



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة



الشعبة: إعلام واتصال رياضي
التخصص: إعلام واتصال رياضي سمعي بصري

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

القسم إعلام واتصال رياضي

الرقم:

الرمز:

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

بغــــــــــــــــوان:

الاتصال التنظيمي ودوره في إنجاح وظيفتي التخطيط

والتنظيم داخل الأندية الرياضية

- دراسة ميدانية لبعض أندية كرة القدم في ولاية المسيلة -

إشراف الدكتور:

بطاط نور الدين

إعداد الطالب:

- بن يونس المهدي

السنة الجامعية: 2024 / 2023

شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف "بطاط نور الدين" على المجهودات

المبذولة وتقبله الإشراف على هذا العمل ومتابعته من أول حرف خط

شكرا لك أستاذي الكريم أدامك الله لخدمة العلم والطلبة

كما لا يفوتنا تقديم الشكر الجزيل لكل من قدم لنا يد العون من قريب أو من

بعيد خاصة العاملين في مجال دراستنا كما أقدم جزيل الشكر لزميلي الأستاذ

غانم محمد الأمين نظير المجهودات التي قدمها لي وكل الذين تساهلوا معنا

وساعدونا ومدونا بكل المعلومات التي ساعدتنا في هذا العمل

إهداء

الحمد لله الذي أنار لي طريقي وكان لي خير عون إلى أعلى ما أملك في هذه الدنيا، إلى من كان سبب وجودي على هذه الأرض إلى من وضعت الجنة تحت أقدامها إلى التي أنحني لها بكل إجلال وتقدير التي أرجو قد أكون ثلت رضاها أُمي الغالية " **حاجة خيرة** " أطال الله في عمرها إلى من أدين له بحياتي إلى من ساندني وكان شمعة تحترق لتضيء طريقي إلى من أكن له مشاعر التقدير والاحترام والعرفان أبي "**الحاج عمار**" أطال الله في عمره إلى نبع الحنان الفياض إلى شريكة العمر ونور الحياة زوجتي الغالية.

"أم وائل" وأولادي 'دنيا' "وائل" "وياسمين" إلى كل أفراد عائلتي وأخص بالذكر أخوتي "ناجي"، "محمد"، "تميم"، "خليل"، "شيرين"، وإلى كل أصدقائي خاصة خالد، إلى كل الأساتذة الذين قدموا لنا يد المساعدة إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع وأسأل الله عز وجل أن يوفقنا لما فيه الخير لنا ولي وطننا إنه نعم المولى ونعم النصير.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

شكر وتقدير

إهداء

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة: أ

الفصل الأول: الاتصال التنظيمي

تمهيد: 15

1. ماهية الاتصال التنظيمي 16

1.1 مفهوم الاتصال التنظيمي 16

2.1 عناصر الاتصال 17

3.1 أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي 18

4.1 أنواع الاتصال ووسائله 20

2. معوقات وعوامل نجاح العملية الاتصالية 23

1.2 معوقات الاتصال 23

2.2 عوامل نجاح الاتصال 25

3.3 شبكات ونماذج الاتصال 26

1.3 شبكات الاتصال 27

2.3 شبكات ونماذج الاتصال 27

3.3 خصائص النموذج الاتصالي 28

28 4.3 أهمية نموذج الاتصال التنظيمي

30 خلاصة

الفصل الثاني: التخطيط والتنظيم

32 تمهيد:

33 1-تعريف الإدارة

33 2-مبادئ الإدارة

33 1-2-مبدأ السلطة والمسؤولية

34 2-2-مبدأ وحدة الأمر

34 2-3-مبدأ وحدة التوجيه

34 2-4-مبدأ سلسلة التدرج

34 2-5-مبدأ تقسيم العمل

34 2-6-مبدأ الانضباط

34 2-7-مبدأ إخضاع الأهداف الشخصية للأهداف الجماعية:

35 2-8-أجور العاملين:

35 2-9-المركزية:

35 2-10-مبدأ الترتيب والنظام:

35 2-11-مبدأ الإنصاف:

35 2-12-مبدأ استقرار الأفراد:

35 2-13-مبدأ المبادأة:

35 2-14-مبدأ روح الجماعة:

35	3-مستويات الإدارة:
36	4-الهرم الإداري:
36	4-1-أقسام الوظائف الإدارية:
36	4-1-1-قسم الوظائف العليا في المؤسسة:
36	4-1-2-قسم القيادات الإدارية:
36	4-1-3-قسم القيادات الإشرافية:
37	4-1-4-قسم الموظفين:
37	5-وظائف الإدارة:
37	6-العملية الإدارية:
37	6-1-التخطيط:
37	6-1-1-تعريف التخطيط:
39	6-2-2-أهمية التخطيط:
40	6-1-3-مراحل التخطيط:
40	6-1-4-1-تخطيط طويل الأجل:
40	6-1-4-2-تخطيط متوسط الأجل:
41	6-1-4-3-تخطيط قصير الأجل:
43	6-1-5- مفهوم الخطة:
43	6-1-6-عناصر التخطيط الرياضي:
43	6-1-7-مبادئ التخطيط:
44	6-1-8-صعوبات التخطيط:

44	9-1-6-عيوب التخطيط.....
44	2-6-التنظيم.....
44	1-2-6-تعريف التنظيم.....
45	2-2-6-أهمية التنظيم.....
46	3-2-6-مراحل التنظيم.....
46	4-2-6-مبادئ التنظيم:.....
46	1-4-2-6-مبدأ التدرج الوظيفي.....
46	2-4-2-6-مبدأ الثبات.....
47	3-4-2-6-مبدأ توازن السلطة والمسؤولية.....
47	4-4-2-6-مبدأ مرونة التنظيم وبساطته.....
47	5-2-6-أنواع التنظيم.....
47	1-5-2-6-التنظيم الرسمي.....
47	2-5-2-6-التنظيم غير الرسمي.....
49	6-2-6-العيوب التنظيمية الإدارية.....
50	خلاصة:.....

الفصل الثالث: أندية كرة القدم

52	تمهيد:.....
53	1- الهيئات الرياضية:.....
53	1-1- الهيئات الحكومية.....
53	2-1- الهيئات الدولية:.....

53	3-1- الهيئة الحكومية العليا المتخصصة.....
54	2- النوادي الرياضية:
55	1-2- أندية اللعبة الواحدة.....
56	3- العلاقات التي تربط الأندية بالأجهزة الرياضية
56	1-3- العمل بالهيئات الرياضية
57	4- الهيكل التنظيمي للنادي
57	1-4- مجلس الإدارة
58	2-4- المكتب التنفيذي.....
58	5- الهيكل الإداري للنادي
59	6- النوادي الرياضية في الجزائر
59	1-6- النادي الرياضي الهاوي.....
59	2-6- النادي الرياضي شبه المحترف.....
59	3-6- النادي الرياضي المحترف
60	7- الاتحاديات الرياضية.....
60	8- التمويل والتسيير المالي للجمعيات والنوادي الرياضية
61	1-8- مفهوم التمويل
61	2-8- مفهوم التمويل الرياضي
61	3-8- أنماط التمويل الرياضي.....
62	1-3-8- مساعدة مالية أو مادية للاعب:
62	2-3-8- مساندة التظاهرة الرياضية:

- 62.....3-3-8- المساهمة في المسابقات الرياضية
- 62.....9- تمويل الحركة الجمعوية الرياضية وتسييرها في الجزائر
- 62.....9-1- التمويل
- 63.....9-2- الحركة الجمعوية في الجزائر
- 63.....9-3- التعريف بالجمعية(النادي الرياضي)
- 64.....9-3-1- التنظيم والتسيير
- 65.....9-3-2- هياكل الجمعية
- 65.....9-3-2-1- الجمعية العامة
- 65.....9-3-2-2- مكتب الجمعية
- 65.....9-3-2-3- الرئيس
- 66.....9-3-3- الموارد والممتلكات
- 66.....9-3-3-1- اشتراكات أعضائها
- 66.....9-3-3-2- العائدات المرتبطة بأنشطتها:
- 66.....9-4- تسيير الجمعية (النادي الرياضي)
- 66.....9-4-1- تسيير ومحاسبة الجمعيات وتسييرها المالي
- 67.....9-4-1-1- موارد الجمعيات
- 69.....9-4-1-2- توظيف الأموال واستعمالها
- 69.....9-4- تسيير الجمعوي
- 69.....9-4-2-1- تسيير ميزانية الجمعيات
- 70.....9-4-2-2- مخطط التمويل

72..... خلاصة

الفصل الرابع: الدراسة الاستطلاعية

74..... تمهيد:

75..... 1- الدراسة الاستطلاعية

76..... 2- مجالات البحث

76..... 3- أدوات جمع البيانات والمعلومات

77..... 4- الملاحظة والتجربة

77..... 5- المنهج المستخدم

78..... 6- مجتمع البحث

78..... 7- عينة الدراسة

78..... 8- كيفية اختيار العينة

79..... 9- أدوات الدراسة

81..... خلاصة:

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة فرضيات الدراسة

83..... عرض وتحليل النتائج

86..... تحليل نتائج المحور الأول

93..... المحور الثاني:

100..... المحور الثالث:

108..... 2- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

108	1-2- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأول:
109	2-2- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:
110	3-2- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:
111	4-2- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية العامة:
112	الاقتراحات والتوصيات:
117	قائمة المصادر والمراجع:
123	قائمة الملاحق:

قائمة الجداول:

