومية أو الذبوع أو الانتشار أو 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 الاتصال هو "تنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات من طرف الآخر من خلال عملية ديناميكية مستمرة ليس لها بداية أو غاية". وترى "جيهان رشدي" أن الاتصال هو " : العملية التي يتفاعل بمقتضاها المتلقي ومرسل الرسالة في مضامين اجتماعية معينة، وفي هذا التفاعل يتم نقل أفكار ومعلومات بين الأفراد عن قضية معينة أو معنى مجرد، فنحن عندما نتصل نحاول أن نشرك الآخرين ونشرك معهم في المعلومات والأفكار فالالاتصال يقوم على المشاركة في المعلومات والصور الذهنية والآراء)

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

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

إن الاتصالات هي أساس النظم الاجتماعية فعندما تجتمع مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف معين فإنهم يحتاجون إلى قدر معين من المعلومات والبيانات التي تمكنهم من أداء الأعمال اللازمة لتحقيق هذا الهدف، فالالاتصالات 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.

## 1-2- 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 للصالح

العام. فمن هذا التعريف البسيط نفهم أن الإعلام عبارة عن عملية تعبير موضوعي يقوم على الحقائق والأرقام والإحصاءات يستهدف تنظيم التفاعل بين الناس من خلال وسائله العديدة والتي منها: الصحافة، الإذاعة، التلفاز، المسرح، وغيرها (حسن أحمد الشافعي، ، 2003، ص 37).

1-2-2- 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 وسائله أكثر بينما الإعلام وسائله محددة. - الاتصال نشاط تمارسه كل الكائنات، بينما الإعلام نشاط يمارسه الإنسان. - تتضمن العملية الإعلامية عنصرين أساسيين المرسل والرسالة، بينما يكون دور المستقبل سلبيا بخلاف العملية الاتصالية التي تشترط قيام المستقبل بدور إيجابي بتفاعله مع المرسل. (هناء حافظ بدوي، ، 1988، ص 50).

### 1-3- خصائص الاتصال :

وأهدافه وفوائده:

أ-خصائص الاتصال:

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

2-الانتشار: يعتبر الاتصال من الظواهر الهامة والمنتشرة على مستوى الأفراد والجماعات، كما يمارس في كافة 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 والتقاليد 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 ونبت السلوك السي الذي يضر بالمجتمع ويجب أن ندرك أن هنالك بعض الحقائق التي لا تدرك أثناء الاتصال ... إننا لا ننقل المعلومات فقط بل نقل أيضا العديد من الرسائل الأخرى وهذه الرسائل قد تكون على مستوى المجتمع: الوقائع، الخيرات، الأفكار، المطالب، وكلها يعبر عنها باستخدام الكلمات. أو على مستوى العلاقات وتضمن: الحالة الوجدانية، طريقة تقدير الآخرين وكيفية التعامل معهم، وهذا النوع من الرسائل يتم التعبير عنه إما بالاتصال اللفظي أو بناء على ما يستنبط من بين السطور. (هناك حافظ بدوي مرجع سابق، ص 52)

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

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

ب- **أهداف وفوائد الاتصال:** للاتصال في المؤسسات والمنظمات فوائد كثيرة والتي تذكر منها على سبيل المثال الا الحصر بالعملية الاتصالية يمكن للفرد ان 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. (أحسن احمد الشافعي، مرجع سابق ص 65).

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

لا يقول ماذا؟

كلا بأي وسيلة؟

لا لمن؟

الا وبأي تأثير؟

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

2-1- **المرسل (المصدر):** وهو المقصود بالسؤال من؟ وهو الشخص الذي يبدأ عملية الاتصال بإرسال الفكرة أو الرأي أو المعلومات من خلال الرسالة التي يقوم بإعدادها. وقد يكون هذا الشخص هو مصدر الفكرة أو الرأي أو المعلومات وقد لا يكون مصدرها، ويكون المصدر فردا آخر كما هو الحال في مجالنا الرياضي بين المدرب وجهازه المعاون، حيث نرى في بعض الأحيان أن الجهاز المعاون يصبح هو المصدر ويقوم المدرب بعملية القائم بعملية الاتصال من خلال عملية التوجيه والإرشاد، لذا نفضل هنا أن نفصل بين مفهوم المعلومات والقائم بالاتصال.

أما إذا كانت هذه المعلومات أو الأفكار أو الآراء هي نتيجة المشاهدة أو الملاحظة التي قام بها القائم

الاتصال نفسه، أو أن الآراء هي نتيجة اجتهاده في تفسير الوقائع والأحداث، أو رؤيته للموجودات البيئية التي يتعرض لها وتفسيره لحركتها في هذه الحالة فإن القائم بالاتصال أو المرسل يكون نفسه المصدر أيضا في عملية الاتصال.

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

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

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

**2-3- المستقبل:** هو المتلقي فهو الذي يستقبل الرسالة ويقوم بتفسير الرموز وأدراك المعنى في إطار العمليات العقلية التي سيقوم بها خلال عملية الاتصال، وهذه العناصر الثلاثة تمثل الحد الأدنى اللازم والضروري لوصف العملية بأفا عملية اتصالية تقوم بدورها بالتنسيق للفرد أو المجموعة.

**2-4- الوسيلة:** هي التي يتم من خلالها نقل الرسالة من المرسل (المدرّب) إلى المستقبل (اللاعبين) وهذه الوسيلة تختلف في خصائصها أو إمكانياتها باختلاف الموقف الاتصالي، وحجم المتلقين وانتشارهم، وحدود المسافة بين المرسل والمتلقين. (سعاد جبر سعيد، 2008، ص 29-30)

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

2-5-1- التشويش الميكانيكي: ويعني أي تداخل فني - بقصد أو بغير قصد - يطرأ على إرسال الرسالة في رحلتها من المرسل إلى المتلقي ... فالتشويش قد يحدث نتيجة مؤثر نفسي مثل: عدم الإحساس بالأنا، أو الاستغراق في التفكير، وقد يكون نتيجة مؤثر جسماني مثل: الشعور بالصداع أو الألم.

2-5-2- التشويش الدلالي: فهذا التشويش يحدث في الفرد حين يسيع الناس فهم بعضهم البعض لأي سبب من الأسباب، وحين يعطي الناس معاني مختلفة للكلمات مثل: التورية في اللغة العربية، وعند استخدام كلمات وعبارات مختلفة للتعبير عن نفس المعنى. والشيء المهم الجدير بالذكر هو أن التشويش يقوم بوظيفة عائق للاتصال، فكلما زاد التشويش قلت فعالية الرسالة، والعكس صحيح. (حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، 1998، ص 50-51)

2-6- رجوع الصدى: أو ما يسمى التغذية المرتدة والمقصود بذلك العنصر هو التأكد من وصول الرسالة إلى المستقبل بالصورة المرجوة، وتفهم رد فعله وذلك من خلال توجيه المرسل التساؤلات الإيضاحية للمستقبل للرد عليها. (هناء حافظ بدوي، مرجع سابق، ص 20).

3-أنواع الاتصال: إن تبادل الأفكار والمفاهيم بين الناس خلال عملية الاتصال لا يتخذ شكلاً أو نوعاً واحداً، وهذا يشير d أن الاتصال أنواع وأنماط قد تختلف وتعدد، ويحاول البعض إيجاد تقسيمات هذه الأنواع... ويرجع سبب التعدد إلى الأساس الذي يتخذ منطلقاً لهذا التقسيم ويعتمد التقسيم على الأساس التالية: لا عدد المشاركين وطبيعتهم في عملية التفاعل الاتصالي. كلا 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 والأهداف 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 كالتالي:

**3-1 الاتصال الهابط:** وهو أكثر أنواع الاتصال شيوعاً وهو يشير إلى التوجهات والتعليمات التي تصدر عن

المستويات العليا في الهيكل التنظيمي وتتم هذه التوجيهات والتعليمات والأوامر من خلال التنظيمات المتسلسلة إلى أدنى المستويات الإدارية أو التنفيذية. ويرتبط هذا النوع من الاتصال بمفهوم السلطة في التنظيم إذن إن مهمة الإدارة العليا صناعة القرار وتميرها إلى المستويات الأخرى .

ويرد البعض على هذه الافتراضات من خلال الإشارة إلى الصعوبات التي يواجهها الاتصال الهابط با كلما تعددت المستويات الإدارية كلما تعثرت عملية الاتصال لأن الأوامر والتعليمات ستمر عبر حواجز متعددة قبل إن تصل إلى نقطة التنفيذ. ويكن القول بان هناك خمسة أنواع من الاتصال الهابط تحدث بين المشرفين والمدراء في إي تنظيم مؤسساتي 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 للمرؤوسين فيما يتعلق بالأداء المتحقق.

- معلومات ذات طبيعة إيديولوجية غايتها إحداث تماثل بين العاملين وأهداف التنظيم.

ومن أمثلة ذلك عندما يصدر المدير إلى الإدارات والأقسام تعليمات حول الدوام أو الإجازات أو التسهيلات وكيفية الاتصال بالعملاء؛ وينسجم هذا النوع من الاتصال بالبيروقراطية والمركزية في الاتصال.

**3-2 الاتصال الصاعد:** وهو عكس النوع الأول فالاتصال الصاعد يأتي من المستويات الإدارية السفلى ليصل

إلى أعلاها عبر المستويات الإدارية المختلفة من أسفل الهرم في الهيكل التنظيمي إلى أعلاه. والمعلومات المنقولة في صورة الاتصال الصاعد يمكن تقسيمها إلى:

1- معلومات عن العامل نفسه وأدائه ومشاكله.

2- معلومات عن الآخرين ومشاكلهم.

3- معلومات عن السياسات والإجراءات التنظيمية.

- 4- معلومات حول ما ينبغي القيام به وكيف يمكن إن يتم ذلك. أن نقل المعلومات لا يكون إلا باستعمال وسيلة من الوسائل المذكورة أدناه:
- رفع الشكاوى: أي عندما عامل أو موظف عن حالة يعاني منها إلى رئيسة المباشر أو المدير العام.
  - سياسة الباب المفتوح: حيث يعتمد بعض المديرين إلى السماح للمرؤوسين بالاتصال المباشر بهم دون المرور عبر المستويات الإدارية المتدرجة.
  - أساليب المشاركة: مثل اللجان الممثلين للعمال أو من خلال صناديق الاقتراحات أو الاجتماعات الرسمية أو غير الرسمية.
  - تعبئة الاستبيانات والمقابلات بعد انتهاء العمل: حيث يدلي العامل برأيه في الموسوسة والاقتراحات حول الاتصال في المؤسسة أو المنشأة.
  - مكتب الشكاوى: وهو أسلوب هام يمكن الإدارة من الحصول على معلومات عن العاملين في المستويات الدنيا من الهرم الوظيفي للمؤسسة الرياضية.
- 3-3-الاتصال الأفقي:** وهو ذلك الاتصال الذي يحدث بين العاملين في نفس المستوى الهرمي من الهيكل التنظيمي ولكن 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. (حسن عماد المكاوي واخرون، 1998، ص88)
- ويمكن اعتبار الاتصال الأفقي بأنه هام ويزيد من فاعلية الأداء داخل المؤسسة الرياضية في المجالات التالية:
- القيام بعض المهارات غير المحددة والتي تحتاج لجهود مجموعة أفراد أو فريق للقيام بها.
  - يشكل الاتصال الأفقي دائرة مغلقة حيث أفاتلي حاجات الأفراد عن طريق الاستماع إليهم ونقل المعلومات لهم من زملائهم.
  - من المهم النظر للاتصال الأفقي من خلال النظر إلى وظيفة الرقابة في التنظيم لان الاتصال الأفقي يعتبر نوعا من الرقابة في الحقيقية على قدرة الإدارة العليا في التنظيم.
  - يرتبط الاتصال الأفقي بظاهرة التنازع في المؤسسات فعندما يفصل المدير أحد أعضاء الوحدة الإدارية ولا

ينسق بمجهوداته 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)).

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

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

### 4- أهمية الاتصال:

- إن الاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المؤسسة الرياضية وعليه يتوقف بقائها فمن خلاله تستطيع الإدارة توصيل المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها ويتمكن الرؤساء من إصدار البيانات والإرشادات والتعليمات اللازمة؛ ومن جهة أخرى فالالاتصال الفعال يؤدي إلى تحسين 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.

(احمد ماهر، ، مصر، 2000، ص342 .)

- إن الدراسات والأبحاث تشير إلى إن الاتصال يمثل ما يقرب 75 بالمائة من نشاط المؤسسة وهذا ما يجعلنا

لا تتصور إي مؤسسة من دون وجود نظام كفاء للاتصال فهو جزء أساسي من كافة الخطوات الإدارية الأساسية من تخطيط ورقابة وتنظيم وتوجيه.

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

(أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 344).

4-1- أهداف الاتصال: إن الهدف الرئيسي للاتصال هو تبادل المعلومات بين الأفراد والعمل على تعديل سلوكهم، ومهما يكن فبواسطة الاتصال يمكن تحقيق الأهداف المختلفة للمؤسسة الرياضية والتي تلخص فيما يلي:

- نقل المعلومات والبيانات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة مما 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.
- اطلاع الرئيس على تقبل مرؤوسيه الأرائه وأفكاره وأعماله داخل المؤسسة فالالاتصال وسيلة رقابية وإرشادية النشاطات الرئيس.

- تحقيق التفاعل والتبادل للنشطة المختلفة للمؤسسة وانجاز 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.

4-2- أهمية الاتصال الفعال: تعتبر أهمية الاتصال من أهم الأمور التي يعنى بها علماء الإدارة بشقيها إدارة الأعمال والإدارة العامة فضلا عن أن عملية الاتصال تمثل إحدى الوظائف الأساسية التي تقع على القائد الإداري فإنها تمثل الجهاز العصبي بالنسبة للمؤسسة الرياضية.

وتبدو أهمية عملية الاتصال واضحة في علاقتها الوثيقة بالتخطيط وبعملية إصدار القرارات وبعملية الرقابة وما ينتج عنها من تصحيح للانحرافات.

إننا نجد أن الاتصال السهل والجيد والواضح والبسيط يساعد القائمين على وضع الأهداف والسياسات من معرفة حقيقة 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 فاقدة للأثر والأهمية ما لم تتم عملية نقل وتوصيل القرار إلى من يهيمه 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.

**4-3- معوقات الاتصال:** يمكن تصنيف العوائق في الاتصال حسب عملية الاتصال إلى معوقات بالنسبة للمرسل والمستلم والرسالة والوسيلة

والتشويش وهي كما وردت عندما يلي: (أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 345).