- الجدول رقم (1): يوضح أبعاد التخطيط وأنواع الخطط..... 42
- الجدول رقم (2): يوضح نتائج الصدق الذاتي للاستبيان..... 80
- الجدول رقم (3): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس..... 83
- الجدول رقم (4): يوضح يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن..... 83
- الجدول رقم (5): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي..... 84
- الجدول رقم (6): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية..... 85
- الجدول رقم (7): يوضح المعرفة المسبقة بماهية التخطيط في نطاق المعرفة الأكاديمية للعمال..... 86
- الجدول رقم (8): يوضح مدى فهم سياسة التخطيط داخل النادي..... 87
- الجدول رقم (9): يوضح مدى استجابة عملية التخطيط للتطلعات الشخصية للطاقت الإداري..... 88
- الجدول رقم (10): يوضح مدى توفر الإرشادات والتوجهات اللازمة لأعضاء النادي بواسطة وسائل الإتصال التنظيمي أثناء عملية التخطيط..... 89
- الجدول رقم (11): يوضح جودة الإتصال بين أعضاء النادي ومدى تأثيرها على جودة التخطيط والتنفيذ..... 90
- الجدول رقم (12): يوضح دور الاجتماعات الدورية لتحسين عملية التخطيط والتسيق..... 91
- الجدول رقم (13): يوضح التحديات في عملية الإتصال التنظيمي أثناء تخطيط الأنشطة..... 92
- الجدول رقم (14): يوضح مدى المعرفة المسبقة بماهية التنظيم..... 93
- الجدول رقم (15): يوضح مدى إستطاعة العمال علة تفهم سياسة التنظيم..... 94
- الجدول رقم (16): يوضح إستجابة عملية التنظيم لتطلعات الشخصية للعمال..... 95
- الجدول رقم (17): يوضح دور الاتصال التنظيمي في نجاح عمليات التنظيم الداخلي..... 96
- الجدول رقم (18): يوضح مدى تأثير جودة الأتصال على أداء الفريق..... 97
- الجدول رقم (19): يوضح الإستراتيجيات المحددة للإتصال التنظيمي..... 98
- الجدول رقم (20): يوضح تحديات عملية الاتصال داخل النادي الرياضي..... 99
- الجدول رقم (21): يوضح تأثير التواصل الجيد على قرارات الإدارة في النادي الرياضي..... 100
- الجدول رقم (22): يوضح مدى كفاية قنوات الاتصال في التعبير عن الاقتراحات والشكاوى داخل النادي الرياضي..... 101
- الجدول رقم (23): يوضح مدى مساهمة وسائل الأتصال الداخلي في تعزيز الإلتزام..... 102
- الجدول رقم (24): يوضح مدى مساهمة وسائل الإتصال الداخلية في تعزيز الروح الجماعية..... 103

- الجدول رقم (25): يوضح دور الإتصال التنظيمي في تحفيز الأعضاء للمشاركة في الفعاليات الرياضية.
104.....
- الجدول رقم (26): يوضح مدى كفاية الاتصالات الداخلية في توفير المعلومات الكافية حول الفعاليات
والنشاطات المقدمة 105
- الجدول رقم (27): يوضح مدى استجابة الإدارة لاقتراحات وحاجيات الأعضاء واللاعبين 106
- الجدول رقم (28): يوضح عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأول: 108
- الجدول رقم (29): يوضح عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية: 109
- الجدول رقم (30): يوضح وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة..... 110
- الجدول رقم (31): يوضح عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية العامة 111

قائمة الأشكال:

- الشكل رقم (1): يوضح وظيفة التخطيط..... 39
- الشكل رقم (2): عناصر التخطيط الرياضي..... 43
- الشكل رقم (3): يمثل أنواع التنظيم داخل المؤسسة..... 48
- الشكل رقم (4): يوضح العيوب التنظيمية..... 49
- الشكل رقم (5): يوضح الهيكل التنظيمي للنادي..... 58
- الشكل رقم (6): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس..... 83
- الشكل رقم (7): يوضح يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن..... 84
- الشكل رقم (8): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي المؤهل العلمي..... 85
- الشكل رقم (9): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية..... 86
- الشكل رقم (10): يوضح المعرفة المسبقة للتخطيط من طرف أفراد العينة..... 87
- الشكل رقم (11): يوضح المعرفة المسبقة للتخطيط من طرف أفراد العينة..... 87
- الشكل رقم (12): يوضح مدى استجابة عملية التخطيط للتطلعات الشخصية للطاقت الإداري..... 88
- الشكل رقم (13): يوضح يوضح مدى توفر الإرشادات والتوجهات اللازمة لأعضاء النادي بواسطة وسائل الإتصال التنظيمي أثناء عملية التخطيط..... 90
- الشكل رقم (14): يوضح جودة الاتصال بين أعضاء النادي ومدى تأثيرها على جودة التخطيط والتنفيذ..... 91
- الشكل رقم (15): يوضح دور الاجتماعات الدورية لتحسين عملية التخطيط والتنسيق..... 92
- الشكل رقم (16): يوضح التحديات في عملية الاتصال التنظيمي أثناء تخطيط الأنشطة..... 93
- الشكل رقم (17): يوضح مدى المعرفة المسبقة بماهية التنظيم..... 94
- الشكل رقم (18): يوضح مدى إستطاعة العمال علة تفهم سياسة التنظيم..... 95
- الشكل رقم (19): يوضح إستجابة عملية التنظيم لتطلعات الشخصية للعمال..... 96
- الشكل رقم (20): يوضح دور الاتصال التنظيمي في نجاح عمليات التنظيم الداخلي..... 96
- الشكل رقم (21): يوضح مدى تأثير جودة الأتصال على أداء الفريق..... 98
- الشكل رقم (22): يوضح الاستراتيجيات المحددة للاتصال التنظيمي..... 99
- الشكل رقم (23): يوضح تحديات عملية الاتصال داخل النادي الرياضي..... 100
- الشكل رقم (24): يوضح تأثير التواصل الجيد على قرارات الإدارة في النادي الرياضي..... 101

- الشكل رقم (25): يوضح مدى كفاية قنوات الاتصال في التعبير عن الاقتراحات والشكاوى داخل النادي الرياضي. 102
- الشكل رقم (26): يوضح مدى مساهمة وسائل الأتصال الداخلي في تعزيز الإلتزام. 103
- الشكل رقم (27): يوضح مدى مساهمة وسائل الإتصال الداخلية في تعزيز الروح الجماعية. 104
- الشكل رقم (28): يوضح دور الإتصال التنظيمي في تحفيز الأعضاء للمشاركة في الفعاليات الرياضية. 105
- الشكل رقم (29): يوضح مدى كفاية الاتصالات الداخلية في توفير المعلومات الكافية حول الفعاليات والنشاطات المقدمة. 106
- الشكل رقم (30): يوضح مدى استجابة الإدارة لاقتراحات وحاجيات الأعضاء واللاعبين. 107

مقدمة

مقدمة:

الإنسان لديه العديد من الاحتياجات والضروريات الطبيعية المتعلقة بالطعام والمأوى والأمن ليضمن بقائه، وكذلك يحتاج توفير العديد من الضروريات الأخرى بحيث صار يعتمد بشكل كبير على عوامل ومتغيرات أجنبية عنه، وهي مرتبطة بشكل أو بآخر ببيئته ومحيطه وكيفية التعامل معهما ويضاف إلى هذا مجموعة من الغرائز التي تحدد مساره وتتحكم فيه وتبرر بعضا من تصرفاته تجاه غيره من الكائنات كما أن البقاء الذي صار يبحث عنه الإنسان لم يعد يقتصر على المأكل والمشرب والملبس بل تعداه إلى كماليات ومحسنات صارت بمثابة الضروريات، وكنتيجة حتمية فلقد تطور في تحديد الضروريات وهذا ما جعل تواصل الإنسان مع غيره ضرورة حتمية لا مفر منها إلا أن هذا التواصل بدوره تطور مضمونا وأسلوبيا.

ونتيجة النمو الكبير في حجم المنظمات، وتنوع أنشطتها وتعقدها إلى ضرورة توفير الموارد البشرية المناسبة والمتوافقة واحتياجات ومتطلبات العمل، نشير هنا إلى أن إدارة الأفراد موجودة في كل المنظمات أي كان حجمها، ولكن التفاوت يكمن فيمن يمارس هذه الوظيفة، ففي المنظمات الصغيرة قد تمارس بواسطة المدير، وبذلك تعتبر هذه الوظيفة جزء من مهام المدير، ومع كبر حجم المنظمة وتجاوز أعباءها لطاقة المدير يبدأ في إسناد هذه الوظيفة إلى فرد أو أكثر، وبذلك نجد في المنظمات كبيرة الحجم إدارة ووظيفة متخصصة لإدارة الأفراد.

فلقد ضاق الإطار المكاني بالإنسان وتسارع الإطار الزمني عليه فتعدت بذلك العلاقات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية فاختلف الميول الغريزي للاتصال بالضرورة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تفرضه حتمت على الإنسان مقاومة أخرى لحرب خرجت عن الإطار المعروف للحروب، والتي يعد فيها الاتصال من أفئك الأسلحة المدمرة أو المدافعة المستعملة فيها.

ومن هنا ولدت الحاجة إلى علم يبحث في ديناميكيات التفاعل بين الأفراد على اختلافهم ويحاول إيجاد أسس للتفاهم والتواصل تختصر الوقت والجهد، وتقفز فوق المعوقات لتوصل الأفكار للآخر بنجاح، كما يبتكر قوانين مهمتها تقليل التصادمات الفكرية" بين الأفراد التي تحتاج لما يهذبها وينظمها لتقادي العواقب الوخيمة لسوء الفهم والتعصب.

وبالموازاة مع هذه الحركية في مجال الاتصال ظهرت أشكال جديدة في تنظيم الحياة اليومية للإنسان وتحقيق احتجاجاته فتطورت نشاطاته وتعقدت وأصبحت بدورها تحتاج إلى تنظيم يخرج بدوره عن التنظيم التقليدي لتحقيق ما يريده.