- معوقات بالنسبة للمرسل:

- ✓ عدم التخطيط لعملية الاتصال مما يؤدي إلى اتصال غير مفهوم.
- ✓ اختيار المرسل لعبارة غير مفهومة من قبل المستقبل. -عدم اختيار المرسل للوقت أو المكان المناسب لإرسال الرسالة.
- معوقات بالنسبة للمستقبل:
- ✓ عدم القدرة على الإصغاء.
- ✓ الفهم الخاطئ للمعاني بسبب تفاوت المستوى التعليمي والثقافي واللغوي
- ✓ الحالة النفسية للمستقبل التي تؤثر على طريقة تفسيره للرسالة وفهمها.
- معوقات بالنسبة للرسالة:
- ✓ تحريف المعلومات وتعرضها للحذف للتأثير على متخذ القرار.
- ✓ عدم ترابط الأفكار والمعاني الواردة في الرسالة وعدم ترتيب الأفكار.
- معوقات بالنسبة لوسيلة الاتصال:

- ✓ استخدام وسائل اتصال غير متناسبة مع طبيعة الرسالة.
- ✓ استخدام وسيلة اتصال غير مناسبة للمستقبل أو 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 التأكد من أن المستقبل فهم 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 الخوف 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 (أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 347).

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

- المعوقات الناشئة عن طبيعة التنظيم وتشمل:

- ✓ غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات أو الإشراف.
- ✓ تعدد المستويات الإدارية مما يعني طول المسافة بين القاعدة وقمة الهرم الوظيفي مما يعرض المعلومات

إلى التحريف والتزوير. قد يعيق الاتصال الإداري ثلاث أنواع من العقبات والتي تصنف كما وردت

لدى (حنفي 2007)

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

- العقبات الشخصية: هي تتصل بالنواحي النفسية والاجتماعية للفرد.

- العقبات اللفظية: فالكثير من الكلمات تحمل أكثر من معنى 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.

4-4- بعض الأساليب للتغلب على معوقات الاتصال الإداري: يمكن التغلب على معوقات الاتصال الإداري

كما وردت عند العلق (2009) كما يلي:

- حلقة المرسل:

-تدريب المرسل على مهارات الاتصال.

✓ مراعاة الفروقات الفردية بين الأفراد.

✓ استخدام لغة مشتركة وبسيطة.

- حلقة مستقبل:

✓ تدريب المستقبل على مهارات الاتصال.

✓ إيجاد لغة مشتركة بين المرسل والمستقبل.

كما يمكن التغلب على معوقات عملية الاتصال الإداري وهي ما يلي:

(كما ورد لدى عبد القادر، ، 2009 ، ص87)

- 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 تلئم 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 فشله. (جمال الدين لعويسات، 2003، ص 56).

- 4-5-دعائم الاتصال الإداري الناجح: يمكن تلخيص أهم دعائم الاتصال الإداري الناجح كما ذكرت عند كل من بما يلي: (عجوة وآخرون، وعقيلي، مرجع سابق، ص، 66)
- 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. (المهدي الطاهر غنية 2003، ص 140)

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 واضحاً صادقاً الضمان التأثير.

- اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال.

- الدراسة المتعمقة للمرسل إليه.

آما 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) أعتمد على مدى قوة العلاقة. (ويمكن إستخدام أنت من حين لآخر).

- ويجب إستخدام كلمات ومصطلحات متعارف عليها أو لدى الموظف.

- يجب عليك أن تكون صادقاً، صريخاً 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 الإتصال الغرض المقصود منها وذلك حسب ما ورد لدى كلا من وذلك بالنسبة لكالم من المرسل والمستقبل:

#### ❖ بالنسبة إلى المرسل:

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

- استخدام قنوات اتصال تلائم طبيعة الرسالة.

- اختيار التوقيت المناسب للإتصال بالطرف الآخر من عملية الإتصال. "بالنسبة إلى المستقبل:

- تركيز الانتباه على حديث المرسل والتفرغ تماماً له. - تجنب إصدار الأحكام والتقييم المسبق قبل سماع كل الحقائق.

- الإصغاء الفعال من جانب المستقبل حول موضوع الإتصال. - أن يكون المستقبل على إستعداد

لإستقبال الرسالة أو الإتصال.

- أن يكون المستقبل قادرا على فهم الرسالة والتفاعل معها.

#### 4-6- كفاءة الاتصال الفعال:

6-1- السرعة: إن مدى السرعة أو بطئ نقل المعلومات قد يعود إلى الرسالة المستخدمة، فعند مقارنة التليفزيون بالخطاب، يتبين أن الأول أسرع بكثير من الثاني وقد تفقد المعلومات قيمتها إن لم تنقل أو تصل فيوقت اتخاذ القرار أو التصرف.

6-2- الارتداد: تسهل الوسائل الشفهية في الاتصال من إمكانية الحصول أطراف الاتصال على معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم وإتمام عمليات الاتصال بنجاح، أما الرسائل المكتوبة كالخطابات والتقارير فهي بطيئة وغير فعالة.

6-3- التسجيل: يمكن لبعض وسائل الاتصالات أن تحفظ تسجيلات وملفات، وتفيد هنا في إمكانية الرجوع إليها لمتابعة التقدم في إنجاز الموضوعات محل الاتصال.

6-4- الكثافة: تتميز بعض الوسائل بأنها قادرة على تقديم معلومات كثيفة، الأمر الذي يمكن من استخدامها في عرض المعلومات المعقدة، وبصفة عامة كل ما قدمت وسلة الاتصال معلومات كثيفة كلما كان أفضل. 6-5- الرسمية: إذا كان موضوع الاتصال رسميا أمكن استخدام وسائل اتصال تناسب ذلك، لإعلام الفرد بالترقية والنقل من خلال الخطاب تعتبر وسيلة مناسبة.

6-6- التكلفة: كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كلما كان أفضل، وتمثل التكلفة في الأدوات المكتبية المستخدمة، الطبع والبريد وأجور العاملين المشتركين في الاتصال وهي تمثل في تكاليف الإرسال والاستقبال .

#### خلاصة:

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

وللاتصال أهمية بالغة في العلاقات بين الناس، ويتوقف الاتصال الناجح مع الناس على شيء أكثر من اللغة

المشتركة وحدها، مثل طريقة التفكير والتجارب والمراكز الاجتماعية المختلفة ووسائل النظر إلى الأشياء، وإذا أردنا أن نحيد مهارة الاتصال الناجح مع الناس فمن الضروري فهم هذه الاختلافات في طرق التفكير بوضوح أكثر، والاتصال إذا نضرنا إليه من الناحية السيكولوجية نجده عبارة عن عملية تتصل بجميع المواقف التي لها معنى وعلى ذلك فالاتصال يختص بالمحاولات التي يبذلها الفرد للتعبير نفسه للآخرين.

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

# الفصل الثالث

## المؤسسات الرياضية

## 1. المؤسسة الرياضية :

هي مؤسسات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب ، بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متماشيا مع أهدافه .

وهي عبارة عن نظام مفتوح له مدخلات ومخرجات ينتج عنها عائد محسوب ، وتتكون من أبعاد رئيسية هي :

-المهام : لكل منظمة مهمة يناط بها إنجازها .

-الهيكل : وهو الإطار الذي ينظم الأنشطة والإجراءات التي تؤدي لتحقيق الهدف .

-الأدوات : وهي الأجهزة والمعدات والمعرفة الفنية اللازمة لأداء الأنشطة المختلفة .

-الأفراد : وهم الذين يشغلون وظائف ومهام المنظمة المؤسسة)

وهذه الأبعاد الأربعة تعمل في ديناميكية خاصة لتكون المفهوم الحديث للمؤسسات. ( كريم محمد محمود الحكيم،2015، 49).

## مفهوم المنشأة الرياضية :

يطلق اسم المنشأة الرياضية على مكان تمارس فيه الرياضة البدنية بأنواعها ، وهي تضم ملعبا واحدا أو أكثر ، مكشوبا أو مغلقا مشتملاته من أجهزة وأراض رملية أو صلبة بما يتبعها من أماكن للمتفرجين ومبان ملحقة خلع الملابس ودورات مياه وصالات للتمرين والرعاية الصحية ، كما تشمل مكاتب للإدارة ومخازن وخلافه تبعا لكبير المنشأة وأهميتها . وتعتبر حمامات السباحة ونوادي التجديف ومضمارات الجري والمدرجات ضمن المنشآت الرياضية .

وبالنسبة لضرورة توجيه القائمين على إنجاز مثل هذه المنشآت التابع الأصول الصحية وتفادي الوقوع في أخطاء لا يتحقق الكمال للمنشأة نتيجة دراسات وتجارب طويلة تمت في هذا الميدان ، لذلك يلزم الرجوع إلى لا الأخصائيين من مهندسين ورياضيين لوضع التصميمات اللازمة لكل منشأة رياضية . (زكي محمد حسن،2012، ص 60)

وتعتبر المنشأة الرياضية العنصر الأساسي لكل مسعى في التطور الرياضي فهي تتحكم في المستقبل الرياضي كله، تشكل القاعدة التي بدونها لا يمكن القيام بأي مسعى لتعميم وتوسيع الممارسات الرياضية . (المرسوم التنفيذي رقم: (91-416) المؤرخ في 2-11-1991، الجزائر)

ويعود مفهوم المنشآت الرياضية حسب " المرسوم التنفيذي (91-416) المؤرخ في 02/11/1991 " يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها، والمنشآت الرياضية التي ستطرق إليها هي منشآت ذات الطابع العمومي والتي نتعرف على مفهومها القانوني خلال الرجوع إلى " المادة : 02 من القرار الوزاري المشترك والمؤرخ في 03/02/1993" المتعلق باستعمال المنشآت الرياضية العمومية.

الغرض الممارسات الرياضية التربوية والتنافسية الجماهيرية في الوسط التربوي، والمقصود بالمنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي هي كل هيكل مهيأة للنشاط الرياضي التابع لسلطة دواوين المركبات المتعددة الرياضات في الولايات والقاعات المتعددة الرياضات والملاعب التابعة السلطة الإدارة المكلفة بالشبيبة والرياضة بالإضافة إلى هذا القرار نجد التعرض لهذا النوع من المنشآت ضمن أحكام الأمر 95-05 لا سيما المواد من 88 إلى 99 من القرار الوزاري حيث يمكن أن نفهم من خلالها أن المنشآت الرياضية العمومية هي تلك التي أنجزت بالمساهمة المالية للدولة أو الجماعات المحلية لهذه المنشآت استعمال خاص، حيث يكون تعاملها بصفة مجانية لرياضة النخبة والمستوى العالي وللتربية البدنية والرياضية ولتنظيمات الرياضة للمعاقين والمتخلفين ذهنياً ولعمليات تكوين الإطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية، والمنشآت الرياضية هي كل منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصاً للممارسات الرياضية والبدنية، التي تتوفر فيها الشروط التقنية والصحية والأمنية لاحتواء النشاطات الرياضية والبدنية .

### 3. عناصر المنشأ الرياضي :

يحتوي المنشأ الرياضي على ثلاث عناصر هي :

1. **ساحة اللعب :** ساحة اللعب هي العنصر الأساسي في الأبنية الرياضية ، وتأخذ أشكالاً مستطيلة أو مربعة أو دائرية أو بيضاوية ، وهي تحدد حجم البناء ، ولها ثلاثة مقاسات هي : الصغيرة 20/40 م والمتوسطة 30/60 م والكبيرة 55/110 م.

1. **مدرجات الجمهور :** تتموضع مدرجات الجمهور في المنشآت الرياضية حول ساحة اللعب ، ويتعلق شكل توضعها وحجمها بشكل ساحة اللعب ونوعها من جهة واللعبة الرياضية الأساسية التي تحرى عليها من جهة أخرى . يتخذ توضع المدرجات في المنشآت الرياضية عدة أشكال منها : توضع من جهة واحدة أو من جهتين أو ثلاث جهات أو أربع جهات ، ويجب أن يكون هذا التوضع متناظر بالنسبة إلى المحاور الأساسية لساحة اللعب . يتعلق حجم المدرجات وبعدها عن ساحة اللعب بوضوح الرؤية ، فالمتفرج الجالس في المدرجات يجب أن يرى بوضوح أداة اللعب في أبعد نقطة من ساحة اللعب ، وهذا ما يسمى بالبعد الأقصى .(محمد

حسن الوحاش ، محمد عبد الله الشقارين، 2012، ص 16)

iii. خدمات الرياضيين : من غرف للحكام ، مدربين ، مستوصف ، مشالح ، حمامات ، دورات مياه ومقاصف... الخ.

#### 4. تاريخ المنشآت الرياضية :

##### 1.4. المنشآت الرياضية في العصر القديم :

يرجع الفضل الإقامة المنشآت الرياضية إلى الإغريق حيث أنهم أول من اهتم بإقامة دورات رياضية ، والتسمية الحالية للدورات الأولمبية مأخوذة عنهم إذا أقاموا عام 468 قبل الميلاد دورة رياضية في مدينة "أوليمبيا" استمرت لمدة خمسة أيام اشترك فيها أعداد كثيرة من اللاعبين الإغريق الذين حضروا من مختلف المقاطعات مما اضطر المسؤولين لإقامة إنشاء عدد من الملاعب الكبيرة التي تتسع لاستيعاب للأعداد الوفيرة من المتفرجين الذين حرصوا على متابعة المباريات ومشاهدة وتشجيع الأبطال وقد أطلق على الملعب الرئيسي الكبير لفظ "إستاد" STADAM " وكان يطلق في بداية الأمر على مضمار الجري، وفي أثناء العصر الروماني أطلق لفظ "إستاد" على مجموعة من المنشآت الرياضية التي تضم الملاعب الآتية:

-ملعب البنتاثون : رياضة البنتاثون الرومانية القديمة تقابل رياضة الخماسي الحديث حاليا ولكنها كانت في ذات الوقت عبارة التنافس في خمس رياضات هي العدو، الوثب العالي، قذف القرص...

- ملعب الهيبودروم : تخصص هذا الملعب في عصر الرومان لسباقات الفروسية والعربات، كما كان يخصص هذا الملعب أيضا لإقامة الرقصات أثناء الأعياد المختلفة والمواسم، بالإضافة لاستخدامه في التنافس بين الخطباء والشعراء.

- البالاستر : هو مكان للتدريب حيث خصص لتعليم وإعداد اللاعبين وتدريبهم على الفنون الرياضية المختلفة. (عفاف عبد المنعم درويش، 1998، ص 59)

الليونديون : وهو مكان معد ومخصص لاستضافة وإقامة اللاعبين والزوار من المقاطعات البعيدة المختلفة تقابله القرى الرياضية في العصر الحالي.

-الكولوسيوم : وهو أشهر الملاعب التاريخية القديمة الذي شيده الإمبراطور "فسياسان" فوق بحيرة صناعية بروما، ولكنه توفي قبل إتمام بناؤه واستكمل ابنه الإمبراطور "تيتسي" بناءه عام 80 ميلادية ويعتبر "الكولوسيوم" أول إستاد أقيم على أسس علمية هندسية حيث روعي عند تصميمه المداخل والمخارج والملعب الرئيسي له

بيضاوي الشكل أقيمت حوله مدرجات عبارة عن أربعة طوابق بلغ ارتفاعها 48 مترا تستوعب حوالي 80000 ثمانين ألف متفرج، كما الحق له به مدرسة لتعليم فنون المصارعة وتم تحميل واجهته من الخارج بمجموعة من التماثيل المصنوعة من المرمر والرخام ويعتبر عام 1890 هو بداية التقدم الحقيقي للمنشآت الرياضية التي أخذت كثير من الدول الأوروبية تطويرها على أيدي خبراء متخصصين في هذا المجال وخاصة ألمانيا، فلندا، إيطاليا ثم انتقلت تكنولوجيا التجهيزات الرياضية

إلى إنجلترا وفرنسا وأمريكا ودول أخرى ويمكننا متابعة هذا التطور التكنولوجي الهائل يتبع الدورات الأولمبية المختلفة بداية بدورة ميونيخ الأولمبية 1972 حتى آخر الدورات الأولمبية الحديثة حيث نلاحظ مدى تنافس الدول في إظهار ما لديها من تقنيات حديثة متطورة في مجال المنشآت الرياضية أسوة بباقي المجالات الحيوية الهامة لهذه الدول العظمى. (عفاف عبد المنعم درويش، 1998، ص 660)

#### 2.4 . المنشآت الرياضية في العصر الحديث :

تظهر أهمية المنشآت الرياضية ، عند تنظيم دورات أو بطولات دولية أو مهرجانات شباب بالإضافة لدورها الهام في إعداد وتجهيز الفرق والمنتخبات القومية وللمدن الرياضية مواصفات ومشمولات خاصة بهما يمكن أن نوردتها فيما يلي

-الملعب : يشتمل على ملعب قانوني لكرة القدم وحوله مضمار للعدو ومسافة 4 متر يحتوي على عدد من 6-8 حارات مع التجهيزات الخاصة لميدان مسابقة ألعاب القوى من الوثب بأنواعه القفز بالزانة، الرمي بأنواعه بالإضافة إلى مدرجات المتفرجين التي تتسع لأكثر من 25000 متفرج ومقصورة لكبار الزوار وأماكن الإعلاميين، وتستعمل المنطقة الموجودة أسفل المدرجات للخدمات المختلفة مثل المداخل والمخارج، الاشتراكات وصالات الاستقبال، غرف التدليك ودورات المياه، ورشات لصيانة والمخازن. (عفاف درويش، 1998، ص(60).

الصالة المغطاة : يجب ألا تقل الحلبة الموجودة في وسط الصالة المغطاة عن 45 مترا طول 27 مترا عرض، وذلك لإمكانية استغلالها في أكثر من رياضة بالإضافة لوجود مدرجات المتفرجين وتستغل المنطقة أسفل هذه المدرجات في توفير الخدمات المختلفة للاعبين والإداريين والحكام من دورات المياه والمخازن، الخدمات الطبية ... الخ.

كما يجب أن تلحق بهذه الصالة الرئيسية صالة أخرى تمارس عليها، أنشطة متنوعة ومسرح وغرف الاجتماعات مع صالة أخرى تستخدم كمكان لمشاهدة التلفزيون وكافيتيريا مع مختلف الخدمات الأخرى مثل المخازن

وأماكن الصيانة.

-**الملاعب المفتوحة :** من الضروري توفير مجموعة من الملاعب المفتوحة داخل المدينة الرياضية وهذه الملاعب تكون أرضيتها من المسطحات الخضراء للممارسة كرة القدم، الهوكي، كرة اليد، بالإضافة لتوفير ملعب جمباز فني مفتوح، مع ملاعب مفتوحة أخرى لكرة السلة واليد والطائرة، التنس مع توفير مدرجات خاصة لكل ملعب.

**حمام السباحة والغطس :** يجب توفير حوض السباحة أولمبي (50x21) مترا بعمق 2.10 متر بالإضافة لحوض غطس منفصل لا تقل أبعاده عن (15x12) متر بعمق متدرج يبدأ ب 3.5 متر من جميع الجوانب حتى يصل إلى المنتصف بعمق 5.25 متر مزود بمصعد مع توفير حوض للتدريب (12.5x25) متر وحوض آخر للإحماء قبل المسابقات مع توفير مدرجات حوض السباحة الأولمبي تستغل المنطقة الموجودة أسفلها كغرف خلع الملابس.

**مناطق الإعاشة :** وهي مجموعة من الغرف المخصصة للنوم بحيث لا يقل عددها عن 100 غرفة مزودة بالخدمات الفندقية وتكييف هواء مركزي وصالات للاجتماعات والجلوس ومكتبة مزودة بالكتب وشرائط الموسيقى والفيديو ، وكافيتيريا ومطعم رئيسي وكل ما يوفر للاعبين احتياجاتهم طول فترة إقامتهم .

-**الخدمات المركزية :** وهي المسؤولة عن توفير الخدمات العامة للمنشآت لإمدادها بالكهرباء والمياه وشبكة الصرف الصحي والاتصالات والطرق الرئيسية والفرعية الموجودة بالمدينة وأماكن انتظار السيارات والمركز التجاري والخدمات الأخرى السياحية البريدية الاستعلامات، الأمن ... الخ.

## 5. تعريف الإمكانيات :

هي كل ما يمكن أن يساهم في تحقيق هدف معين حالي أو مستقبلي من تسهيلات وملاعب وأجهزة وأدوات وميزانية وظروف مناخية وجغرافية ومعلومات وكوادر متخصصة متبعين الأسلوب العلمي للتخطيط والإدارة والتقييم لتحقيق تلك الأهداف. (عفاف عبد المنعم درويش، 1998، ص 24)

## 6. أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية :

لا شك أن توفير الإمكانيات وحسن استخدامها يعتبر أمرا حتميا لا غنى عنه بالإضافة إلى أنها أحد العوامل المؤثرة في تقدم الدول وتطورها لما لها من أثر استثماري في تنمية طاقات الأفراد والجماعات، ويظهر ذلك واضحا في مجال التربية البدنية والرياضية حيث يؤثر الإمكانيات بمختلف أنواعها في نجاح أنشطتها وتحقيق

أهدافها ويمكننا التعرف على أهمية الإمكانيات في هذا المجال على النحو التالي:

-توافر الإمكانيات يعد أحد العناصر الأساسية المؤثرة في نجاح فعالية العملية التعليمية حيث لا غنى عن وجود أفضيه وملعب وأدوات رياضية مدرسية.

-إن تفريخ صفوف متتالية من الناشئين للانضمام للفرق الرياضية ذات المستوى العالي، والفرق القومية في مختلف الرياضات لا يمكن أن يتم دون توافر الإمكانيات المادية والبشرية الخاصة بهذا المجال.

-إن البرامج المختلفة لأغراض التربية الرياضية تضعف ولا يمكن لها أن تحقق أهدافها كاملا في غياب الإمكانيات.

-يعد توافر الإمكانيات وحسن استخدامها على المستوى القومي خاصة في مجال الإعلام الرياضي من العوامل البالغة التأثير على المشاهدين لتنمية مختلف الجوانب الثقافية الرياضية مما يزيد بصورة أخرى من الشعور بالانتماء للوطن.

-إن توافرت الإمكانيات الخاصة بتقديم المهارات الرياضية وخاصة الصعبة بطريقة وصورة بسيطة سلسلة تعلق بذهن المتدرب وتساعده للوصول إلى مرحلة الثبات والإتقان والأداء الآلي بصورة أقرب إلى المثالية مما يساعد في رفع مستوى الأداء.

-إن تواجد الإمكانيات يوفر الجهد لكل من اللاعب والمدرب والتلميذ والمعلم حيث توافر الإمكانيات والأدوات الرياضية وغيرها من مختلف الإمكانيات سواء في أماكن التدريب أو المدارس أو ما إلى غير ذلك يؤثر في جذب التلاميذ وغيرهم نحو ممارسة مختلف الأنشطة الرياضية - توافر وتنوع الإمكانيات وخاصة الأجهزة والأدوات يقلل من شعور الممارسين بالملل.

-إن توافر الإمكانيات خاصة في المناطق الشعبية (كالساحات الشعبية، مراكز الشباب) يحد من المظاهر السلوكية غير المرغوب فيها والتي تتنافى مع القيم الأخلاقية والعادات والتقاليد الاجتماعية في مختلف بلدان العالم.

-إن توافر الإمكانيات يؤثر بالإيجاب في نشر التربية الرياضية والتعريف بأهميتها ويرغب مختلف فئات الشعب الإقبال على ممارستها.

-إن توافر الإمكانيات في مختلف المجالات ومنها التربية البدنية والرياضية يساعد الحكومة نحو تحقيق أهدافها العامة.

- إن توفير الإمكانيات عالية المستوى سواء كانت مادية أو بشرية له الأثر الكبير في الارتقاء بالمستوى الرياضي للممارسين سواء من الناحية المهارية أو الخططية.

- يعد توفير الإمكانيات وحسن استخدامها سواء في المؤسسات الاجتماعية العامة أو الإدارية العقابية له دوره الفعال في مساعدة هذه المؤسسات على ممارسة نزلائها لمختلف الأنشطة الرياضية مما يساهم في تحقيقها لأهدافها التي أنشأت من أجلها.

### 7. مبادئ الإمكانيات الرياضية :

إن مبادئ التخطيط على جانب كبير من الأهمية إذا كان هدف الإنشاء هو توفير أماكن ذات فعالية للتعليم أو التدريب وفيما يلي بعض تلك المبادئ التي يمكن أن يستفيد منها مسؤولي الإدارة والمهندسون المعماريون في تطوير أساليب إنشاء أماكن التربية البدنية والرياضية، يجب أن يشارك في التخطيط المبدئي كل الأشخاص الذين يعملون أو يستفيدون من الإمكانيات الرياضية في عملهم، إن أي برنامج رياضي يحتاج لبعض المواقع التعليمية الأساسية. (حسن أحمد الشافعي، إبراهيم ع المقصود، 2004، ص 51)

### 8. أنواع المنشآت الرياضية : تصنف المنشآت الرياضية ضمن ثلاث مجموعات :

- الملاعب المكشوفة : مثل ملاعب كرة القدم ، مضمار الجري ، ساحات ألعاب القوى والتنس ، مىادىن سباق الخيل ، حلبات سباق السيارات والدراجات، ساحات الألعاب الشتوية جميع الألعاب التي تقام على الثلج والجليد.

- الصالات المغلقة : هي ملاعب مغطاة تجري فيها مسابقات بألعاب الكرات والقوى والجمباز والجودو والكاراتيه والمصارعة والملاكمة وغيرها ، وقد تكون هذه الصالات عامة أي مخصصة لجميع الألعاب أو خاصة أي متخصصة بلعبة معينة مثل صالة الجمباز أو ألعاب القوى أو كرة السلة .

- المسابح : وتشمل أحواض السباحة وأحواض الغطس وتجرى فيها مسابقات السباحة والغطس وكرة الماء والسباحة التوقيتية . والمسابح يمكن أن تكون مغلقة أو مكشوفة ، فتستخدم المسابح المغلقة في الدول الباردة أو في أوقات الطقس البارد والماطر ، واستعملت التغطيات المتحركة القابلة للفتح والإغلاق في تغطية المسابح (محمد حسن الوحلش ، محمد عبد الله الشقارين ، 2012، ص15)

### 9. أنواع الملاعب :

الملاعب على اختلاف أنواعها يمكن تقسيمها طبقاً للأهداف المعينة ، ولكن لا يعني هذا أن كل تقسيم ونوع

قائم بذاته بل يجب أن تكون هذه التقسيمات كلها مرتبطة ببعضها ويمكن تقسيمها إلى ما يلي :

- من حيث الأهداف :

ملاعب علاجية - ملاعب تدريبية - ملاعب ترويحية - ملاعب تنافسية .

- من حيث الشكل الهندسي :

ملاعب مستطيلة - ملاعب مربعة - ملاعب دائرية - ملاعب بيضوية .

- من حيث الشكل العام :

الملاعب المكشوفة - حمامات السباحة - الفصل.

- من حيث اللعبة :

ملاعب المنازلات - ملاعب الألعاب الجماعية - ملاعب الألعاب الفردية والزوجية .

- من حيث القانونية:

ملاعب قانونية - ملاعب غير قانونية.

- من حيث التبعية:

ملاعب حكومية (مدارس و كليات ، مراكز الشباب - ملاعب تابعة لهيئة معينة مثل النوادي ونوادي الشركات.

(حسن أحمد الشافعي، 2004، ص51)

- من حيث الأرضية :

نوعية الأرض تلعب دورا كبيرا بالنسبة للألعاب وهي تختلف حسب كل لعبة ومتطلباتها ويمكن تصنيفها إلى ملاعب خضراء ، سوداء فحمية ، الحمرة المخلوطة ، العشب الاصطناعي ، الإسفلت ، البلاط ، الرملية ، الإسمنت ، الجليدية الثلجية ، المائية ... الخ.

- الحوائط / الجدران :

في المنشآت المغلقة الصالات يجب تفريق وعزل بعض المناطق المخصصة حسب الاستخدام ، بالإضافة إلى استخدام الحوائط كعوازل للصوت ( ومانعة لحدوث الصدى ) والضوء والحرارة والبرودة والرطوبة. ففي الصالات الرياضية الحديثة تستخدم جدران ذات أسطح ملساء ( ناعمة ) خصوصا في الأجزاء السفلي منها لكي تستخدم كأسطح ارتداد للكرة، بالإضافة إلى أن تلك الأسطح سهلة التنظيف ولا تجمع الغبار كما هو الحال

في الأسطح الخشنة. وحديثة هناك توجه لاستخدام الألوان والصور الزيتية والرسوم والخطوط لإعطاء وإضفاء مظهر جمالي أما في غرف تبديل الملابس ودورات المياه وغرف الاستحمام فيجب اختيار جدران ذات أسطح مقاومة للرطوبة والصدأ وعازلة للصوت. في حين أن الجدران الفاصلة بين دورات المياه أو بعض الملاعب (كالاسكواش) والمناطق الأخرى التي يشكل الضجيج لها مشكلة رئيسيه ( كقاعة اجتماعات أو قاعة محاضرات ) فيجب أن تكون ذات جودة عالية في عزل الصوت. (ويكيديا الموسوعة الحرة المنشآت الرياضية) (02/04/2015/ 17:20)

#### - الأسقف :

إنشاء وتصميم سقف الصالة الرياضية يعتمد على حجم المنشأة ونوع النشاط الرياضي والتصميم الهندسي وقانون البناء المحلي، ولكن ارتفاع السقف يتراوح ما بين 8 أمتار للصالات الصغيرة و 12 متر للصالات المتوسطة و18 متر للصالات الكبيرة. ويجب أن يكون السقف على مستوى متميز في العزل المائي والحراري، ويفضل أن يكون قابل للتلوين لإظهار أفضل شكل جمالي ويعزز انعكاس الإضاءة . كما يجب أن يراعي أثناء التصميم مقاومة السقف للأجهزة والأدوات الرياضية المعلقة وسبل صيانتها، حيث يلاحظ أن الأسقف ذات الإضافات المتعلقة بأعمال الصيانة تستخدم وبشكل جيد ومفيد، فمثلا هناك العديد من الأسقف ذات التصميم التي تسمح بصيانة أنظمة الإضاءة والتهوية / التكييف والصوت دون الحاجة إلى أجهزة وأدوات إضافية كالسلالم أو الرافعات.