والملاحظ في كل هذه الدراسات اهتمامها البالغ بالعنصر البشري الذي يعتبر جوهر ولب كل اتصال، وأحد عناصرها الحساسة الذي يتميز بالمرونة والتفهم لذا يجب استغلاله بصورة جيدة وجمع

كل الأفكار والآراء من حوله، وهذا لا يتم إلا عن طريق الاتصال الهادف وإستراتيجية منظمة ومتطورة تسمح بتحسين التسيير وجمع المعلومات العامة لتحقيق جو يسوده الراحة النفسية والشعور بالرضا في كل الأعمال التي يقومون بها وكذا حل المشاكل الداخلية واستبعاد كل المعوقات الاتصالية والتنظيمية. ولم تخرج الرياضة عن هذا الإطار، فلقد عرفت بدورها وعلى اختلاف أهدافها، تروحية كانت أو تنافسية، تطورا كبيرا في مجال تسييرها وإدارتها التي أصبحت تركز على المقومات نفسها التي تركز عليها الإدارات وذلك نظرا لما صار للرياضة من تأثير وانعكاسات إقتصادية وتجارية واجتماعية وسياسية على المستويات الوطنية والإقليمية والدولية، فأصبحت تعتمد بدرجة كبيرة في نجاحها على التنظيم والأساليب الحديثة في التسيير.

من هذا المنطلق قررنا الخوض في دراسة تهتم بالاتصال التنظيمي لما لها من دور رئيسي في عملية التخطيط والتنظيم بالنسبة للنوادي فلقد تحولت الدولة الجزائرية بمختلف أطرافها الرياضية للإحتراف بالرغم من بعض النقائص، إلى أنه أصبحت عصرنة قطاع الرياضة بصفة عامة وكرة القدم بصفة حتمية لا مفر منها من اجل مواكبة التطور الحاصل في مختلف بقاع الأرض، وعليه ارتئينا أن تتمحور دراستنا حول هذا الموضوع وقمنا بتقسيم دراستنا إلى جانبين

- الجانب النظري وتناولنا فيه كل ماله علاقة بالمعلومات النظرية حول دراستنا
- الجانب التطبيقي أبرزنا فيه دور الاتصال التنظيمي من خلال توزيع استبيان يستهدف مجموعة من المسيرين وعليه قمنا بتحليل المعلومات المتحصل عليها وناقشنا النتائج وفي الأخير استخلصنا مجموعة النتائج والتوصيات والاقتراحات.

1- الإشكالية:

أولت الدولة الجزائرية اهتماما كبيرا لتطوير لعبة كرة القدم حتى تتماشى مع تطورات هذا العصر الرياضي، وهذا راجع إلى الدعم الذي منحتة الدولة للأندية من إنجاز العديد من المنشآت الرياضية هذه الأخيرة التي تتطلب صيانة وتسيير وعمل متقن في عملية الاتصال التنظيمي حيث أن الاتصال التنظيمي الفعال هو أساس النظم الاجتماعية وعماد العلاقات التي تنشأ بين الناس لشتى الأغراض بحيث يكون الهدف من تلك العلاقات هو العمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم داخل التنظيم، مما يساعد على ظهور التعاون في العمل وبالتالي بلوغ الأهداف عن طريق تحضير الأفراد لإعطاء كل ما لديهم في أداء أعمالهم، ولجمع وجهات النظر والمعتقدات قصد إقناع العاملين والتأثير في سلوكهم، إضافة إلى أن الاتصال داخل الإدارة هو الذي يسمح بانتقال الأفكار والمعلومات اللازمة لتنفيذها في كل مستويات الهرم الإداري. (صالح بن نوار، 2004، ص124)

إن الاتصال بالآخرين هو في قلب نشاط كل هيئة، وهو عملية مهمة جدا في حياتها، فهو الخيط الذي يربط أعمال الفرد أو المهنة بالأهداف التي ترغب بها وهنا يلاحظ نوع من الازدواجية في أهمية الاتصال في الإدارة الرياضية فهناك بعد تنظيمي إداري بحت يتعلق بضمان مرور المعلومات وكذا العلاقات الاجتماعية التنظيمية، وبعد آخر يتعلق بالمجموعة الرياضية في حد ذاته من ناحية توفير الجو المناسب لتحقيق النتائج الرياضية المنتظرة، وهو أيضا السبيل الذي نسلكه نحن البشر للتعبير عن مشاعرنا وأفكارنا، ورغباتنا وحاجاتنا وهو أهم عنصر في التحفيز والرضا الوظيفي. (عصام بدوي: 2001، ص113)

تعتبر الإدارة بمعناها العام توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين، لذا فهي جزء من الحضارات العالمية التي ازدهرت، فالإدارة قديمة من حيث الممارسة قدم الإنسان، أما من حيث هي فرع من فروع المعرفة فهي حديثة نسبيا، والفكر الإداري المعاصر كان نتيجة جهود مجموعة من الباحثين وهو يقسم العملية الإدارية الى عدة مراحل متواصلة ومتناسقة فيما بينها، فنجد التخطيط باعتباره العنصر الأول والأسبق من عناصر الإدارة وهو الأسلوب العلمي الذي يكفل أمثل إستخدام لكافة الموارد والإمكانات المتاحة. (إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي، 2003، ص16)

أما فيما يخص التنظيم يعني بناء هيكل داخلي للأعمال وعلاقاتها ببعضها البعض، وبناء الهيكل التنظيمي يتضمن تحديد للمهام والأنشطة التي يجب أن تؤدي الى تحقيق أهداف منظمة.

وفي السنوات الأخيرة وتماشياً مع نظام الخوصصة برزت عدة أندية عالمية ذات مستوى جيد ويرجع هذا إلى وجود اتصال تنظيمي منسق، يسهر عليه مسيرون ومؤطرون ذوي كفاءة عالية. (إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي، مرجع سابق، ص 09)

وبهذا فإن أهمية الاتصال التنظيمي للأندية الرياضية يتضح من خلال اهتمام هذه الأندية بتطوير التخطيط والتنظيم الإداري والعمل على التخطيط المحكم وتنمية قدرات الموظفين وفق المتطلبات والمقاييس العالمية، وبذلك فهي تجسد مفاهيم تحسن وتطور الإنسان.

وعليه يعتبر الاتصال التنظيمي أحد العناصر الأساسية في بنية أي منظمة، حيث يلعب دوراً حيوياً في تسهيل التفاعل بين مختلف الأقسام والفرق العاملة. تظهر أهمية هذا النوع من الاتصال بشكل خاص عند التنظيم والتخطيط الإداري. خاصة في النوادي الرياضية من هذا المنطلق قررنا طرح الإشكال على النحو التالي:

**هل للاتصال التنظيمي دور في نجاح عملية التنظيم والتخطيط للأندية الرياضية لكرة القدم؟
الأسئلة الفرعية:**

- * هل للاتصال التنظيمي دور في نجاح عملية التنظيم للأندية الرياضية لكرة القدم؟
- * هل للاتصال التنظيمي دور في نجاح عملية التخطيط للأندية الرياضية لكرة القدم؟
- * هل تؤثر جودة الاتصال التنظيمي في الأندية الرياضية على مستوى الالتزام والمشاركة لدى الأعضاء والموظفين؟

2. فرضيات الدراسة

1.2 الفرضية العامة

للاتصال التنظيمي دور إيجابي في نجاح عملية التنظيم والتخطيط للأندية الرياضية لكرة القدم

2.2 الفرضيات الجزئية

- * للاتصال التنظيمي دور في نجاح عملية التخطيط للأندية الرياضية لكرة القدم
- * للاتصال التنظيمي دور في نجاح عملية التنظيم للأندية الرياضية لكرة القدم
- * تؤثر جودة الاتصال التنظيمي في الأندية الرياضية على مستوى الالتزام والمشاركة لدى الأعضاء والموظفين

3. أهمية الدراسة:

يلعب الاتصال التنظيمي دوراً حيوياً في تحديد الأهداف الرياضية ووضع الخطط الاستراتيجية الضرورية لتحقيقها من خلال تبادل المعلومات بين جميع الأطراف المعنية يساعد في تحديد الأولويات ورسم استراتيجيات فعالة من خلال النقاط التالية:

1. الاتصال التنظيمي يلعب دوراً حاسماً في توجيه القرارات الإدارية حيث يساعد في تبادل المعلومات بين القادة والمديرين لاتخاذ القرارات الصائبة فيما يتعلق بالتشكيل الفرقي، وتوجيه الاستراتيجيات المستقبلية.

2. تعزيز التفاعل الإيجابي بين الجمهور وباقي أعضاء الفريق لرياضة حيث يلعب دوراً في تحسين التفاعل مع الجماهير، وتوفير المعلومات للشركاء والرعاة لضمان تحقيق شراكات فعّالة.

3. الاتصال التنظيمي يلعب دوراً في تقديم استراتيجيات للتغلب على هذه التحديات وضمان تداول المعلومات بشكل فعال فالبيئة الرياضية يمكن أن تواجه فيها تحديات اتصالية صعبة في اللغة او الثقافة خاصة في النوادي المحترفة.

4. من خلال تحسين اتصال التنظيم، يمكن تحفيز وتحفيز الفرق والأفراد لتحسين أدائهم. التواصل الفعّال يسهم في فهم الأهداف الشخصية والجماعية، مما يعزز التفاعل الإيجابي والالتزام.

4. أهداف الدراسة:

تتلخص هذه الأهداف والتي نريد الوصول إليها من خلال بحثنا هذا:

* معرفة هل للاتصال التنظيمي دور إيجابي في نجاح عملية التنظيم والتخطيط للأندية الرياضية لكرة القدم

* معرفة هل للاتصال التنظيمي دور في نجاح عملية التنظيم للأندية الرياضية لكرة القدم

* معرفة هل للاتصال التنظيمي دور في نجاح عملية التخطيط للأندية الرياضية لكرة القدم

* معرفة هل للاتصال التنظيمي دور في تطوير الفكر الاستراتيجي للتنظيم والتخطيط والإداري.

5. تحديد مصطلحات الدراسة:

1.5 الاتصال التنظيمي:

يعرف بأنه عملية اجتماعية تتم بين أعضاء الجماعة أو المجتمع لتبادل المعلومات والآراء والأفكار والمعاني لتحقيق هدف معين

ويعرفه "جاك بوبلا" بان الاتصال داخل إطار العمل هو الذي يسمح غالبا بـانتقال الأفكار

والمعلومات اللازمة لتنفيذها في كل مستويات السلم الهرمي. (فضيل دليو، 2003، ص 13)

تعريف إجرائي:

هو عبارة عن اتصال منظم يكون وفق تدرجات إدارية واضحة المعالم يتم فيها إحترام التنظيم

التسلسلي في المراكز الإدارية.

2.5 التخطيط

لغة: من الفعل خطط، خطط الشيء أي سطر

والخطة: هي الأمر والحالة

والخطة: هي ما يتخذه الإنسان لنفسه. (علي بن هادية، بلحسن البليش وآخرون، د.س، ص 165)
اصطلاحاً:

يعرف "فايول" بقوله " إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل". (إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي، ص 19)
تعريف إجرائي:

وفي بحثنا هذا التخطيط هو رسم سياسة دقيقة وصحيحة لانتهاجها وتطبيقها في العمل المراد إنجازه أو إنجازه.

3.5 التنظيم

لغة: من الفعل نظم

نظم اللؤلؤ ونحوه أي ألفه وجعله في سلك ومنه نظم الشعر لتأليفه كلاماً موزوناً مقفياً وانتظم الأمر أي استقام. (فؤاد البستاني، 1975، ص 807)
اصطلاحاً:

التنظيم يعني بناء هيكل داخلي للأعمال وعلاقتها ببعضها البعض وتحديد الأعمال المطلوب تنفيذها ثم تقسيمها إلى مجموعات ويمكن أن يتولى كل منها شخص واحد. (إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي، مرجع سابق، ص 21)
تعريف إجرائي:

وفي بحثنا هذا التنظيم هو توزيع المهام والمسؤوليات على الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المسطرة

4.5 النادي الرياضي

لغة: النادي هو مجلس القوم ما دامو مجتمعين فيه (ج) نواد وأندية
النادي تجمع ثقافي، رياضي سياسي سياحي من أجل الكلام والقراءة واللعب.
اصطلاحاً:

هيئة تكونها جماعة من الأفراد بهدف تكوين شخصية الشباب بصورة متكاملة من النواحي الاجتماعية والصحية والنفسية والفكرية والروحية عن طريق التربية الرياضية والاجتماعية وبت روح القومية بين الأعضاء من الشباب وإتاحة الظروف المناسبة لتنمية مواهبهم". (علي بن هادية، بلحسن البليش وآخرون، مرجع سابق، ص 510)
تعريف إجرائي:

النادي الرياضي هو مؤسسة تهدف لدور ايجابي في تنمية الأفراد في الجانب الرياضي حسب احتياجاتهم ورغباتهم

6. الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

دراسة مسيل صورية تحمل عنوان العوامل المؤثرة على عملية الاتصال التنظيمي في الإدارة الرياضية دراسة دكتوراه 2013

تمحورت إشكالية الدراسة حول العوامل المؤثرة على عملية الاتصال التنظيمي في الإدارة الرياضية وانطلقت من الفرضيات التالية

- * شخصية الإداري تؤثر على الاتصال التنظيمي في الإدارة الرياضية
- * علاقة الإداري بعائلته تؤثر على الإتصال التنظيمي في الإدارة الرياضية
- * المستوى المعيشي للإداري يؤثر على الإتصال التنظيمي في الإدارة الرياضية
- * الرضا بالوظيفة يؤثر على الإتصال التنظيمي في الإدارة الرياضية.

وتوصلت هاته الدراسة لمجموعة من النتائج

* تبدو أهمية الاتصال في الإدارة الرياضية واضحة جلية، لكونه عملية أساسية وهامة في الممارسة الفعالة للعملية الإدارية، وتساعد العاملين على فهم أهداف وواجبات الإدارة فيما بينهم بطريقة بناءة من أجل تحقيق تلك الأهداف، كما أن ذلك شرط أساسي لإمكان قيام الفرد بأداء عمله على الوجه الصحيح

* يساعد الاتصال على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين وبين المرؤوسين وبعضهم البعض في الإدارة، فمقدرة الفرد على التعبير عن وجهة نظر وتوصيل رأيه للإدارة، يضمن إلى حد كبير حلاً لمشاكله في العمل وخارجه.

* هناك الكثير من العوامل وبطبيعة مختلفة تؤثر في عملية الإتصال التنظيمي داخل الإدارة الرياضية.

* لشخصية الإداري أثر على الاتصال في الإدارة، حيث أن الإداريين يختلفون في أدائهم لعملية الاتصال وهذا لاختلاف شخصياتهم.

* لعلاقة الإداري بأسرته أثر كبير على الاتصال في الإدارة، بحيث انه إذا كان الإداري لا يعاني من مشاكل داخل أسرته فإن هذا سيزيد من فعالية الاتصال مع زملائه في الإدارة.

* المستوى المعيشي للإداري له تأثير كبير على الاتصال في الإدارة.

* الرضا بالوظيفة يؤثر على الاتصال في الإدارة، ولو عرفنا مفهومه لعرفنا أهميته على الاتصال في الإدارة، فالرضا بالوظيفة هو أحد العناصر الرئيسية للرضا العام الذي يمد الإنسان بالطاقة اللازمة التي تمكنه من القدرة على أداء عمله والاستمرار فيه، بل وتطويره والإبداع فيه، حيث يسهم في بعث الطمأنينة في قلبه، وبه تسمو روحه، ويصفو فكره فيلتهب حماسه ويركز في عمله فينتج ويبدع.

* تتماشى قواعد الإتصال في الإدارة بشكل عام مع الإتصال في الإدارة الرياضية من حيث العوامل المؤثرة فيها وكذا مختلف الإنعكاسات التي تنجر على جودة عملية الإتصال أو رداءتها.
الدراسة الثانية:

. دراسة من إعداد بوعطيط جلال الدين

بعنوان: الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة رسالة ماجستير، (2009.

تمحورت إشكالية الدراسة حول مدى وجود علاقة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟

وانطلقت من الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة ارتباطيه قوية بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى فئة البحث.
2. توجد علاقة ارتباطيه قوية بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى فئة البحث.
3. لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى عامل السن.
4. لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى عامل المستوى التعليمي. 5. لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى الأقدمية.

وقد تم التوصل إلى أنه يوجد نوعين من الاتصال في المؤسسة، الاتصال النازل من الإدارة إلى ذلك باستعمال وسيلة الاجتماعات والإعلانات وكذا وجود اتصال صاعد يعتمد العمال فيه على الاتصال بالمشرف المباشر أو استغلال الاجتماعات لإيصال كل انشغالاتهم رغم تفضيلهم الاتصال ومقابلة المدير مباشرة.

كما تم بيان وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، ففيما يخص الاتصال النازل وكذا الاتصال الصاعد، فقد أشارت النتائج إلى أنه توجد علاقة ارتباطيه موجبة ولكنها متوسطة بين هذين النوعين والأداء الوظيفي، كما تم التوصل إلى عدم وجود تأثير لكل من عامل السن المستوى التعليمي، الأقدمية على الأداء الوظيفي.

ركزت هذه الدراسة على بيان علاقة نوعين فقط من الاتصال التنظيمي، هما الاتصال النازل والصاعد على أداء العمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز، وهذا ما يميّز هاته الدراسة التي اهتمت بدراسة الرتب الموجودة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي من إطارات وموظفين إداريين، وكذا دراسة واقع عملية الاتصال التنظيمي الداخلي (الرسمي وغير الرسمي وفي جميع اتجاهاته، النازلة، الصاعدة، الأفقية).

الدراسة الثالثة:

دراسة من إعداد مازن سليمان الحوش تحت عنوان "الاتصال وتأثيره على المؤسسة الإعلامية، دراسة ميدانية بمؤسسة إذاعة الأوراس"، رسالة ماجستير 2006
تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول تأثير عملية الاتصال داخل المؤسسة، وانطلقت من الفرضيات التالية:

2 كلما تعددت قنوات الاتصال كلما قوبل ذلك بالارتياح لدى جماعة العمل.
3. كلما تم التغلب على عوائق الاتصال كلما أدى ذلك إلى تحقيق الأهداف المطلوبة. 4. كلما كانت فعالية التأثير في المؤسسة إيجابية، كلما أدى ذلك إلى زيادة في مردودية العمل، والعكس صحيح.

وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسة تتبنى الاتصال الرسمي بأنواعه النازل الصاعد والأفقي، كما بينت النتائج وجود نوع آخر من الاتصال وهو الاتصال غير الرسمي بين العمال، وذلك من خلال تبادل الآراء فيما بينهم، إضافة إلى تبادل الزيارات خارج فترات العمل، كما أن المؤسسة تستعمل عدة قنوات للاتصال من بينها الإعلانات والرسائل.

وبصفة عامة فقد تبين من خلال هذه الدراسة أن الاتصال في المؤسسة بين العمال والإدارة مرن، وهذا راجع لصغر حجم التنظيم وتعدد قنوات الاتصال.
اهتمت هذه الدراسة بعملية الاتصال في المؤسسة ومدى تأثيرها على نجاحها واستمرارها في مؤسسة إذاعة الأوراس، وهي بذلك تختلف عن دراستنا التي يكمن جوهرها في مدى تأثير الاتصال التنظيمي بمختلف أنواعه واتجاهاته في تحقيق الرضا الوظيفي.