#### -التهوية :

يجب أن تتناسب درجة الحرارة مع النشاط الممارس، وتتراوح ما بين 18 - 23 درجة مئوية في منطقة النشاط ومن الممكن أن تزيد قليلا في مناطق المتفرجين .

يجب أن تتوفر مفاتيح ضبط درجات الحرارة في أماكن متعددة وتكون بعيدة عن المشاهدين ومحكم كل واحد منها بغطاء.

. يجب أن تكون التهوية بدرجة عالية من الجودة بحيث تسمح بتغيير الهواء 4 مرات / ساعة كحد أدنى 3%.

يجب أن تتناسب درجة الرطوبة مع حرارة الجسم، بحيث تتراوح ما بين 40 - 460

يجب أن لا تؤثر سرعة الهواء على الأداء الرياضي أو اتحاد الكرة، فلا تزيد عن 1.5 م/د

- التكييف ويراعي في التكييف ما يلي : التهوية الجيدة والهدوء عند التشغيل و التكلفة الأساسية تكلفة الصيانة وكذلك طاقة الجهاز وتكلفة التشغيل وأيضا موقع أجهزة التكييف وسهولة الوصول إليها لصيانته. (ويكيبيديا الموسوعة الحرة المنشآت الرياضية(02/04/2015 17:20)

#### - الإضاءة :

إضاءة الملاعب الرياضية المفتوحة أو المغلقة تعتبر أمر في غاية الأهمية لجميع الألعاب الرياضية، وتحتاج في الغالب إلى خبرة تقنية خاصة لكي يتم اختيار المصابيح الملائمة وكذلك قياس شدة ودرجة توزيع إضاءتها في جميع أنحاء أرضية الملعب ( لكل رياضة درجة شدة إضاءة محددة ). كما أنه يجب أن تكون مصادر الإضاءة على ارتفاعات محددة تتناسب مع نوع الرياضة ((الارتفاع في التنس 10 متر تقريبا، في كرة القدم يصل إلى 45 متر)) بما يحقق الرؤية الجيدة والمتابعة الواضحة.

ولقياس الإضاءة تستخدم الشمعة لكل قدم ( مربع ) كوحدة قياس لقوة / شدة الإضاءة في المكان المحدد. فشدة الإضاءة المقاسة بعدد الشموع في القدم المربع تعتبر عامل أساسي في راحة العينين وفاعلية النظر لجميع مستخدمي المنشأة، ولكن يجب مراعاة درجة شدة الإضاءة من خلال توازن في علاقتها مع درجات السطوع لكل من مصدر الإضاءة وأسطح الانعكاس الممكن رؤيتها ( ونعني بانعكاس الإضاءة نسبة الضوء المنعكس / المرتد من الإضاءة الساقطة على سطح الأرضيات ) .

بالإضافة إلى كمية وجودة ( قوة / شدة | توزيع ) الضوء المنبعث من نظام الإضاءة المتوفر، هناك بعض العوامل التي يجب مراعاتها عند اختيار نظام الإضاءة الكهربائي ومنها : الصيانة، والإصلاح، والاستبدال، والتنظيف. ( معظم مصادر الإضاءة الكهربائية الثابتة لها عاكس للضوء يحتاج إلى عناية دورية).

في الصالات المغلقة والمساح وما شابه يجب توزع مصادر الإضاءة بشكل متساوي، ويفضل إضافة مصادر إضاءة في مناطق الأهداف أو المرمى لزيادة وضوح الرؤيا، كما أنه يفضل أن تكون الإضاءة منخفضة في مناطق المشاهدين / الجماهير، بل إنه يجب العناية بالإضاءة الإضافية من حيث حجبتها والتقليل من تأثيرها السلبي على وضوح الرؤية للمشاهدين والمشاركين على حي سواء. أما في المناطق ذات الرطوبة العالية كدورات المياه وأماكن الاستحمام والمساح ... الخ فتحتاج الى مصابيح إضاءة مقاومة للرطوبة. هناك العديد من أنواع المصابيح التي يمكن استخدامها في المنشآت الرياضية مثل:

- مصباح متوهج Incandescent .

- مصباح فلوري Fluorescent .

- مصباح بخار زئبقي Mercury - vapor

.ولاختيار أرضية الملاعب الخارجية يجب مراعاة النقاط التالية :

-التعددية في الاستخدام.

-المتانة والتحمل .

-مقاومة الغبار والصدأ .

-معقولة تكلفة الإنشاء الاقتصادية.

-سهولة الصيانة .

-جمال المظهر .

-المرونة وإمكانية الاستخدام على مدار العام.

-عدم الخشونة .

ومع التقدم التقني في صناعة الأرضيات المسطحات الرياضية أصبحت عملية اختيار نوعية الأرضية الملائمة

تمثل إحدى المشاكل التي تواجه القائمين على تلك المنشآت ، ومن أنواع الأرضيات الرياضية الموجودة حاليا

نشير إلى النماذج التالية:

1- العشب الطبيعي : النجيل، عشب المراعي... الخ.

2- الترابي المدكوكة ، مثل: الرملي ، طيني - رملي، طيني - حجري، تربة - اسمنت ... الخ

3- البلاط الحجري : الطوب ، الحجر الرملي، الحجر الجيري ... الخ

4- الإسمنتية : اسمنت مع الحصباء والرمل الناعم.

5- الإسفلتية : مثل إسفلت مع حصباء ، صفائح الإسفلت ... الخ :

6- الأحجار المجمععة : مثل الحصباء، الأحجار البركانية، الأحجار ... الخ.

7- الاصطناعي ومن أنواعه ما يلي :

يورثين"urethane " بلاستيك العشب الاصطناعي عبارة عن فرشاة مصنوعة من مادة بوليفينيل أو كلورايد

وبالإمكان وضعها على العديد من الأرضيات، ولكن مادة يفضل وضعها على أساسات من الإسفلت والإسمنت والتي تختلف من حيث السماكة والكثافة والمقاومة و المرونة وذلك حسب الاستخدام المتوقع . وهناك أنواع عديدة من مركبات الإسفلتية أو المطاط أو الألياف، الإسفلت حيث يتم خلطه مع الفلين والبلاستيك وفي عمومها تنقسم إلى نوعين حسب درجة ليونة وامتصاص السطح وهي ذات السطح اللين وذات السطح الصلب، وكلا النوعين يتطلب طبقة من الأساسات الأرضية ( أحجار صغيره، حصباء، أو أسفلت )، وطبقة

تسويه ( أسفلت مركب حار أو بارد )، يلي ذلك طبقة السطح اللينة أو غير اللينة، ثم طبقة من اللون والذي غالبا ما يوضع على الأسطح الصلبة لإعطائها اللون والنعومة في حين أن الأسطح اللينة ذات الامتصاص تكون ملونه بطبيعتها مثل ترتان مضمار العاب القوى. (ويكيبيديا الموسوعة الحرة المنشآت الرياضية /02/04/2015 (17:20)

-المسطحات البلاستيكية وتتكون من نوعين خاصين بالأنشطة الخارجية وهما:

- بوليفينيل كلورايد - Polyvinyl chloride ( PVC): وهذا النوع لم يستخدم بشكل جيد أو مرضي في الوقت الحاضر بسبب تأثيره بأشعة الشمس والحرارة .
- بولي يوريثين Polyurethane : وهو الأكثر نجاحا ويتم وضعه إما في صفائح أو يسكب كسائل، ويعطي أسطح

عملية قابلة للتلوين وذات مقاومة عالية للاستخدام وله درجة مرونة جيدة ( يعود إلى حالته الطبيعية )، والسطح ممكن أن يكون ناعمة أو خشنة حسب الحاجة.

## 2.10. طريقة تقييم أرضيات الملاعب الخارجية : إن الطريقة المستخدمة لتقييم المسطحات الاصطناعية

للملاعب الخارجية تشتمل على النقاط التالية:

- التكلفة الأساسية ( تكلفة الإنشاء).

.تكلفة الصيانة والإصلاح

.المتانة / التحمل

- الاحتكاك

. امتصاص الصدمات

المرونة والمحافظة على الجودة

. درجة التأثير بالحرارة وأشعة الشمس وعوامل الطقس

. مقاومة الشد ( التمدد )

• نسيج المادة المستخدمة في الصنع.

• ثبات الألوان

. الملائمة للاستخدام

### 3.10. الملاعب المغلقة / الداخلية :

إن اختيار أرضيات الملاعب الداخلية / الصالات الرياضية ليس بالأمر اليسير وذلك بسبب أن تلك الأرضيات معرضة لكثرة الاستخدام والرطوبة والحرارة ... الخ، بالإضافة إلى أن الأرضيات يجب أن تتلاءم وتتطابق مع الحد الأدنى للمواصفات والمقاييس المتعلقة بالجودة وبدرجة انعكاس الضوء وبدرجة ارتداد الكرة . وبشكل عام ومختصر، هناك ثلاث أنواع من الأرضيات تستخدم في الأقسام الرئيسية للصالات الرياضية، وهي أرضيات أماكن الخدمات

( دورات المياه، غرف تبديل الملابس ... الخ ) وتتطلب :

- أرضيات / أسطح مقاومة للرطوبة والصدأ.

- غرف المحاضرات والاجتماعات والمكاتب والممرات، وهي ذات أرضيات متشابهة، ويستخدم لها أسطح من البلاط، الإسمنت، البلاستيك ... الخ.

- أرضيات أماكن ممارسة النشاط الرياضي ( الملاعب ) تتطلب أسطح خشبية ( باركية ) أو اصطناعية .

- معظم أنواع الأرضيات / الأسطح الاصطناعية في ملاعب الصالات المغلقة تشتمل على بوليفينيل كلورايد

المطواع وهو مجمع /اصطناعية فيمرت المغلقة تشتملصنع مسبقا " Plasticized Polyvinyl

Chlorides " .والثاني بولي يوريثين Polyurethanes ، وهو إما أن يأتي مصنع مسبقا في شكلصفائح

أو يتم سكبها مباشرة فيالمكان المحدد، ويعتبر الأفضل لاحتوائه على العديد من الخصائصالمطلوبة في

المسطحات الأرضية للملاعب المغلقة. (ويكبيديا الموسوعة الحرة المنشآت

الرياضية(02/04/2015/17:20)

### 11. المنشآت الرياضية في المؤسسات التربوية :

عملت الاتحادية بالاتصال مع مختلف المصالح المختصة في وزارة التربية الوطنية على توسيع شبكة المنشآت الرياضية داخل المؤسسات التربوية , حيث عرفت هذه الأخيرة إنشاء ملاعب "ماتيكو" تعد بالمئات , وكذا تسجيل قاعات رياضية بمؤسسات التعليم الثانوي القديمة وإقرار مبدأ إنشاء قاعة رياضية مع إنشاء كل مؤسسة جديدة . ( الجريدة الرسمية قانون 03/89 المتعلقة بتنظيم المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتطويرها جديدة . 14/02/1989 بالجزائر).

### 12. الأسس العامة للمنشآت الرياضية :

إنه من الضرورة توجيه القائمين على إنجاز المنشآت الرياضية إتباع الأصول الصحية وتفادي الوقوع في أخطاء لا يتحقق الكمال للمنشأة نتيجة دراسات وتجارب طويلة تمت في هذا الميدان ، لذلك يلزم الرجوع إلى الأخصائيين من مهندسين ورياضيين لوضع التصميمات اللازمة لكل منشأة رياضية ، وهذه الأسس يلزم مراعاتها في جميع الخطوات اللازمة للتصميم والتنفيذ لأنها تتعلق باختيار الموقع والتخطيط والإنشاء كما تلتزم بها كل النواحي الفنية والصحية والاجتماعية والاقتصادية وخلافه المتعلقة بالمنشأة (زكي محمد حسن ، 2012، ص 60)

ويمكن تركيز هذه الأسس في النقاط التالية :

1) الأساس الأول - سهولة الاتصال **Accessibiliy** : يراعي في اختيار موقع المنشأة أن يكون الوصول إليها سهلا وميسرا بالنسبة للأفراد والجماعات المقامة بالمنشأة من أجلهم . نقصد بذلك أن تقام المنشأة في موقع متوسط بقدر المستطاع بالنسبة للمنطقة التي تقع فيها المنشأة بحيث تتوفر لها طرق المواصلات بالنسبة للرياضيين والإداريين والمشاهدين أو التي يجب أن يوضع في الاعتبار توافرها عند إتمام عملية الإنشاء . كما يلزم في التخطيط مراعاة سهولة الاتصال الداخلية بين وحدات وملاعب المنشأة المختلفة وتفادي تقاطع الطرق بإتباع نظام الاتجاه الواحد الذي يجب أن يحدد ويسهل من خلال العلامات الإرشادية الموضوعة في أماكن واضحة ، كما يلزم مراعاة إعداد مداخل ومخارج مناسبة وأكشاك التذاكر وأماكن واضحة للانتظار للسيارات

وخلافه من العناصر المكونة للمنشأة ، ومن الممكن أن يوضح ذلك كله في شكل تخطيطي يوضع عند مدخل المنشأة وفي مكان واضح. (زكى محمد حسن ، 2012، ص 55)

**2) الأساس الثاني - الناحية الجمالية Beauty :** عامل هام يجب مراعاته عند وضع تصميمات المنشأة ألا وهي الناحية الجمالية بحيث تكون على درجة عالية من الذوق السليم دون مغالاة حتى توحى لرواد هذه المنشأة بتقديرهم والاعتزاز بهم ، ولكن بشرط ألا تطغى هذه العوامل الجمالية على الاشتراطات الصحية أو الفنية التي يجب توافرها في المنشأة ، ومما يساعد على إبراز جمال التصميم الخارجي لأي منشأة ضرورة إحاطتها بمساحات خضراء Land scape بقدر الإمكان مع ربطها بالمحيط الخارجي والمظاهر الطبيعية إن وجدت مثل الأشجار الطبيعية أو المجرى المائي إن وجد ، كما يساعد على تحقيق جمال التصميم الداخلي حسن التناسق بين الطرق والمنشآت والتخضير مع العناية بالمناطق المزروعة المناسبة .

وبذلك تحقق المنشأة الرياضية التي يراعي فيها التجميل المناسب والناحية الجمالية بصفة عامة متعة أكبر للمتفرجين بها سواء الرياضيين أو الرواد الاجتماعيين ، الأمر الذي يحقق بالتالي زيادة الروابط الاجتماعية ، إلى جانب سيمو الروح الرياضية .

**3) الأساس الثالث - الاقتصاد Economy :** ونحن نقصد بها هنا أن يكون المنصرف المالي يتفق مع أهداف المنشأة - في معنى آخر يلزم مراعاة الوفرة كلما أمكن ذلك ، لا في التكلفة المالية فحسب ، بل الوفرة في التصميم والتنفيذ وفي الإدارة والتشغيل وفي الجهد والوقت دون أن يؤثر ذلك على مزاوله نشاط المنشأة . ومن الثابت والواضح دوماً أن النزول بمستوى الإنشاء عند البدء في تنفيذ المنشأة يؤدي إلى زيادة نفقات الإصلاحات والصيانة ، ومن أمثلة هذا الاقتصاد السليم :

-مراعاة ترك مسافات فضاء صالحة في الموقع دون استغلال ، إذ ربما تستغل فيما بعد .