الدراسة الرابعة

دراسة بن لحسن معمر تحمل عنوان: **عملية التخطيط والتنظيم الإداري في الدورات الرياضية الدولية دراسة ماجيستر 2008**
تمحورت إشكالية الدراسة حول:

هل ترى استضافة المنافسات او الدورات الرياضية بحاجة إلى عملية إدارية بسيطة وخاصة فيما يتعلق بعلميتي التخطيط والتنظيم
وتفرعت منه عدة فرضيات

- * التخطيط لعملية إدارية خاصة بتنظيم دورة رياضية دولية عملية استراتيجية.
- * استعمال التكنولوجيات والأساليب الحديثة في العملية التنظيمية هام وضروري.
- * اللجان المتخصصة دور محوري في نجاح الدورات الرياضية الدولية.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة وتوصل الباحث على مجموعة من النتائج أهمها.

أن تنظيم دورة رياضية دولية مسؤولة دولة وعليه يجب إشراك كل المصالح الحساسة في الدولة دون الاقتصار على الجانب التقني فقط بل يجي أن يتعداه إلى المشاركة في التخطيط الاستراتيجي.

الدراسة الخامسة

دراسة عبد العزيز محمد الحاج تحمل عنوان **التخطيط في إدارة الأندية الرياضية دراسة ماجيستر.**

2009

وتمحورت إشكالية الدراسة حول

هل للتخطيط في إدارة الهيئات الرياضية دور في رفع مستوى الفرق الرياضية وتحسين المستوى وتحقيق الأهداف وتفرعت منه مجموعة من التساؤلات

*هل تعتمد المنشأة الرياضية على تطبيق وظيفة التخطيط في تحقيق أهدافها

*ما هو الدور الفعال لعمليات (الرقابة والإمكانات المادية والبشرية)

*إلى أي مدى يمكن اعتبار وظيفة التخطيط مجدية داخل إدارة المنشآت الرياضية بما يؤدي لتطوير الرياضة.

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة

وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

*النتائج المتحصل من خلال الدراسة تفيد بأن التخطيط للأهداف ورسم الطريق الصحيح والمدرس من شتى جوانب هو الخطوة الأولى لإنجاز وتحقيق الأهداف

7. التعليق على الدراسات السابقة

من العرض السابق للدراسات تبين أنها قد أجريت في الفترة الممتدة من 2009 إلى 2013

وبناء على ما تناولته الدراسات المشابهة من نقاط إختلاف وفي ضوء أهداف الدراسة اتضح للباحث بعض النقاط الأساسية التي أمكن الاستعانة بها في الدراسة، وتم التعليق على هذه الدراسات من حيث الهدف - المنهج - العينة - نتائج الدراسة.

الهدف:

أول دراسة نبدأ بها هي دراسة مسيل صورية والتي تحمل عنوان **العوامل المؤثرة على عملية الاتصال التنظيمي في الإدارة الرياضية حيث هدفت هاته الدراسة لمعرفة كيف**

يساعد الاتصال على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين وبين المرؤوسين وبعضهم البعض في الإدارة، حيث أن الفرد لديه القدرة على التعبير عن وجهة نظره بكل حرية. وفي

نفس السياق نجد أن دراسة مازن سليمان الحوش تحت عنوان "الاتصال وتأثيره على المؤسسة الإعلامية، دراسة ميدانية بمؤسسة إذاعة الأوراس"،

تصب في نفس الاهداف التي تسعى له دراسة "مسيل سورية" من خلال معرفة كيف تتبنى المؤسسة الاتصال الرسمي بأنواعه النازل الصاعد والأفقي، وذلك من خلال وجود نوع آخر من الاتصال وهو الاتصال غير الرسمي بين العمال، ومن خلال تبادل الآراء فيما بينهم، إضافة إلى تبادل الزيارات خارج فترات العمل، كما أن المؤسسة تستعمل عدة قنوات للاتصال من بينها الإعلانات والرسائل. أما دراسة عبد العزيز محمد الحاج والتي تحمل عنوان **التخطيط في إدارة الأندية الرياضية هدفت بصورة واضحة لمعرفة كيف تعتمد المنشأة الرياضية على تطبيق وظيفة التخطيط في تحقيق أهدافها.**

2- المنهج:

اعتمدت كل الدراسات على المنهج الوصفي وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة

العينة:

تراوح حجم العينات في الدراسات السابقة ما بين (40 الى 80) تنوعت ما بين إطارات في مؤسسات عمومية وإطارات في مديريات الشباب والرياضية وكذلك بعض الدراسات ركزت على الأندية الرياضية، وهذا الاختلاف في حجم ونوع عينات الدراسات السابقة يرجع الى طبيعة وأهداف هذه الدراسات وقد أفاد ذلك الباحث في تحديد حجم عينة البحث الحالي لتطبيق إجراءات بحثه

النتائج:

توصلت دراسة مسيل سورية بوعظيظ جلال الدين إلى مجموعة من النتائج أهمها:

* لشخصية الإداري أثر على الاتصال في الإدارة، حيث أن الإداريين يختلفون في أدائهم لعملية الاتصال وهذا لاختلاف شخصياتهم. أما بالنسبة للعلاقات الخاصة بالإداري أثر كبير على الاتصال في الإدارة، بحيث على سبيل المثال انه إذا كان الإداري لا يعاني من مشاكل داخل أسرته فإن هذا سيزيد من فعالية الاتصال مع زملائه في الإدارة.

حيث تبين في دراسة بوعظيظ جلال وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، ففيما يخص الاتصال النازل وكذا الاتصال الصاعد، فقد أشارت النتائج إلى أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة ولكنها متوسطة بين هذين النوعين والأداء الوظيفي، كما تم التوصل إلى عدم وجود تأثير لكل من عامل السن المستوى التعليمي، الأقدمية على الأداء الوظيفي.

أما دراسة مازن سليمان الحوش وتوصلت إلى أنه المؤسسة تتبنى الاتصال الرسمي بأنواعه النازل الصاعد والأفقي، كما بينت النتائج وجود نوع آخر من الاتصال وهو الاتصال غير الرسمي بين

العمال، وذلك من خلال تبادل الآراء فيما بينهم، إضافة إلى تبادل الزيارات خارج فترات العمل، كما أن المؤسسة تستعمل عدة قنوات للاتصال من بينها الإعلانات والرسائل.

وفيما يخص دراسة كل من **بن لحسن معمر** و**عبد العزيز محمد الحاج** فلقد توصلت إلى نتائج **مقاربة أبرزها**

إن تنظيم دورة رياضية دولية مسؤولة دولة وعليه يجب إشراك كل المصالح الحساسة في الدولة دون الاقتصار على الجانب التقني فقط بل يجي أن يتعداه إلى المشاركة في التخطيط الاستراتيجي حيث تشترك الدراسات في الجانب الخاص بالتخطيط حيث توصلت دراسة **عبد العزيز محمد الحاج** إلى أن التخطيط للأهداف ورسم الطريق الصحيح والمدروس من شتى جوانب هو الخطوة الأولى لإنجاز وتحقيق الأهداف.

وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات فيما يلي:

- ✓ اختيار موضوع البحث ووضع أهدافه وفروضه.
- ✓ تحديد منهج البحث والمسار الصحيح للخطوات الملائمة لطبيعة البحث.
- ✓ التعرف على أهم الوسائل اللازمة لجمع المعلومات والبيانات من خلال الاختيار الأمثل لأداة الدراسة المناسبة
- ✓ وضع أفضل الأساليب الإحصائية لمعالجة ما توصل إليه الباحث من بيانات.
- ✓ الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في دعم وتفسير نتائج هذه الدراسة.

الفصل الأول

الاتصال التنظيمي

تمهيد:

يعد الإتصال التنظيمي شريان المنظمة، حيث لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة بها بل انه من الصعب جدا أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون وجود من الاتصالات تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو عملاء أشكال داخل المنظمة أو خارجها.

أما معيقات وعوامل نجاح العملية الاتصالية كانت في المبحث الثاني، وفي المبحث الثالث والأخير قدمنا بعض النماذج وشبكات العملية الاتصالية.

1. ماهية الاتصال التنظيمي:

الاتصال هو الوسيلة التي تضمن المنظمة جودة مناخ العمل والعلاقات داخلها وخارجها، ومن خلال الاتصال تستطيع المنظمة توفير واستثمار المعلومات، فالإتصال هو ما يحقق الربط أو التواصل بين أفراد المنظمة، وكذلك يسهل ويفعل العلاقات بين المنظمات.

قسمنا هذا المبحث إلى أربعة مطالب كان الأول عن مفهوم الإتصال ويليهِ الثاني بعناصر الإتصال وثالثا تناولنا مطلب الأهداف والأهمية للإتصال التنظيمي ورابعا وأخيرا أنواع ووسائل الإتصال التنظيمي.

1.1 مفهوم الإتصال التنظيمي

كلمة اتصال مترجمة من الانجليزية مشتقة أصلا من أساسا الكلمة اللاتينية التي تعني الشيء المشترك وفعلا أي يذيع أو يشيع والاتصال لغويا في القواميس العربية كلمة مشتقة من الجذر " وصل " الذي يعني الصلة وبلوغ الغاية والذي يحمل معنيين اثنين الأول هو "الربط بين شيئين أو شخصين أي إيجاد علاقة". (ميلود، 2010، ص 10)

من نوع معين تربط بين الطرفين. أما المعنى الثاني فهو البلوغ والانتهاى إلى غاية معينة كلمة مشتقة من مصدر وصل الذي يعي الصلة وبلوغ الغاية
أما في الاصطلاح يعرف كالاتي:

عرف قاموس أوكسفورد الإتصال بأنه "نقل" وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات. (محمود، 2010، ص 31)

كما أورد "زكي غوشة" تعريفا للإتصال في قاموس الإدارة العامة بأنه: نقل المعلومات بين الموظفين ورؤسائهم على مختلف الاتجاهات والمستويات الإدارية في المنظمة.

وعرف على أنه "عملية التفاعل بين الخبرات والمعارف التي تمكن المنظمة من التكيف داخليا وخارجيا، وغالبا ما ينظر إليه على من ناحية نشر البيانات والمعلومات لكافة أقسام المنظمة ومحيطها.

عامر فيعرفه على أنه: "ظاهرة اجتماعية تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي، والعوامل المؤثرة على طرفي عملية الإتصال، وهي تشمل عمليتي نقل وتبادل المعلومات والأفكار، والمعاني، وتفهمها باستخدام لغة مفهومة للطرفين من خلال قنوات معينة. (لشهرى، 2003، ص 13).

اهتم ياسين عامر بتأثير وتأثر الإتصال التنظيمي بالسلوك الفردي ووصفه على أنه ظاهرة اجتماعية يتم تبادل المعلومات من خلال قنوات معينة.

يعرف الاتصال التنظيمي على أنه "الاتصال الإنساني المنطوق، والمكتوب الذي يتم داخل المنظمة على المستوى الفردي والجماعي، ويسهم في تطوير أساليب العمل، وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين خلال مراحل حياة المنظمة (دليو، 2007، ص 21).

هذا التعريف تكلم عن شكل واحد من أشكال الاتصال إلا وهو اللفظي كما أنه تطرق للاتصال الداخلي فقط.

كما يعرف أيضا على أنه "عملية" تبادل، معلومات والبيانات والأوامر بين المستويات التنظيمية من جهة، وبين كل ما يحيط بالمنظمة في بيئتها الخارجية من جهة أخرى" (محفوظ، 2011، ص 9) في هذا التعريف تم التطرق على بعد الاتصال التنظيمي بين المستويات التنظيمية وعلى الاتصال الداخلي أي بين الأقسام والخارجي بين المنظمة وبيئتها.

وكتعريف شامل للاتصال التنظيمي يمكننا تعريفه على أنه ظاهرة اجتماعية تؤثر وتتأثر بسلوك الأفراد وهي تقوم على تبادل المعلومات بين مستويات المنظمة في الداخل وكل ما يحيط بها في الخارج.

2.1 عناصر الاتصال:

حتى تتم عملية الاتصال بنجاح لابد من توفر عناصر أساسية تمكن المنظمة من تنظيم المعلومات من أجل إيصالها، واستقبالها وفي أحسن الظروف، وفي صيغة مفهومة حتى تلعب دورا في تحسين العملية التسييرية للمنظمة (محفوظ، 2011، ص 12).

حتى تتم عملية الاتصال بنجاح لابد من توفر عناصر أساسية تمكن المنظمة من تنظيم المعلومات من أجل إيصالها، واستقبالها وفي أحسن الظروف، وفي صيغة مفهومة حتى تلعب دورا في تحسين العملية التسييرية للمنظمة (محفوظ، 2011، ص 12).

ويمكن إجمال عناصر الاتصال فيما يلي:

المرسل " المصدر هو الشخص الذي لديه الرغبة في مشاركة الآخرين لمشاعره وأفكاره". (الشهري، 2003، ص 20)

الرسالة وهي المعلومات أو الآراء، أو الأفكار، أو الاتجاهات التي يرغب المتصل في إيصالها إلى المرسل إليه عبر الرموز وقد تكون صوتية مثل الكلام الموسيقي، أو صورية مثل: الكتابة، التصوير أو حركية مثل: الإشارات أو تكون مزيجا من هذه العناصر.

3 قناة الاتصال وهي الوسيلة التي تنتقل عبرها الرسالة من المرسل إلى المستقبل أو المستقبلين، وعلى المرسل أن يختار الوسيلة الأكثر تعبيراً، أو تأثيراً أو، فعالية، وهناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال

فمنها الشفهية كالمقابلات الشخصية الاجتماعات اللجان الندوات المحادثات الشخصية، المؤتمرات وهناك الكتابية كالخطابات المذكرات التقارير، اللوائح المحلات، الفاكس، والالكترونية كالإعلام الآلي.

4 المستقبل: وهو الطرف الآخر من عملية الاتصال وهو الذي يتلقى الرسالة، وتعمل على إكسابه المفاهيم والمعارف والاتجاهات والمهارات الجديدة

5. الاستجابة (التغذية العكسية): وهي ما يمكن أن نسميه رد الفعل الذي يحدث لدى المستقبل نتيجة عملية الاتصال، وهل حققت التأثير أو الهدف المطلوب أم لا، وهو ما يعتبره البعض المتم لدائرة الاتصالات بين المستقبل والمرسل. (الجوارنة 2014، ص 308)

6 الترميز: وهي عملية محتويات الرسالة بشكل يمكن المستقبل من فهمها وإدراك المعنى المرغوب إيصاله، ومحاولة تدقيق المفهوم العام لهذه المعلومات وذلك عن طريق استعمال ثلاث أنواع من الرموز اللغات، رموز، أفعال"، كوضع رموز رياضية رسوم بيانية تساعد على فهم مضمون الرسالة، وإخراجها من الغموض الذي يمكن أن تقع فيه.

7 فك الرموز: من أجل استكمال عملية الاتصال فان الرسالة يجب، ترجمتها أو فك رموزها من طرف المستقبل، وينطوي فك الرموز على التفسير أو محاولة الفهم، والذي يتوقف بدوره على خبرات المستقبل السابقة، وادراكاته نحو المرسل.

8 البيئة: إن الموقف الذي تتم فيه عملية الاتصال عنصر هام في نجاح الاتصال، أو فشله فظرف أو بيئة الاتصال تحدد لنا الاتصال ووسائله، وحجمه، ونوعه.

9 التشويش تؤثر الضوضاء، أو التشويش على درجة جودة وفعالية الاتصال، مما يؤدي إلى حدوث تحريف في معنى الرسالة، وعدم وضوحها وينقسم التشويش إلى مصدرين:

التشويش الميكانيكي: وهو الذي يكون مرتبطا بوسيلة الاتصال كالتعطل، أو البطء. التشويش الدلالي: وهو الذي يكون مرتبطا بمضمون الرسالة في حد ذاته كأن تكون هناك أخطاء مطبعية، أو أن يكون محتوى الرسالة لا يتناسب مع مستوى ثقافة وحاجات أو اهتمامات المستقبل. وبالطبع للاتصال أهمية كبيرة في المؤسسة ويكون عملية هادفة للاستمرارية المؤسسة والنمو بما لذلك سنتطرق في المطلب التالي إلى أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي.

3.1 أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي:

إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصالات بها وهذا يعني أن إنما عملية الاتصالات التنظيمية لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة قائمة بذاتها تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المنظمة.

حيث تعتبر الاتصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية وفي إدارة وتحقيق أهداف المنظمة وذلك على أن عملية الاتصال تساعد على تحديد الأهداف الواجب تنفيذها وتعريف المشاكل وسبل علاجها، وتقييم الأداء وإنتاجية العامل. (ماهر، 2004، ص 14).

وبفضل الاتصالات التنظيمية يتمكن كل أفراد المنظمة من الحصول على مختلف المعلومات والبيانات الخاصة بالمنظمة، كما يساعد على توضيح التغيرات والتجديدات والانجازات وتطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات واستنقاء ردود الأفعال. (منصور، 2000، ص 35)

ولا يمكن اعتبار أن الاهتمام بضرورة تحقيق الاتصال الفعال للأفراد والفرق والمنظمات هو أمر مبالغ فيه. وذلك لأنه تقريبا كله نص حول إدارة الأفراد التي تحتوي على مبادئ هامة حول كيفية التواصل بشكل فعال مع القوى العاملة على المستوى الفردي والجماعي، والناس يجدون صعوبة في العمل في الوظيفة إذا لم يكن هناك تطوير الطريقة التواصل متفق عليها لدعم أنشطة عملهم. وإن إدارة العمليات التنظيمية يتطلب أيضا قنوات اتصال قوية وفعالة يتم تطويرها والتي تكون مكوناتها المختلفة متناسقة بشكل مناسب.

وتتلخص أهمية الاتصال للمنظمات بإيجاز حسب ما جاء به ارسترونغ.

إدارة التغيير: معظم المنظمات هي عرضة للتغيير المستمر، وهذا بدوره يؤثر على موظفيها واستعدادهم لتقبل التغيير لذلك تتم عملية الإبلاغ المسبق حول ضرورة التغيير

تحفيز الموظفين: التحفيز هو الدافع للفرد للعمل بفعالية في المنظمة في هذا الصدد تعتبر جودة الاتصالات من المديرين داخل المؤسسات كدافع لهم. ويرى صالح بن (نوار أن للاتصال أهداف يسعى لتحقيقها من بينها)

تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: يتم الاتصال بين اتصال تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض، وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق ويميل الأفراد إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.

- المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد المعلومات بدورها على:

- توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف.
- توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.
- تعريف الأفراد بنتائج أداؤهم.