-تصميم بعض الوحدات والملاعب الإمكان تشغيلها الأكبر من غرض واحد ، والتي نعني بها ملاعب متعددة الاستعمال.

الدراسات الدقيقة والتقديرية اللازمة لحسن سير العمل في المنشأة من الناحية الإدارية والإشرافية . (زكى محمد محمد حسن ، 2012، ص 56)

**4) الأساس الرابع - المرونة Flexibility :** الأمر المسلم به عند وضع أية تصميمات لأي احتمالات التوسع المستقبلي والتدرج في تشغيلها على أقصى طاقة ، لذلك يجب أن يراعى إمكان مواجهة ذلك بسهولة و بأقل

جهد أو تكاليف .

لذلك يجب أن يكون هناك تخطيط جيد بحيث يسمح بالإضافات اللازمة أو إعادة ترتيب الوحدات وعلاقتها ببعضها البعض دون الحاجة إلى إحداث أية تغييرات جوهرية كبيرة في الوحدات نفسها .

وبمراعاة عامل المرونة في التصميم يتسنى سهولة استخدام الوحدة الواحدة لأكثر من غرض واحد فيزداد بذلك نشاط المنشأة ويزداد بالتالي عدد المنتفعين ، وتظهر جليا أهمية عامل المرونة كلما كانت مساحة المنشأة صغيرة وتعددت نواحي نشاطها ، ونحن نلاحظ ذلك الآن في العديد من الأندية ذات المساحات الصغيرة ، وبعض مراكز الشباب .

**5) الأساس الخامس – التكامل (الدمج التام للأنشطة) Integration :** يراعى في تصميم الوحدات داخل المنشأة الرياضية أن تكون كل منها متكاملة . فمثلا أن تكون وحدة خلع الملابس متكاملة بالدوايب المناسبة والمصممة خصيصا لذلك وكذلك مستكملة بدورات المياه (والأدشاش الحديثة ماء ساخن -بارد)، والمخازن وخلافه ، أو أن تكون حمامات السباحة مزودة بوحدات خلع الملابس القريبة من هذه الحمامات وكذا طلبيات التغذية والصرف وخلافه ، كما يراعى أن تكون وحدات المنشأة الأخرى من ملاعب ومبان مرتبطة ببعضها البعض فتزود الملاعب بالمدرجات وكذا وحدات خلع الملابس مع استغلال لأكثر من غرض .

**6) الأساس السادس – العزل (الانعزال) Isolation :** يعني بذلك أنه يجب عند تصميم المنشأة مراعاة أن يكون موقع المنشأة بعيدا عن كل ما يسبب خطورة وإزعاجا للاعبين والمشاهدين . فمثلا يجب أن يكون موقعها بعيدا عن كل من المطارات والمصانع والمستشفيات وما يماثلها ، كما يجب أن تكون بعيدة عن أي مصدر للروائح الكريهة أو المستنقعات أو الأصوات المزعجة أو مجاري السيل أو الغبار المتطاير من مداخن المصانع البعيدة عنها ، ولا يتم ذلك إلى من خلال الدراسات المتأنية لتحديد الموقع قبل البدء في بناء المنشأة ، كما يجب أن يسمح التخطيط داخل المنشأة بمراعاة الانعزال بين المجموعات عن بعضها عن ممارسة مختلف أنواع النشاط في المنشأة ، وكذلك الحيلولة بين الملاعب والأفراد الزائرين وذلك بإقامة الأسوار الخاصة بكل ملعب على حدة بجميع لواحقه من مدرجات... إلخ.

كما يراعى عزل الأماكن المخصصة للمشاهدين عن تجمعات اللاعبين الإداريين وتقسيم المدرجات نفسها

بحيث يستقل كل جزء منها بمدخله وسلالمه ، حتى نضمن بذلك سهولة الدخول وسهولة الانصراف عند الانتهاء من المباريات . ( زكى محمد حسن ، 2012، ص 58).

( الأساس السابع – الأمان والصحة : نقصد بهذه النقطة تعزيز العادات والاشتراطات الصحية أو بمعنى آخر العادات الصحية السليمة ، إذ يجب مراعاة أسس البناء والاشتراطات الصحية وتوفير الأمان لمواجهة الحوادث والأخطاء عند إقامة أي منشأة ، الأمر الذي يستوجب أن يكون الموقع بعيدا عن مصادر الأوبئة والأمراض وأخطار المواصلات وأي مصادر الأوبئة والأمراض وأخطار المواصلات و أي مصادر أخرى مضرّة بالصحة . كذلك ضرورة مراعاة المداخل والمخارج التي يجب أن تكون مناسبة من حيث العد والسعة مع إضاءتها ليلا بوضوح وتفادي الضغط المألوف عند الخروج وأيضا مراعاة أن تكون السلام والمنحدرات الموصلة للوحدات والمدرجات موزعة بنظام هندسي تصميمي مدروس بطريقة جيدة .

كما يجب أيضا أن يتوفر في تصميم الوحدات القدر الكافي من الإضاءة الجيدة والتهوية طبقا للمعايير المدروسة ، التي تتفق وأحدث التصميمات الخاصة بالإضاءة والتهوية. ( زكى محمد حسن ، 2012، ص 58)

**8) الأساس الثامن – الإشراف (أو المراقبة ) :** حول هذه النقطة والتي نرى أنها حيوية وهامة فيما يخص العمل داخل المنشأة، فيجب مراعاة تخطيط المنشأة الرياضية بكل عناية وخبرة بحيث يسهل الإشراف أو المراقبة على الوحدات والملاعب المختلفة داخل المنشأة بأقل جهد ونفقات وبحيث يمكن أيضا إدارتها على خير وجه .

لذلك يجب ضرورة وضع مراكز الإدارة بمكاتبها وموظفيها في المكان المناسب عند تخطيط الموقع بحيث يتسنى سهولة ويسر مع تقديم الخدمات اللازمة لهم وكذلك ضرورة تهيئة أماكن خاصة للمشرفين في هذه الوحدات المختلفة ، كل في دائرة اختصاصه (شئون اللاعبين الأعضاء الأدوات .... إلخ).

**9) الأساس التاسع الاستعمال ( المنفعة العامة – الإعداد للاستعمال ) Utility :** يراعى عند تصميمات المنشأة الرياضية إمكانية استغلالها الاستغلال الجيد وذلك لأقصى حد ممكن ولأكثر من غرض واحد ، ولا يتم ذلك إلا من خلال تنظيم برنامج جيد للتشغيل على فترات محددة لمختلف الجماعات والأفراد طوال اليوم .

كذلك ضرورة تنظيم برامج رياضية مختلفة ومتنوعة تتفق وفصول السنة المختلفة (البرامج الشتوية الصيفية ) وكذلك من خلال المناسبات القومية . مثال ذلك برامج للطلبة في الإجازات الصيفية وبرامج رياضية شتوية

وصيفية والعباد داخلية وخارجية .. إلخ ، فضلا عن إقامة الندوات والمحاضرات التي تتفق والمناسبات الدينية والقومية ... إلخ.

كما يلزم أيضا مراعاة الإمكانية الخاصة بوضع وضع التصميمات بحيث يسمح باستخدام الوحدة الواحدة لأكثر من غرض أيضا . مثال ذلك صالة الألعاب التي يمكن استخدامها للمحاضرات أو المسرح أو العرض السينمائي وما يماثل ذلك .

**10) الأساس العاشر – الأسس القانونية (الشرعية) Validity :** يراعى عند إقامة أي منشأة رياضية أن يكون تصميمها في حدود المواصفات القانونية والأصول الفنية للنشاط المقامة من اجله ، هذا بالإضافة إلى ضرورة مطابقتها للأسس العلمية وحدث الاتجاهات والأخذ بكل تطور لها في المستقبل .

هذا ولنجاح أي منشأة رياضية في تأدية رسالتها على الوجه الأكمل ضرورة الالتزام والتمسك بالقوانين الرياضية التي تحدد أسس البناء والإنشاء من حيث المساحة والطلبات والمواصفات. (زكي محمد حسن، 2012، ص 60)

### 13. مبادئ تخطيط المنشآت الرياضية :

i. ضرورة وضع أولوية في استخدام الإمكانات أو التخطيط لها :

- هل هي للتدريس ؟

- هل هي للترويج ؟

- أم هي للمنافسات الرياضية أو التدريب ؟

وفي كل الأحوال يوضع في الاعتبار : السن و الجنس و البيئة وتوقعات المستقبل من حيث استيعاب الإمكانات لتزايد الممارسين وكذا توفر المساحات.

ii. تحديد الإمكانات الرياضية طبقا لحاجة وخصائص المؤسسة التي تجهز من حيث :

-المساحات الحالية والمستقبلية .

-مجتمع الممارسين من حيث الحاجات وتختلف من مجتمع لآخر .

-مناسبة الإمكانات للأنشطة التي تحتاجها المؤسسة التي يؤثر فيها حجم المساحات المتاحة للأنشطة ، طبيعة

هذه المساحة والموقع الجغرافي لهذه المؤسسة والبيئة المؤثرة فيها.

-تجهيز المنشآت بطريقة مرنة حتى يمكن الاستفادة منها والحصول على أقصى استخدام لها والمرونة هنا

تعني أن تكون في حدود المرحلة التي تصمم الإمكانيات من أجلها

-يجب أن يوضع في الاعتبار عند إنشاء أي مؤسسة جديدة أن تستخدم لمدة طويلة مع حساب المستقبل واحتمالاته

التوسعية، فتخصص مساحات قد لا تستغل في الوقت الحاضر، لكن لها أهمية في المستقبل.

إن النفقات التي تخصص في تشييد الإمكانيات الرياضية وإمكانية وجود مساحة لذلك تحتم استمرار استخدام تلك الإمكانيات بطريقة فعالة لمدة طويلة وهذا المبدأ يلقي عبئا كبيرا على اللجنة التي تشرف على تخطيط الإمكانيات الرياضية نظرا لأن أعضاء اللجنة عليهم أن يتوقعوا التغيرات التي يمكن أن تطرأ على المنهج في المستقبل القريب والبعيد.

-تصميم المؤسسة يركز على عدة اعتبارات هامة من حيث التصميم المعماري والصحي كما يسمح للإشراف الفعال في فرض السيطرة الكاملة على المؤسسة سلسلة لجميع الأماكن المستخدمة من حجرات خلع الملابس ودورات المياه والدواليب... إلخ.

-الدراسة المبدئية التي تسبق إقامة المؤسسة ستحدد بالتفصيل الحاجات الفعلية للممارسين كما غنها ستمنع ازدواج الإمكانيات التي تكون موجودة أصلا في المجتمع المحيط مما يوفر مجهودا وما لا يحتاجه في أغراض أخرى وعلى سبيل المثال إذا أريد للإمكانيات أن تقيم حمام للمؤسسة المزمع إقامتها ، إذا يصبح لا داعي لإنشاء حمام جديد ويكتفي بالموجود مع إنشاء ملاعب أخرى غير متوفرة بالبيئة المحيطة وهذا يساعد على توثيق العلاقات المتبادلة بين المؤسسات الرياضية مما سيعود على الجميع بالفائدة .

- تصميم المنشآت يجب أن يكون للممارسين أولا وليس للمشاهدين حتى يمكن الاستفادة الأقصى ما يمكن بجميع المساحات المتاحة ، وهذا يمكن في بعض الأحيان وعند الضرورة تحويلها لأماكن للمشاهدين ، مثلا ملعب كرة سلة به مساحة ممكن إقامة مدرج للمشاهدين عليه ويمكن ضمها عدم الحاجة لها وفتحها في حالة وجود مشاهدين النشاط هام ، وهذه المساحة يمكن الاستفادة بها في تصميم ملاعب الألعاب صغيرة أخرى أماكن للتدريب في حالة استخدام المدرجات . (محمد حسن الوحاظ ، محمد عبد الله الشقارين ، 2012،

ص 106-107)

## 14. المواصفات والخطوات الفنية لبناء المنشآت الرياضية :

i. الموقع : من أهم العناصر التي يجب مراعاتها عند اختيار موقع المنشأة الرياضية أن تشترك في هذا الاختيار الرياضي ثم والمسؤول عن إدارة المنشأة ثم المدرب الرياضي ثم المهندس المعماري الذي سيقوم بتخطيط وإقامة المنشأة وهناك بعض العناصر الهامة التي يجب مراعاتها عند اختيار الموقع منها:

- دراسة نمو المدينة في المستقبل

- دراسة وسائل المواصلات المتاحة

-بعد الموقع عن مصادر التلوث والكوارث الطبيعية

- مراعاة الأمن والسلامة

ii. التمويل : يعتبر التمويل عصب أي نشاط ، حيث إن رأس المال هو الركيزة الأساسية لإنجاح أي مشروع ، كما انه الأساس لتطوير أي منشأة رياضية ، ولذلك عند التفكير في بناء المنشأة الرياضية لابد من إعداد الدراسة الخاصة بالجدوة الاقتصادية للمشروع والتوفير الميزانية اللازمة لبناء هذه المنشأة.

iii. الإدارة : وهي نشاط خدمي يؤثر في جميع المجالات ، ويمكن القول عنها أنها فن التعامل مع الآخرين أو فن توجيه النشاط الإنساني . وهناك مجموعة من الشروط التي يجب مراعاتها في إدارة المنشآت الرياضية وهي :

- أن يوجد نظام لاستخدام النشأة ويحدد ساعات الاستخدام والقيادة المتخصصة وفقا للنشاط.

- أن يتوفر في المنشأة عدد من الكفاءات الوظيفية التي تناسب مع الطبيعة العمل والأهداف المرجوة

- قيام المشرف بإعداد التقرير دوري للمنشأة

- وجود لائحة داخلية تحدد الثواب والعقاب والبرنامج الزمني

iv الجانب الجمالي : حيث يعتبر من احد الجوانب الأساسية في المنشأة الرياضية وزيادة الجذب عليها وبالتالي تسويقها والاستفادة منها ، وهناك مجموعة من الاعتبارات التي يجب مراعاتها في الجانب الجمال النشأة منها :

- الانسجام التام بين الطبيعة والتصميم الجيد للمنشأة

- التناسق الوني للمنشأة ملأ الفراغات بالمساحات الخضراء

- الترابط التصميم داخل الصالات والأرضية

٧. الخدمات الصحية : وهي تعد من أهم العوامل التي تؤثر في جودة المنشأة ، و بدون توافر الحد الأدنى من الخدمة الصحية الجيدة داخل المنشأة الرياضية تتعرض تلك المنشأة للعديد من المشاكل . فمراعاة العديد من الجوانب الصحية والتي تتمثل في درجة الحرارة والصوت والرطوبة تؤثر بشكل فعال في كفاءة المنشأة فمثلا يجب أن تتميز أرضية الملعب بجوانب صحية معينة وكذلك الحمامات وغرف خلع الملابس وألوان الجدران .... الخ ، وتوافر الخدمات يعد ترف بل هو واجب أساسي.