1. اتخاذ القرارات حيث يلعب الإتصال دورا كبيرا في اتخاذ القرارات فاتخاذ قرار معين يحتاج فيه الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.
2. التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الإتصال الفاعلين أو العاملين على التعبير عن سعاداتهم أو أحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين حيث يستطيع العامل إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف.
3. ويمكن إدراج هدف آخر للإتصال لا يقل أهمية عن سابقه والمتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي فعندما تنتشر الإشاعة بشكل كبير يصبح مفعولها كارثيا بالنسبة للمنظمة. (حجاب ووهبي، 1995، ص28)

4.1 أنواع الإتصال ووسائله:

لقد تعددت تصنيفات أنواع الإتصال حسب تنوع المعايير وسنذكر في هذا المطلب تصنيفين الأول معياري الرسمية والغير رسمية ونذكر بعد ذلك تصنيف محمد منير حجاب الذي قسمه إلى أربعة أنواع تبعا لمؤشرات اللغة المستخدمة الإتجاه، درجة التأثير والمصدر.

أولاً: أنواع الإتصال حسب معيار الرسمية والغير رسمية

الإتصال الرسمي:

وهي الإتصالات التي تحصل من خلال خطوط السلطة الرسمية والمعتمدة بموجب اللوائح والقرارات المكتوبة، وقد تكون داخلية داخل المنظمة وقد تكون خارجية مع منظمات أخرى)

وقسمت الإتصالات الرسمية إلى أربعة أنواع رئيسية هي: (حمود، 2010، ص44)

الإتصالات العمودية وتنقسم بدورها إلى إتصالات نازلة وصاعدة، على الوجه الآتي:

الإتصالات النازلة وتتضمن الإتصالات بين الرئيس ومرؤوسيه، حيث يحقق هذا النوع من تعريف العاملين بطبيعة العمل وكيفية أداءه.

وتتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الإتصال، مثل المذكرات واللقاءات الجماعية، ومناقشة الموازنات، ومنشورات المنظمة وهكذا وغالبا ما تكون فعالية التغذية العكسية فيها منخفضة، إذ أنها تتكون أساسا من تسلم الأوامر وتنفيذها من قبل المرؤوسين عمليا.

الإتصالات الصاعدة وتتضمن نشاطات الإتصال الصادر من المرؤوسين إلى الرئيس، وتضم نتائج تنفيذ الخطط وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ، والملاحظات الآراء الصاعدة إلى الرئيس. وهي تعزز عن طريق سياسة الباب المفتوح من قبل المدير وصناديق المقترحات وغيرها.

ب. الاتصالات الأفقية أو الجانبية وتمثل الاتصالات القائمة بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة. ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة، وتؤدي الثقة المتبادلة بنجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المطلوبة إلى تعزيز هذه الاتصالات، وتحقيق فعالية انجازها للأهداف المراد تحقيقها.

الاتصالات المتقابلة أو المحورية: تشمل الاتصالات بين المدراء وجماعة العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيمياً ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الاجتماعية الجارية بين مختلف التقسيمات في المنظمة. وإنما يظهر من خلال ولا يظهر هذا النوع من الاتصالات عادة في الخرائط التنظيمية، الصيغ المتعارف عليها والمألوفة في الاتصالات وخصوصاً في المنظمات الكبيرة.

د. الاتصالات الخارجية يعرف الاتصال الخارجي على أنه الجهود المخططة للتأثير في الرأي العام من خلال الأسلوب الجيد والأداء المسؤول الذي يعتمد على الاتصال الثنائي المتبادل أي علاقة التأثير من والتأثر. فالإتصال الخارجي يعتبر وظيفة من وظائف الإدارة التي تقيم اتجاهات الجمهور وتحدد سياسات وإجراءات الفرد والمنظمة مع الصالح العام وكذا تخطيط وتنفيذ برامج عمل لتحقيق الفهم والقبول العام.

• الاتصال غير الرسمي:

الاتصالات غير الرسمية هي الاتصالات التي تنشأ في أي منظمة بطريقة تلقائية لما بين العاملين من اجتماعية وصدقات شخصية، فيتصل هؤلاء الأفراد ببعضهم البعض على هذا الأساس الشخصي التلقائي. وقد تكون بعض هذه الاتصالات نازلة وبعضها صاعدة وبعضها على المستوى الأفقي دون قيد أو شرط مادامت هناك علاقات تربط بين الأطراف المتصلة.

وهذا النوع من الاتصال يعتبر ظاهرة عادية تحدث دائماً في أي تجمع من الأفراد، بل ويعتبر حقيقة من ضرورات الحياة الاجتماعية. ومن خصائص هذا النوع السرعة الكبيرة التي تنتقل بها المعلومات إذ أن طبيعة خط سيره خلال اللقاءات والاجتماعات والاحتفالات تجعل نقل الأخبار يتم في وقت قصير جداً. (أبو النصر، 2010، ص 10).

ثانياً: ويمكن تصنيف الاتصال إلى أربعة أنواع تبعا لمؤشرات اللغة المستخدمة، الاتجاه، درجة التأثير والمصدر حسب ما جاء به محمد منير حجاب. (دليو، 2010، ص 21)

الاتصال اللغوي وينقسم إلى نوعين:

اللفظي شفهي أو كتابي هو تلك العملية التي تهدف إلى التعبير المباشر واللفظي عن صعوبات التسيير سواء كانت شخصية أو جماعية وتتعلق بالرضا أو عدم الرضا عن العمل أو عن أخطاء معينة في التسيير أو عن أحد جوانب الصراع التنظيمي، ومن وسائله: التعليمات الشخصية، المقابلات، برامج

التدريب، الاستشارات اجتماعات اللجان المحاضرات والمؤتمرات الهاتف نظام المخاطبة العامة، فيديو، النقابات.

ب الاتصال المكتوب: التقارير السنوية، مطبوعات النقابات، الأوامر والتعليمات السنوية، بيان الأجر، دليل العاملين، لوحات الإعلانات، الكتيبات، الملصقات، المعاملات المتناولة باليد، الجرائد الناطقة باسم المنظمة.

1 الاتصال الغير لفظي: هو تلك الرسالة الرمزية الموجهة إلى الجهات العليا متضمنة عدم الرضا عن العمل في أحد جوانبه ومتضمنة رد فعل لوضع غير مرضي يكون في شكل سلوكيات تنظيمية سلبية مثل تغيب، تأخر، جمود، مقاومة تغيير وتكون وسائله نابغة عن الأفعال والتصرفات الإرادية واللاإرادية كالتلميح غير اللفظي تعبيرات الوجه وحركات اليد (قاسيمي، 2011، ص 10).

وهذا لا يعني في الواقع وجود فصل تام بينهما حيث يفضل عادة استعمالهما معا لزيادة فاعلية الاتصال

2 الاتصال وفقا للاتجاه يصنف كذلك إلى نوعين في اتجاه واحد عندما تكون السرعة أو النظام مطلوبين أو رغب المرسل ألا تكشف أخطأه أو لا يستمع لنقد الآخرين أو يرغب في حماية قوته وهيبته. مثال الاتصال الصاعد أو النازل وفي اتجاهين لزيادة ثقة الأفراد وقدرتهم على فهم الرسالة أو الأثر الذي أحدثته فيهم والسماح بإمكانية تعديل الرسالة بما يخدم الهدف ومن أمثلة هذا النوع المقابلات والندوات والاجتماعات. (دليو، 2010، ص 21)

3. أما من حيث درجة أو مدى التأثير: فيقسمه إلى ثلاثة أنواع:

شخصي: مباشر، وجها لوجه ودون قنوات وسيطة

تنظيمي: وهو خاص بالمنظمات ويأخذ أشكالا عديدة مثل اجتماعات صنع القرارات، الندوات التوجيهية، برامج التدريب المهني، حفلات التكريم. .

وجماهيري: وهو أوسعها وأكثرها مدى لاستعماله لوسائل الاتصال الجماهيري.

3-أما من حيث درجة أو مدى التأثير: فيقسمه إلى ثلاثة أنواع:

شخصي: مباشر، وجها لوجه ودون قنوات وسيطة

تنظيمي: وهو خاص بالمنظمات ويأخذ أشكالا عديدة مثل اجتماعات صنع القرارات، الندوات التوجيهية برامج التدريب المهني، حفلات التكريم. .

وجماهيري: وهو أوسعها وأكثرها مدى لاستعماله لوسائل الاتصال الجماهيري.

4-وأخيرا فان أنواع الاتصال وفقا لطبيعة مصدره نوعان رسمي (يرتبط بالبناء التنظيمي للمؤسسة وهو أما صاعدا أو هابطا، أو أفقي أو غير رسمي يتم خارج مسارات الاتصالات الرسمية وهو أما مكمل للاتصال أو معيق له) ومن المهم في جانب عملية الاتصال التنظيمي التفكير جيدا في الوسيلة المستخدمة والمفاضلة فيما بينها وفقا لأهمية وطبيعة الرسالة المراد إيصالها. كما لا بد أن يراعي في العمل التنظيمي عند استخدامه وسيلة هذه الوسائل بعض الجوانب المتعلقة بدرجات السرية السرعة الجهد، والوقت الجانب الاقتصادي (إن الاتصال الناجح سواء بالطرق المباشرة أو غير المباشرة وبالوسائل المكتوبة أو المسموعة ينبني أساسا على سعة الفهم لمختلف جوانب الاتصال وسواء أكان المستهدفين أفرادا بعينهم أو جماعات أو الجمهور بصفة عامة، مما يحتم على القيادات التنظيمية المسؤولة تنمية معارفهم والسعي لاكتساب مهارات جديدة باستمرار والإلمام الواعي بالأنظمة واللوائح المنظمة.

من خلال ما سبق يمكننا الوقوف على الوظيفة الحيوية التي يلعبها الاتصال بالنسبة للمنظمات لكن هذا الأخير قد يصطدم بمجموعة من المعوقات التي تحد من قدرته على تحقيق الأهداف المنشودة من وراءه وهذا ما سنتطرق إليه في المبحث الموالي.