. الجانب الإعلامي : هو عبارة عن توصيل مجموعة من المعلومات من المرسل إلى المستقبل بغرض التأثير في رأيه وتغيير سلوكه ، وهناك مجموعة من الاعتبارات التي يجب مراعاتها في الجانب العامي من أهمها :

- وجود خريطة إعلامية أو إرشادية للمنشأة الرياضية .

- وجود لوحة للإعلانات داخل المنشأة

- توافر وسائل الاتصال الحديثة

- توافر إمكانات الاتصال السلكية واللاسلكية

-توافر مكان لنقل الأخبار العالمية والمحلية بصورة فورية . ( مؤمن عبد العزيز عبد الحميد ، عبده محمود عبد الحليم، 2015، ص71)

#### خلاصة:

تعتبر المؤسسات أساسية للعمل في مختلف الميادين الحياتية، وتشكل حجر الزاوية في اقتصاد البلدان المتقدمة وكذلك في اقتصاد الدول النامية، وفي ظل التطور الكبير الذي اجتاحت ميدان الأعمال في مختلف المجالات، والذي نتج عنه اتساع كبير في حجم الأسواق المحلية والعالمية، واشتداد حدة المنافسة وظهور ما يسمى بالأسواق الحمراء أو الأسواق الدامية، التي تسعى فيها المنظمات العاملة في القطاع نفسه بيئة المناف ها المنظمات العام إلى تحقيق الميزة التنافسية بأي وسيلة ممكنة، بغض النظر عن مدى أخلاقية الطرق المستخدمة، مما استدعى وجود معايير معينة تضم التميز في الأداء المؤسسي، وتضم صمود المؤسسات في وجه التحديات المختلفة، علما أن هناك العديد من المعايير التي يتم على أساسها تصنيف المؤسسات وتقييمها من حيث الأداء والعمل. يعني تقييم الأداء المؤسسي مقارنة وضع المؤسسة الحالي مع الأهداف التي تم

التخطيط لها في الخطة الاستراتيجية، وتقييم مدى تطبيق ما جاء في هذه الخطة والالتزام بها، من حيث رضا الزبائن، وقوة المنافسة، وتقديم منتجات عالية الجودة، حسب المواصفات المطلوبة في الوقت المحدد، وضمن التكلفة المخصصة لذلك.

# الفصل الرابع

## منهجية الدراسة

تمهيد:

بعدها قمنا بتحديد المنهج العلمي المتبع لهذا البحث، نقوم في هذا بتحديد الأدوات الأساسية المستعملة في جمع البيانات وأساليب التحليل المستعملة في دراستنا الميدانية إضافة إلى تحديد مجال الدراسة واختيار عينة البحث، ثم القيام بعرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.

## 1- الدراسة الاستطلاعية:

«تهدف الدراسة الاستطلاعية في أي بحث علمي إلى استطلاع الظروف المحيطة بالظاهرة التي يرغب الباحث في دراستها، والتعرف على أهم الفروض التي يمكن وضعها وإخضاعها للبحث العلمي، وكذا التأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة»<sup>(2)</sup>

لقد أجرينا الدراسة الاستطلاعية ببعض عمال بمديرية الشباب والرياضة المسيلة، واعتبرناها

كنموذج للدراسة الميدانية وقد هدفت الدراسة إلى:

— التأكد من شمولية مؤشرات متغيري الدراسة ومدى قدرتها على القياس الفعلي لهذين المتغيرين.  
— ضبط عينة الدراسة النهائية من خلال معرفة المجتمع الأصلي عن قرب ومعرفة الأطراف الفاعلة  
الاتصال الداخلي في المؤسسات الرياضية فيما يخص متغيري الدراسة الماضي الرياضي و المستوى الدراسي.

— جمع المعطيات من اجل تصميم استبيان الدراسة ومعرفة مدى قدرته على قياس ما صمم من أجله

## 2. ثبات وصدق أدوات الدراسة

أولاً/ ثبات وصدق استبيان

الثبات: التناسق الداخلي: (ألفا كرونباخ):

تم حساب ثبات هذا الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي بمعامل ألفا كرونباخ والتي تقوم على أساس تقدير معدل إرتباطات العبارات فيما بينها بالنسبة للمحاور أو للاستبيان ككل، حيث قدر معامل ألفا

<sup>(2)</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية ، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص38

كرونباخ بالنسبة للمحور الاول (0.73) وبالنسبة للمحور الثاني (0.84)، في حين بلغ بالنسبة للاستبيان ككل (0.81) وكلها قيم تدل على أن هذا الاستبيان ثابت، كما هو مبين بالجدول التالي:

| الجدول رقم (01) يوضح ثبات استبيان عن طريق ألفا كرونباخ |                    |   |
|--|--------------------|---|
| عدد العبارات   | معامل ألفا كرونباخ | الاستبيان   |
| 5  | 0.731              | علاقة الاتصال الداخلي بالماضي الرياضي.                          |
| 7  | 0.843              | للاتصال الداخلي و علاقته بالمستوي التعليمي في المؤسسات الرياضية |
| 12   | 0.812              | الكلبي  |

التناسق الداخلي: (ألفا كرونباخ):

تم حساب ثبات هذا الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي بمعامل ألفا كرونباخ حيث بلغت قيمته بالنسبة

للاستبيان ككل (0.78) وهي قيمة تدل على أن هذا الاستبيان ثابت، كما هو مبين بالجدول التالي:

| الجدول رقم (02) يوضح ثبات الاتساق الداخلي عن طريق ألفا كرونباخ |                    |           |
|--|--------------------|-----------|
| عدد العبارات   | معامل ألفا كرونباخ | الاستبيان |
| 12   | 0.784              |           |

✓ وباستخدام ادوات القياس الآتية:

■ **الملاحظة بالمشاركة:** على اعتبارنا من عناصر المجتمع الأصلي للدراسة مما جعلنا على اتصال مباشر مع العمال حيث سمحت لنا هذه الوضعية من ملاحظة السلوكيات وردود الفعل الميدانية المتعلقة بمتغيري الدراسة .

■ **— مقابلة:** تعتبر المقابلة مهمة بالنسبة للدراسات النفسية حيث تقوم من أجل الجوانب ذات الأهمية القصوى وتعتبر من الأدوات الرئيسية في البيانات للحصول على البيانات الأولية والضرورية لمعرفة آراء عمال مديرية الشباب و الرياضة حول مؤشرات متغيري الدراسة.

#### ■ **الإستبيان :**

لمعرفة مدى تأثير الاتصال الداخلي في المؤسسات الرياضية و علاقته باماضي الرياضي و المستوي الدراسي ، فقد صمم الاستبيان وهو عبارة عن نموذج يضم مجموعة اسئلة توجه الى افراد من اجل الحصول على المعلومات حول موضوع الدراسة , و تماشيا مع مشكلة البحث .

### 2- منهج الدراسة

تعتمد البحوث العلمية على مناهج وطرق مبينة على أساس صحيح، فالباحث خلال مشواره العلمي سيتوصل إلى نتيجة البحث والتي تمثل تجسيدا لتتابع وتسلسل مجموعة من الخطوات التي يتبعها من جمع المعلومات وتصنيفها وترتيبها وتحليلها وصولا إلى النتيجة التي تحكم على صحة فرضياته.

#### أولا: المنهج المتبع في الدراسة

ان الاعتماد على منهج واضح يساعدنا على دراسة المشكلة وتشخيصها من خلال تتبع مجموعة من القواعد والأنظمة وصولا إلى نتائج موضوع البحث، فالمنهج يعني " مجموعة من القواعد والإجراءات والأساليب التي

تجعل العقل يصل إلى معرفة حقيقة جميع الأشياء، التي يستطيع الوصول إليها بدون أن يبذل مجهودات غير نافعة" <sup>3</sup>.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم الاعتماد في الجانب النظري على المنهج التحليلي الوصفي، " وهو منهج يقوم على اساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها واسبابها واتجاهاتها وما الى ذلك من جوانب تدور حول سبر اغوار مشكلة او ظاهرة معينة والتعرف على حقيقتها في ارض الواقع، ويعتبر بعض الباحثين بان المنهج الوصفي التحليلي يشمل كافة المناهج الاخرى باستثناء المنهجين التاريخي والتجريبي، لان عملية الوصف والتحليل للظواهر تكاد تكون مسألة مشتركة وموجودة في كافة انواع البحوث العلمية" <sup>4</sup>.

وكان الهدف من اتباع هذا المنهج من اجل معرفة مدى الاتصال الداخلي في المؤسسات الرياضية و علاقته بالماضي الرياضي و المستوي يعتبر من المواضيع الحديثة ومعرفة مختلف ابعادها ومتطلباتها.

#### ثانيا: حدود الدراسة وأساليب تحليل البيانات

##### حدود الدراسة

تحددت الدراسة التطبيقية بالمجالات التالية:

☞ المجال البشري: ويقصد به تحديد مجتمع البحث وقد يتكون هذا المجتمع من جملة أفراد، أو عدة

جماعات واقتصر المجال البشري في هذه الدراسة عمال مديرية الشباب و الرياضة بمدينة المسيلة .

☞ المجال المكاني: تركزت الدراسة مديرية الشباب و الرياضة ولاية المسيلة.

مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، الرواق للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص: 60. <sup>3</sup> (ص/187)

<http://www.hrm-group.net/vb/showthread.php?t=22265.12:37> مجموعة إدارة الموارد البشرية، عن الموقع الإلكتروني: 4 بتاريخ 2015/05/14 على الساعة 12:37

المجال الزمني: ويقصد بالمجال الزمني تحديد الوقت ما بين جمع البيانات وعملية الاستقصاء، وقد استغرقت هذه الدراسة عام 2022.

### 3- أدوات الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة استبيان تضمن قسمين هي:

- علاقة الاتصال الداخلي بالماضي الرياضي في المؤسسة الرياضية

للإتصال الداخلي و علاقته بالمستوي التعليمي في المؤسسات الرياضية

### 4- أساليب التحليل الإحصائي

لقد تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية spss في نسخته 24 للإجابة على تساؤلات الدراسة في معالجة البيانات إحصائياً.

أولاً فيما يخص الثبات والصدق تم تقدير ثبات الاستبيانات عن طريق ألفا كرونباخ.

ثانياً فيما يخص فرضيات الدراسة اعتمدنا على اختبار T test في معالجة الفرضيات .

### 5- عينة الدراسة

تم الاعتماد على العينة القصدية أو العمدية حيث يكون الاختيار في هذا النوع من العينات على أساس حر من قبل الباحث وحسب طبيعة بحثنا بحيث يحقق هذا الاختيار هدف الدراسة كما أن الباحث يختار أفراد هذه العينة قصد اعتقاد منه بأنها تمثل مجتمع دراسته، إذ يكون حجم المفردات المختارة متناسباً مع العدد الكلي الذي يكون له نفس الصفات في المجتمع الكلي. وعليه فقد قدر حجم عينة دراستها ب (30) عامل

الفصل الخامس

منهجية الدراسة

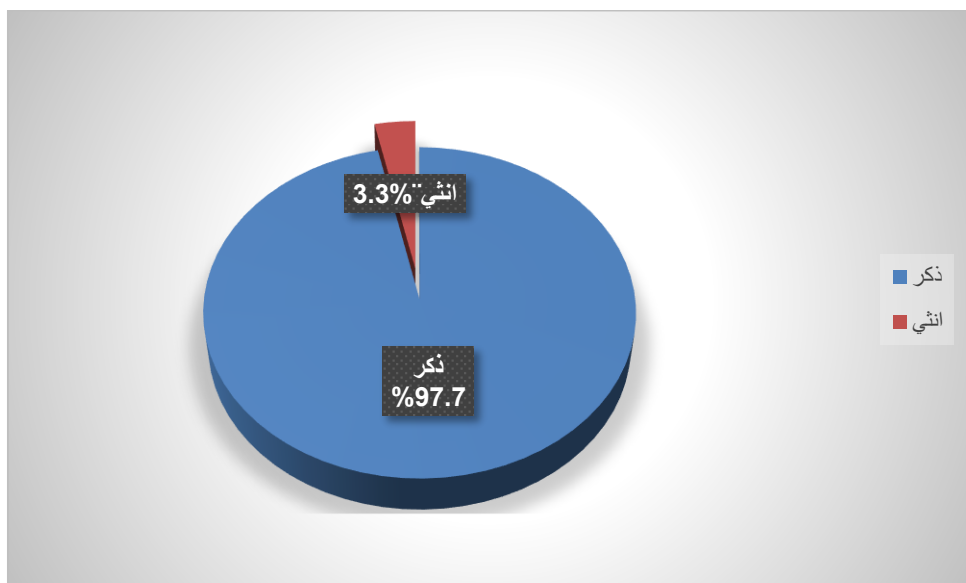
تحليل البيانات الوصفية:

الجدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

| الجنس    | التكرارات | النسبة المئوية |
|----------|-----------|----------------|
| ذكر      | 28        | 96,7           |
| أنثى     | 2         | 3,3            |
| الإجمالي | 30        | %100           |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v24

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 30 فرداً، نلاحظ أن 28 فرداً يمثلون حجم الذكور بنسبة بلغت 96.7 %، أما حجم الإناث فقد بلغ 2 أنثى بنسبة قدرت بـ 3.3 %، و نستكشف من خلال هاته النتائج ارتفاع نسبة الذكور على الإناث ويرجع هذا إلى طبيعة عمل المؤسسة الخاصة و حسب عرف مجتمعنا أما نسبة الإناث في عينة الدراسة فمجال عملها جز من وظائف الإدارة لضمان السير العمل الإداري للمؤسسة ، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (01)



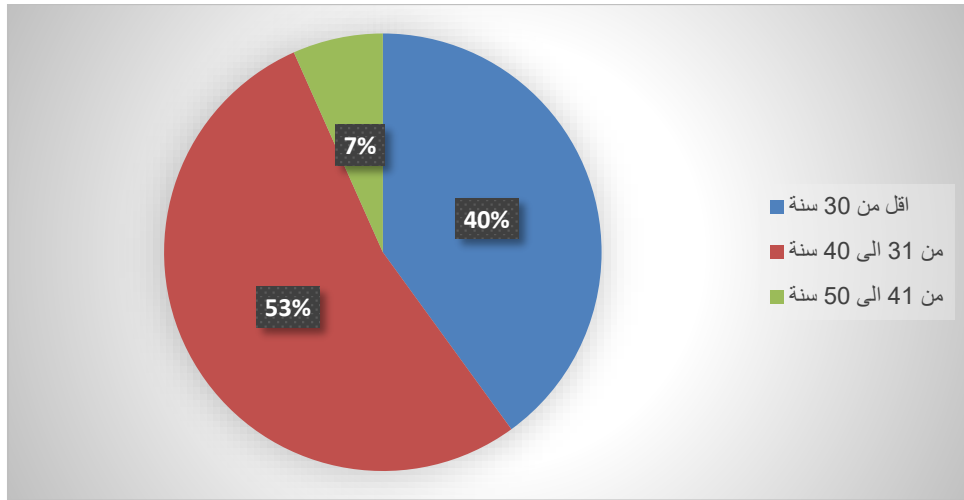
الشكل رقم (01) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

| النسبة المئوية | التكرارات | السن                 |
|----------------|-----------|----------------------|
| 40             | 12        | اقل من 30 سنة        |
| 53,3           | 16        | من 31 الى 40 سنة     |
| 6,7            | 2         | من 41 الى 50 سنة     |
| 00             | 00        | من 51 سنة الى 60 سنة |
| %100           | 30        | الإجمالي             |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v24

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 30 فرداً، نلاحظ أن 12 فرداً يمثلون الأفراد الذين أعمارهم (اقل من 30 سنة) بنسبة بلغت 40%، أما الذين تتراوح أعمارهم ما بين (من 31 سنة الى 40 سنة) فقد بلغ عددهم 16 فرداً بنسبة قدرت بـ 53.3%، أما فيما يخص الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين (من 41 سنة الى 50 سنة) فقد بلغ عددهم 2 فرداً بنسبة قدرت بـ 6.7%، أما فيما يخص الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين (من 51 سنة الى 60 سنة) فقد بلغ عددهم 00 فرداً بنسبة قدرت بـ 00%، وهذا ان فئة التي تقدر أعمارهم بين 20 الى 40 سنة كبيرة إذا ما قورنت بفئة الكهول الذين تنحصر من 50 الى 60 سنة مما يدل على ان المؤسسة تعتمد اكثر على فئة الشباب أكثر ، و يرجع ذلك إلى تحديد سن التقاعد هذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (2-4)



الشكل رقم (02) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

الجدول رقم (06) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

| المؤهل      | التكرارات | النسبة المئوية |
|-------------|-----------|----------------|
| ثانوي       | 8         | 26,7           |
| تقني        | 20        | 66,7           |
| جامعي       | 1         | 3,3            |
| دراسات عليا | 1         | 3,3            |
| الإجمالي    | 30        | %100           |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v24

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 30 فرداً، نلاحظ أن 8 أفراداً يمثلون الأفراد أصحاب مستوى ثانوي بنسبة قدرت بـ 26.7%، أما التقني فقد بلغ عددهم 20 أفراد بنسبة قدرت بـ 66.7%، أما في ما يخص أصحاب المستوى الجامعي فقد بلغ عددهم 1 فرداً بنسبة قدرت بـ 3.3%، أما أصحاب التعليم العالي ما بعد التدرج فقد بلغ عددهم 1 بنسبة قدرت بـ 3.3%

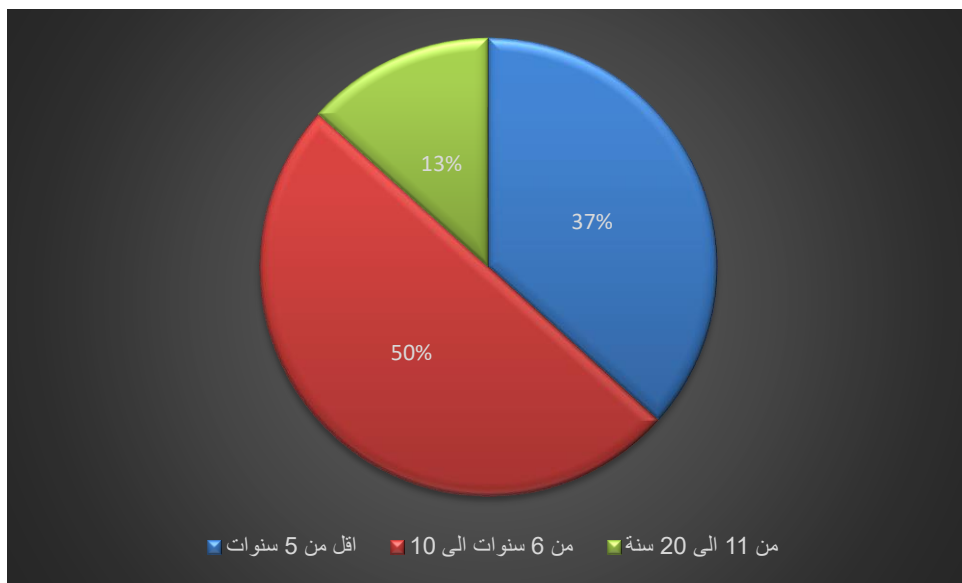
الجدول رقم (07) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

| سنوات الخبرة      | التكرارات | النسبة المئوية |
|-------------------|-----------|----------------|
| اقل من 5 سنوات    | 11        | 36,7           |
| من 6 سنوات الى 10 | 15        | 50,0           |
| من 11 الى 20 سنة  | 4         | 13,3           |
| الإجمالي          | 30        | %100           |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v24

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 30 فرداً، نلاحظ أن 11 أفراد تقل خبرتهم في العمل عن 5 سنوات بنسبة قدرت بـ 36.7% ، أما 15 فرداً الذين يملكون اقدمية في العمل بين (6 سنوات الى 10 سنوات) بنسبة قدرت بـ 50% ، في حين ان الافراد الذين تتراوح اقدميتهم بين (11 سنوات الى 20 سنة) فبلغ عددهم 4 فرداً بنسبة قدرت بـ 13.3% ، وهذا ما يوضحه

الشكل رقم (03)



الشكل رقم (03) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

## 6- مناقشة وتحليل النتائج

يتناول هذا عرض نتائج الدراسة الميدانية التي توصل إليها الباحث وتحليلها وتفسيرها وربطها بالإطار النظري.

### عرض و تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الاستبيان

نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة من خلال تحليل عبارات القسم الأول باستخدام :

✓ اختبار (One Sample T test) للعينة الواحدة لمعرفة ايجابية أو سلبية العبارة : حيث، تكون

الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها ( إذا كانت القيمة المطلقة لـ t

المحسوبة اكبر من قيمة t الجدولية ) وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على

محتواها) إذا كانت القيمة المطلقة لـ المحسوبة اقل من قيمة t الجدولية ) .

✓ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حيث نحدد طول الفئة:  $(1-3) / 3 = 0.6$  لكل عبارة

لتحديد مستوى و دوره في إحداث التغيير في السموك التنظيمي أساتذة التعليم المتوسط، من خلال

كل عبارة حيث نحصل على مجالات كما يلي :

| مجال<br>المتوسط<br>الحسابي | من 01 إلى | من 1.80 إلى | من 2.60 إلى | من 3.40 إلى | 4.20 إلى 5 |
|----------------------------|-----------|-------------|-------------|-------------|------------|
| مستوى<br>التطبيق           | ضعيف جدا  | ضعيف        | متوسط       | عالي        | عالي جدا   |

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان

1- أهمية لمتغير الاتصال الداخلي و الماضي الرياضي في المؤسسة الرياضية في المؤسسة محل

الدراسة

لوصف مستوى أهمية الداخلي و الماضي الرياضي في المؤسسة محل الدراسة، لجأ الطالب إلى استخدام

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري، كما هو موضح في الجدول رقم ( )

الجدول رقم (08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف مستوى وأهمية الداخلي و الماضي

الرياضي في المؤسسة محل الدراسة

| الرقم | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب حسب الأهمية                        | مستوى التطبيق |
|-------|--|-----------------|-------------------|--|---------------|
| 1     | تعطي الأوامر عن طريق المشرف المباشر برغم من ماضيك الرياضي الكبير   | 4,1333          | 0,81931           | 1  | عالي          |
| 2     | تتصل الإدارة بك خلال فترات منتظمة أثناء العمل مراعية ماضيك الرياضي | 4,1000          | 1,09387           | 3  | عالي          |
| 3     | تلجأ الإدارة إليك لطلب المساعدة حول مسائل رياضية خصت ماضيك الرياضي | 4,0000          | 0,74278           | 5  | عالي          |
| 4     | تصلك المعلومة من طرف الإدارة في الوقت المناسب                      | 4,0667          | 0,73968           | 4  | عالي          |
| 5     | يساعدك ماضيك الرياضي على أداء العمل بكفاءة داخل المؤسسة            | 4,1333          | 0,89955           | 2  | عالي          |
|       |  | 3,9900          | 0,61720           | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام |               |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v24

يشير الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمتغير الاتصال الداخلي و الماضي

الرياضي حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.13 - 4) فقد جاءت في المرتبة الاولى

تعطي الأوامر عن طريق المشرف المباشر برغم من ماضيك الرياضي الكبير بمتوسط حسابي (4.13) وهو

اعلى من المتوسط العام (3.99)، وانحراف معياري (0.81)، وهذا يبين لنا بأن الماضي الرياضي له وزن في الاتصال الداخلي بالمؤسسة مجل الدراسة .

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول متغير الاتصال الداخلي و الماضي الرياضي بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير . ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بمتغير الاتصال الداخلي و الماضي الرياضي أغلب مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية بعد الاتصال الداخلي و الماضي الرياضي من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً وهذه النتيجة تعني ان المؤسسة تعي وتدرك أهمية الماضي الرياضي

2- أهمية متغير للاتصال الداخلي و المستوى التعليمي في المؤسسة محل الدراسة

لوصف مستوى أهمية متغير للاتصال الداخلي و المستوى التعليمي في المؤسسة محل الدراسة، لجأ الطالب

إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري، كما هو موضح في الجدول رقم ( )

الجدول رقم (09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف مستوى وأهمية متغير للاتصال

الداخلي و المستوى التعليمي في المؤسسة محل الدراسة

| الرقم | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب حسب الأهمية | مستوى التطبيق |
|-------|--|-----------------|-------------------|-------------------|---------------|
| 1     | تعتبر المستوى التعليمي وسيلة من وسائل لايصال المعلومة للإدارة              | 4,1667          | 0,59209           | 6                 | عالي          |
| 2     | تجد صعوبات في الاتصال بالإدارة لان مستواك التعليمي لا يسمح لك بذلك         | 4,0067          | 0,82718           | 7                 | عالي          |
| 3     | تحل المشاكل المتعلقة بعملك ثم بالاتصال بالإدارة                            | 4,1333          | 0,97320           | 5                 | عالي          |
| 4     | تفضل المقابلة الفردية بالمدير لطرح مشاكل عملك و الاستعانة بمستواك التعليمي | 4,4511          | 0,57566           | 1                 | عالي          |
| 5     | تعتبر المستوى التعليمي أحد وسائل إيصال مشاكل العمل للإدارة                 | 4,4000          | 0,67466           | 2                 | عالي          |
| 6     | تتناقش مع زملائك بخصوص أمور العمل من خلال برامج رياضية                     | 4,2333          | 0,85836           | 4                 | عالي          |
| 7     | هل تقارن بين مستواك و مستوى أداء زملائك من أجل المنافسة                    | 4,3000          | 0,70221           | 3                 | عالي          |
|       | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام                                   | 4,2000          | 0,43127           |                   |               |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v24

يشير الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة متغير للاتصال الداخلي و المستوى

التعليمي حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.006– 4.45) فقد جاءت في المرتبة

الاولي هل تفضل المقابلة الفردية بالمدير لطرح مشاكل عملك و الاستعانة بمستواك التعليمي في العمل

بمتوسط حسابي (4.45) وهو اعلى من المتوسط العام (4.2)، وانحراف معياري (0.57)، وهذا يبين لنا بأن على ان المستوى الدراسي له علاقة كبيرة بالاتصال الداخلي داخل المؤسسة محل الدراسة .

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة متغير للاتصال الداخلي و المستوى التعليمي بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير . ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بمتغير للاتصال الداخلي و المستوى التعليمي ، وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية بعد متغير للاتصال الداخلي و المستوى التعليمي من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً وتبين هذه النتيجة ان المؤسسة تبحث عن سبل من اجل تنظيم العلاقات داخل المؤسسة

اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار الفرضية الأولى

✓ " هل يوجد علاقة بين الاتصال الداخلي للمؤسسة الرياضية و الماضي الرياضي ؟

✓ الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد علاقة بين الاتصال الداخلي للمؤسسة الرياضية و الماضي الرياضي ؟

الفرضية البديلة  $H_1$  يوجد علاقة بين الاتصال الداخلي للمؤسسة الرياضية و الماضي الرياضي

✓ لاثبات هذه الفرضية يجب أن يكون متوسط هذا البعد اقل من متوسط المفترض(3)، و أن قيمة

test سالبة و يكون  $sig\ 2 < 0.05$  أي دالة احصائيا عند مستوي المعنوية 0,05 و الجدول

رقم(....) يبين نتائج تحليل إجابات افراد العينة على عبارات المحور الأول

الجدول رقم (10): نتائج تحليل إجابات افراد العينة على عبارات المحور الأول

| البيان       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | T test  | Sig/2 |
|--------------|-----------------|-------------------|---------------|---------|-------|
| المحور الأول | 3,9900          | 0,61720           | عالية         | -10,596 | 0.00  |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v23

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (...). نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على

المحور الأول من الاستبيان الذي بلغ (3.99) أنه أعلى تماما من المتوسط النظري للاستبيان والمقدر بـ 3،

بناء عليه فهناك علاقة بين الاتصال الداخلي للمؤسسة الرياضية و الماضي الرياضي ، وهذا ما أكدته قيمة "ت"

والتي بلغت (-10.59) وهي قيمة سالبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن

الفروق لصالح المتوسط النظري للاستبيان، وبالتالي فإن هذه النتيجة توافق فرضية البحث الأولى والقائلة " هل

يوجد علاقة بين الاتصال الداخلي للمؤسسة الرياضية و الماضي الرياضي " ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي

99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%..

اختبار الفرضية الثانية

هل يوجد علاقة بين الاتصال الداخلي في المؤسسة و المستوى الدراسي.

✓ الفرضية الصفرية  $H_0$ : " لا يوجد علاقة بين الاتصال الداخلي في المؤسسة و المستوى الدراسي

✓ الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد علاقة بين الاتصال الداخلي في المؤسسة و المستوى الدراسي

لأثبت هذه الفرضية يجب أن يكون متوسط هذا البعد اقل من متوسط المفترض(3)، و أن قيمة test سالبة

و يكون  $sig \setminus 2 < 0.05$  أي دالة احصائيا عند مستوي المعنوية 0,05 و الجدول رقم(....) يبين نتائج

تحليل إجابات افراد العينة على عبارات المحور الثاني

الجدول رقم (11): نتائج تحليل إجابات افراد العينة على عبارات المحور الثاني

| البيان        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | T test | Sig/2 |
|---------------|-----------------|-------------------|---------------|--------|-------|
| المحور الثاني | 4,2000          | 0,43127           | متوسطة        | -4,479 | 0.00  |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v23

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (...). نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على

المحور الأول من الاستبيان الذي بلغ (4.2) أنه أعلى تماما من المتوسط النظري للاستبيان والمقدر بـ 3،

بناء عليه فهناك علاقة بين الاتصال الداخلي في المؤسسة و المستوى الدراسي ، وهذا ما أكدته قيمة "ت"

والتي بلغت (-4.47) وهي قيمة سالبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفروق

لصالح المتوسط المحسوب للاستبيان، وبالتالي فإن هذه النتيجة توافق فرضية البحث الثانية والقائلة " هل

يوجد علاقة بين الاتصال الداخلي في المؤسسة و المستوى الدراسي " ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%،

مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%..

عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة:

نصت الفرضية العامة لهاته الدراسة على: هل يوجد علاقة بين الاتصال الداخلي في المؤسسة الرياضية و المستوى الدراسي و الماضي الرياضي"، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (T) بالنسبة للعينة الواحدة والقائم على أساس تقدير الفرق بين متوسط استجابات أفراد العينة من الاستبيان والمتوسط النظري له، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

| الجدول رقم (12) يوضح علاقة بين الاتصال الداخلي في المؤسسة الرياضية و المستوى الدراسي و الماضي الرياضي |                  |        |                |                      |                    |                   |               |                  |
|---|------------------|--------|----------------|----------------------|--------------------|-------------------|---------------|------------------|
| القرار  | مستوى<br>الدلالة | t      | درجة<br>الحرية | الانحراف<br>المعياري | المتوسط<br>الحسابي | المتوسط<br>النظري | حجم<br>العينة | الدرجة<br>الكلية |
| عند<br>0.01   | 0.000            | -8.393 | 29             | 0,37163              | 3,5544             | 3                 | 30            |                  |

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (12) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على المحور الاستبيان ككل والذي بلغ (3.55) أنه أكبر تماما من المتوسط النظري للاستبيان ككل والمقدر بـ 3، بناء عليه فإن هنالك علاقة بين الاتصال الداخلي في المؤسسة الرياضية و المستوى الدراسي و الماضي الرياضي ، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت (-8.393) وهي قيمة سالبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفرق كان لصالح المتوسط الحسابي للاستبيان، وبالتالي فإن هذه النتيجة تؤيد فرضية البحث العامة والقائلة " يوجد علاقة بين الاتصال الداخلي في المؤسسة الرياضية و المستوى الدراسي و الماضي الرياضي "، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

# الفصل السادس

الاستنتاجات والاقتراحات

بعد عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة اتضح لنا أنه توجد علاقة بين الاتصال الداخلي الماضي الدراسي و المستوى الدراسي و لكن لا يتم الإهتمام بها وتقتصر هذه النتيجة على عينة الدراسة فقط (مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة) ، ولقد ارتأينا أن نقترح جملة من التوصيات آمليين أن نجد الآذان الصاغية لدى مسؤولي مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة وفيما يلي هذه التوصيات:

زيادة درجة ال وعي لدى العنصر البشري داخل المؤسسة باعتباره فاعل أساسي في المعادلة الاتصالية لتنظيمية مهما كانت مكانته في الهيكل التنظيمي.

1. تحفيز الأفراد و إدماجهم حتى يتحقق مستوى عال من الفعالية التنظيمية.
  2. سعي المديرية لتغيير ثقافات الاتصالية استجابة للتغيرات الواقعة في البيئتين الداخلية والخارجية.
  3. محاولة صياغة نوايا ورسالة المؤسسة بمشاركة جميع الأفراد العاملين لأن عبء تحقيقها يقع على عاتقهم.
  4. ضرورة استيعاب المفاهيم الإدارية من قبل القيادات الإدارية بالمؤسسة الرياضية.
  5. ضرورة تعزيز ثقافة تنظيمية جديدة تعتمد على طرق حديثة.
  6. الاهتمام بالعنصر البشري مع توفير الجو المناسب للعمل مع مواكبة التطورات الحديثة بعيدا عن كل الضغوط.
  7. إشراك أفراد المؤسسة في عمليات اتخاذ القرار و كيفية التعامل مع الظروف الطارئة.
  8. الرجوع إلى البحوث العلمية في حال وجود مشكلات على الصعيد التنظيمي.
- **كما نوصي ببعض الصفات على المدير خصوصا:**
1. أن يكون لطيفا مع العمال ولديه ميل لإنشاء علاقات معهم.
  2. أن يكون لديه ميل للاستفسار عن كل ما يحيط به.
  3. أن يكون لديه بعد النظر حول مستقبل وظيفته.
  4. أن يكون له ميل رياضي خاصة وأن الأمر يتعلق بالإدارة الرياضية.
  5. بالرغم من هذه الدراسة محدودة بأدواتها وأفرادها إلا أننا نأمل أن تفيد في تقدم مؤشرات تشجع على البحث
  6. في موضوع الاتصال والفعالية التنظيمية خاصة في المجال الرياضي.
  7. وفي الأخير نرجو أن يكون هذا العمل فائدة على منهم بعدنا ، وأن يكون سند وعون يقتدى به في مختلف
  8. البحوث والمواضيع إن شاء الله.

خاتمة

انطلقت دراستنا من إشكالية (هل يوجد علاقة بين الاتصال الداخلي في المؤسسة الرياضية و المستوى الدراسي و الماضي الرياضي ؟) ثم قمنا بوضع فرض عام يتمحور حول، الاتصال الداخلي في المؤسسات الرياضية و علاقته بالماضي الرياضي، وللتحقق من صحة أو بطلان فرضيات البحث قمنا استعمال (استمارة إسبيان مقسمة لثلاثة محاور رئيسية - الاتصال النازل ، الاتصال الصاعد، الاتصال الأفقي).

وبعد جمع المعطيات و النتائج و تفرغ النتائج و مناقشتها من خلال التعليق على الجداول ، تحصلنا على مجموعة من النتائج ، والفرضية الأولى توصلنا من خلالها إلى أن (يوجد علاقة بين الاتصال الداخلي في المؤسسة الرياضية و الماضي الرياضي).

أيضا الفرضيتين الثانية والثالثة فقد توصلنا من النتائج إلى أن يوجد علاقة بين الاتصال الداخلي في المؤسسة الرياضية و المستوى الدراسي.

أما الفكرة الرئيسية والهامة التي استوحيناها من خلال هذه الدراسة أن مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة والتي 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 الاتصال لتحقيق فعالية التنظيم بالمؤسسات الرياضية ، وما يمكن قوله هل تحسين المهارات الاتصالية كفيلا بتحقيق الفعالية التنظيمية

بالمؤسسة الرياضية (مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة)؟

وتبقى النتائج المتوصل إليها نسبيا تتغير بتغير الأوقات والظروف المستقبلية الحاصلة

# قائمة المصادر والمراجع

**-المصادر:**

1-القرآن الكريم:

19.(سورة النساء الآية (89-90)

11 .سورة القصص الآية (50-51)

**المراجع:**

1. أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر،1999
2. أحمد فهمي جلال ، مبادئ التنظيم في إدارة الأعمال ، دون طبعة ، القاهرة ، 1111
3. إبراهيم محمود عبد المقصود وحسن احمد الشافعي ، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية ، الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي ، الجزء السابع ، الطبعة الأولى ، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية 1998،
4. إبراهيم المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، دون طبعة، دار أفاق الإبداع والنشر والإعلام، الرياض،1999.
5. ابوب غارث ، اثني عشرة مقدره تهي، مهب هشام الدجاني ، دار الشروق ، جدة1998
6. جيهان بتر دراكر ، الإدارة للمستقبل ، ترجمت ، صليب بطرس ، الدار الدولية للنشر ، مصر ، 1997،
- رشتي، الأسس العلمية لنظريات الاتصال ، الطبعة الثانية، دار الفكر ، القاهرة،1191
7. حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية(نظريات الإدارة وتطبيقاتها)، الطبعة الأولى، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية،1991
8. حسن عماد المكاوي واخرون، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الطبعة الأولى،الدار المصرية اللبنانية(القاهرة)،1998.
9. حامد أحمد رمضان بدر، إدارة المنظمات (اتجاه شرطي)، من دون طبعة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1998.
10. حسن احمد الشافعي، الإعلام في التربية البدنية والرياضية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية،1998 .
11. حسن عماد مكاوي ، ليلي حسين السيد ، الاتصال ونظرياته المعاصرة ، الطبعة الأولى ، الدار المصرية اللبنانية ب القاهرة، 1114 .
12. حسين عمر أمين السمرى، فاعلية الاتصال لدي الإداري الرياضي ، مجلد بحوث التربية البدنية والرياضية كلية التربية الرياضية للبنين بالهرم( جامعة حلوان) ، 1991 .
13. ديود فان دالين ، تأليف محمد نبيل نوفل وآخرون، مناهج البحث في التربية البدنية وعلم النفس، الطبعة الثانية،114 .
14. رحمة عيسا ني، مدخل إلى الإعلام والاتصال ، الطبعة الأولى، دار الكتاب والحكمة، باتنة الجزائر،1991.

15. رشيد زرواتي :مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، ط1 ، الجزائر، 1999 ، ص118
16. دراوية الحسن، السلوك في المنظمات، دون طبعة، الدار الجامعية، الاسكندرية 1999
17. كمال عبد الحميد إسماعيل ومحمد صبحي حسين رباعية ، كرة اليد الحديثة، الطبعة الأولى، مركز الكتاب
18. 1991، للنشر، القاهرة- .
19. مفتي إبراهيم حماد، تطبيقات الإدارة الرياضية، الطبعة الأولى، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1999
20. مؤيد سعيد، نظرية المنظمة-الهيكل والتنظيم-دون طبعة، دار وائل للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999
21. محمد عدنان النجار، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دون طبعة ، جامعة دمشق، 1999
22. محمد سيد فهمي، تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1991
24. محمد أزهر السماك وآخرون" : الأصول في البحث العلمي"، دار الحكمة للطباعة والنشر، بدون طبعة، الموصل، العراق، 1149
25. نبيل الحسين النجار، الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة، دون طبعة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1999
26. علي الفهمي البيلك وآخرون، المدرب الرياضي في الألعاب الجماعية، الطبعة الأولى، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1991
28. عمرو صفي غفيلي، وظائف منظمات الأعمال ، الطبعة الثانية، دار زهران، الأردن، 1998
29. عبد الغفور يونس، نظريات التنظيم والإدارة، دون طبعة، دار الكتب الحديث، الإسكندرية ، مصر، 1999
30. 1999
31. علي إبراهيم عنصر، مدخل إلى إدارة الأعمال ، منشورات جامعة دمشق، 1999
32. علي عبد الرزاق ، علم اجتماع التنظيم، دون طبعة، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية ، مصر 1999
33. عاطف عدلي العبد، الاتصال والرأي العام، دون طبعة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998
34. عمار بوحو ، محمد محمود ذنبيات" :مناهج البحث العلمي وطريقة إعداد البحوث"، ديوان المطبوعات ، الجامعية، بدون طبعة، الجزائر، 1999
35. سعيد عامر ومحمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم الإداري، الطبعة الثانية، مركز وايد سرفيس
36. للاستشارات والتطور الإداري، القاهرة، 1144
37. سعاد جبر سعيد، سيكولوجية الاتصال الجماهيري، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث الأردن 1994 .
38. سعد مرسي بدر، الايدولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999

الجرائد الرسمية:

1. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر، 04/10
2. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر، 95/09
3. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر، 89/03

الرسائل الجامعية:

1. معروف أحلام واخرون، أهمية الاتصال في الرفع من كفاءة المؤسسة، مذكرة ليسانس إدارة أعمال ، غير منشورة، 2005، 2004.
2. بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي.
3. شريط الشريف محمد، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء في المؤسسة العمومية.
4. طبيش ميلود، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعمال بالمؤسسة.

المجلات:

1. محمد محمود الرنات، المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين، الأردن، مجلة الدراسات العلوم الإدارية، العدد .الأول، 1999
2. صلاح الدين عون الله، مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، 18 ، العدد 1987، 54.

الملاحق



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



الاستبيان

في إطار انجاز مذكرة ماستر في تخصص ..... تحت عنوان "الاتصال الداخلي في المؤسسات الرياضية و علاقته بالماضي الرياضي و المستوى الدراسي " لذا نرجو منكم الإجابة على العبارات بكل عناية، وبهذا تقدمون خدمة جلية للبحث العلمي والرياضة. ملاحظة:

الرجاء قراءة كل عبارة في الصفحات الموالية ثم الإجابة بوضع علامة (X) في الخانة التي تناسب إجابتك، مع العلم انه ليست هناك إجابات صحيحة وأخرى خاطئة، إنما المهم هو مدى تطابق إجابتك مع رأيك.

ولكم منا جزيل الشكر والاحترام.

تحت إشراف الاستاذ:

إعداد الطالب

اولا: المعلومات الشخصية

الجنس:  ذكر  انثي

السن:  اقل من 30 سنة  
 من 31 الى 40 سنة  
 من 41 الى 50 سنة  
 من 51 سنة الى 60 سنة

المؤهل العلمي:  ثانوي  
 تقني  
 جامعي  
 دراسات عليا

سنوات الخبرة  أقل من 5 سنوات  
 من 6 إلى 10 سنوات  
 من 11 الى 20 سنة

| أوافق كثيراً | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق أبداً | العبارات   | الرقم | ابعاد المقياس   |
|--------------|-------|-------|----------|----------------|--|-------|---|
|              |       |       |          |                | تعطي الأوامر عن طريق المشرف المباشر برغم من ماضيك الرياضي الكبير           | 01    | علاقة الاتصال الداخلي بالماضي الرياضي في المؤسسة الرياضية       |
|              |       |       |          |                | تتصل الإدارة بك خلال فترات منتظمة أثناء العمل مراعية ماضيك الرياضي         | 02    |   |
|              |       |       |          |                | تلجأ الإدارة إليك لطلب المساعدة حول مسائل رياضية خصت ماضيك الرياضي         | 03    |   |
|              |       |       |          |                | تصلك المعلومة من طرف الإدارة في الوقت المناسب                              | 04    |   |
|              |       |       |          |                | يساعدك ماضيك الرياضي على أداء العمل بكفاءة داخل المؤسسة                    | 05    |   |
|              |       |       |          |                | تعتبر المستوي التعليمي وسيلة من وسائل لاتصال المعلومة للإدارة              | 06    | الاتصال الداخلي و علاقته بالمستوي التعليمي في المؤسسات الرياضية |
|              |       |       |          |                | تجد صعوبات في الاتصال بالإدارة لان مستواك التعليمي لا يسمح لك بذلك         | 07    |   |
|              |       |       |          |                | تحل المشاكل المتعلقة بعملك ثم بالاتصال بالإدارة ؟                          | 08    |   |
|              |       |       |          |                | تفضل المقابلة الفردية بالمدير لطرح مشاكل عملك و الاستعانة بمستواك التعليمي | 09    |   |
|              |       |       |          |                | تعتبر المستوي التعليمي أحد وسائل إيصال مشاكل العمل للإدارة ؟               | 10    |   |
|              |       |       |          |                | تتناقش مع زملائك بخصوص أمور العمل من خلال برامج رياضية؟                    | 11    |   |
|              |       |       |          |                | تقارن بين مستواك و مستوي أداء زملائك من أجل المنافسة ؟                     | 12    |   |