2. معوقات وعوامل نجاح العملية الاتصالية:

سنحاول في هذا المبحث تناول مطلبين حيث سنتناول في الأول معوقات العملية الاتصالية داخل المنظمة وفي المطلب الثاني العوامل المساعدة على إنجاح هذه العملية.

1.2 معوقات الاتصال:

إن العملية الاتصالية داخل المنظمات تواجه العديد من العوائق والتي تحد من فعاليتها وتؤدي بما في غالب الأحيان إلى عدم تحقيق أهدافها المسطرة، ولذا لا بد من التعرف أو الوقوف على هذه المعوقات حتى يتم تجنبها أو التقليل منها ومعالجتها بشكل يؤدي إلى زيادة فعالية الاتصال والوصول إلى الأهداف المطلوبة

وهنا سنذكر ثلاث أنواع من المعوقات:

1-معوقات تنظيمية: وتعني عدم وضوح الهدف وعدم التخصص ونقص البيانات والمعلومات وعدم وضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي والذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه الأهداف التنظيمية.

وسنحاول ذكر أهم هذه المعوقات التنظيمية. (المطرفي، 2001، ص 25):

قلة أو انعدام البيانات أن من أساسيات نظام الاتصال الفعال توفير البيانات للعاملين في جميع المستويات - بقدر حاجتهم لها. فرسم السياسات ووضع الخطط واتخاذ القرارات انما يعتمد كليا على

البيانات ومدى توفرها مما يجعل قلة أو انعدام البيانات في المنظمة من معوقات الإتصال بما يسببه من تأخير في أداء الأعمال، ويقلل من درجة رشد القرارات المتخذة كنتيجة حتمية.

قصور الهيكل التنظيمي: يتضح قصور الهيكل التنظيمي من خلال عدم تحقيقه لوظائفه ومهامه من حيث تحديد الاختصاصات والمسؤوليات والصلاحيات، وانعدام التنسيق بين الوحدات الإدارية.

وهذا القصور في عدم تحقيق تلك المهام انما يخلق عدم وضوح في تنظيم العلاقات الإدارية وتشتت الإتصال في اتجاهات غير سليمة مما يسبب تعطيل الأعمال وتشتت المعلومات ولبسا في تحديد الأولويات الأمر الذي يعد عائقا للإتصال يحول دون تمكين العاملين من تأدية أعمالهم على النحو السليم. ج. **عدم وضوح نظام الإتصال:** إن عدم وضوح نظام الإتصال يعتبر من معوقات الإتصال التنظيمية نتيجة لما يسببه من تشويه للمعلومات المتبادلة أو حجبها بقصد أو من دون قصد، خشية المساءلة واللوم كالتسرب المعلومات المستويات تنظيمية لها أحقية في تلك المعلومات.

معوقات شخصية

وتتمثل في تلك المعوقات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في العملية الاتصالية وتحدث أثرا عكسيا، وذلك نظرا للفروق التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي مدى فهمهم للإتصال والاستجابة له.

تباين الإدراك: يختلف إدراك الأفراد للمواقف التي يواجهونها وفقا لمشاعرهم وسلوكهم، وخلفيتهم السابقة، ومراكزهم الوظيفية التي يشغلونها، فمرسل الرسالة يقوم بتفسيرها وفقا لمشاعره وسلوكه هذا الاختلاف قد يسيء في فهم مضمون الرسالة مما يعد أحد عوائق الإتصال. (المطرفي، 2001، ص 26)

الاتجاهات السلبية للأفراد مثل اتجاهات الأفراد السلبية أحد العوائق الشخصية في عملية الإتصال فمثلا الانطواء، والذي يعي ميل الفرد إلى العزلة عن الآخرين، أما بسبب الظروف الاجتماعية، والبيئية التي تجعله بعيدا عن زملائه في العمل، مما يتسبب في تكوين ظروف اتصالية غير جيدة.

حبس المعلومة تمثل المعلومة القاعدة الأساسية التي تبين عليها القرارات على اختلاف أنواعها، ولذلك هذه المعلومات عن متخذي القرار إنما يسبب حالة من الغموض لديهم ويؤدي إلى تأخر صدور القرارات، أو صدورها بصورة غير سليمة مما يسهم في فشل عملية الإتصال (المطرفي، 2001، ص 27)

معوقات اجتماعية وثقافية: ويرجع هذا النوع من المعوقات إلى التنشئة الاجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيها الشخص سواء كانت داخل التنظيم أو خارجه ويتضمن القيم والمعايير والمعتقدات التي تشكل حاجزا أمام تحقيق الأهداف المرجوة والمنتظرة من طرف التنظيم (مغربي، 2010، ص 242).

ويمكن توضيح هذه العوائق فيما يلي:

التباعد الاجتماعي: ويقصد به الاختلاف في البيئة الاجتماعية للفاعلين أي أن أطراف الاتصال ينتمون إلى مناطق مختلفة، وتشمل هذه النقطة على الفوارق اللغوية والعرقية والدينية والفكرية حيث يعتبر هذا العامل من أكثر الحواجز شيوعاً أمام الاتصال التنظيمي ذا الحجم الكبير، إذ تتعدد الاتصالات فيه.

الاختلافات الثقافية إن التمايز والتباين في الثقافات بين الفاعلين ينتج عنه اختلاف في اللغة المستعملة: ومنه يكون الترميز فيما بينهم مختلف وهذا ما يجعل العملية الاتصالية وانما تتسم بالصعوبة، فاللغة ليست الكلمات نفسها مدلولات تلك الكلمات، فالمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفاعل فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المتواجدة في المجتمع والبيئة الثقافية التي يعيش فيها.

2.2 عوامل نجاح الاتصال:

هناك مجموعة من العوامل وأفعال والتي سنتطرق إليها من خلال ما يلي:

هناك عوامل تتعلق بالمرسل:

- أن يكون المرسل موضع ثقة بالنسبة للمستقبل، لأن هذه الثقة هي الأساس الذي يبني عليه المستقبل المهارة الاتصالية لما لها من تأثير على قدرة المرسل في تحليل، أغراضه ونواياه من خلال الاتصال، إضافة إلى إمامه برسالته. (الصادقي وبديري، 1999، 43)

- معرفة خصائص وسائل الاتصال المختلفة حتى يتمكن من اختيار الوسيلة الأكثر ملائمة وتناسبا مع الموقف الاتصالي الذي هو فيه.

- تناسب موضوع الرسالة مع حاجة المستقبل، حيث أن الرسالة التي يجد فيها المستقبل حاجة ويتجاوب معها.

- صياغة الرسالة، حيث أن احتواء الرسالة على نوع من الإثارة من شأنه شد انتباه المستقبل، وشوقه لمتابع الرسالة. (مقناني، 2009، ص 25)

- صياغة الرسالة بطريقة واضحة وتناسب ووسائل الاتصال المتاحة لنقلها.

ثالثاً: عوامل تتعلق بالمستقبل

- الإنسان يدرك الرسالة التي تعرض عليه عن طريق الحواس، ولذلك يجب أن تكون الحواس سليمة حتى تتجح العملية الاتصالية.

- دافعية المستقبل إلى المعرفة فالإنسان يدرك ما يريد أن يعرفه، ويعرض عما لا يهتم به.

- عدم استجابة المستقبل للشائعات.

رابعا عوامل تتعلق بوسائل الاتصال:

- كلما كانت هناك الفرصة لاستخدام وسيلة الاتصال المناسبة كانت فاعلية الاتصال أكبر

- استخدام وسائل اتصال متنوعة في حالة التوجه إلى جمهور كبير ومتنوع.

كما يمكن الإشارة إلى مجموعة من العوامل الأخرى التي تمكن من إنجاح العملية الاتصالية وذلك

من خلال:

- أن يكون خط الاتصال قصيرا، ومباشرا قدر الإمكان كي لا يحدث تحريف لمضمون الرسالة.

- أن يتأكد المتصل من أن اتصاله قد حقق الغاية أو الهدف الذي يريده.

- تجنب السعي نحو تحقيق أهداف متعددة من خلال عملية اتصال واحدة لأن ذلك يحدث تشويشا.

إظهار تصرفات مؤيدة لمحتوى رسالة الاتصال فالاتصال المقنع ليس ما نقوله، يرتبط بشكل أكبر

مما نفعله وهناك من يرى أن للمدير دورا فعال في نجاح عملية الاتصال، وذلك من خلال:

- عدم النظر للسلطة من منطلق كونها مصدر قوة وعقاب بل على المدير التمسك بنظرة أعمق للسلطة

من حيث القدرة على الإقناع والتأثير ولما لها من نتائج جيدة في المنظمة.

- النظرة إلى النزاع داخل المنظمة على أنه ظاهرة طبيعية، ويمكن الاستفادة منه في تقريب وجهات النظر

والتأثير على الاتجاهات العمل على رفع قدرة الإصغاء والمتابعة من أجل زيادة فاعلية الاتصال.

- القدرة على التنسيق وتبادل المعلومات أفقيا لدى المديرين لتقادي ازدواجية العمل والاضطراب في

البرامج وإضافة إلى هذه العوامل النجاح العملية الاتصالية داخل المؤسسة فهناك شبكات ونماذج العملية

لها الدور الكبير في إيضاح العملية الاتصالية. (رضا، 2009، ص 43)

3.3 شبكات ونماذج الاتصال:

تأخذ الاتصالات الإدارية في المنظمة أشكالا مختلفة يعرفها الكثير من الباحثين المختصين في

مجال التسيير والتنظيم بشبكات الاتصال والتي ظهرت بعد أن أصبح الاتصال نظاما معقدا والتي سنحاول

ذكرها في هذا المطلب الأول لهذا المبحث حيث سنذكر شبكة السلسلة الشبكة الدائرية شبكة العجلة، شبكة

الاتصال الشمولي النجمي، شبكة Y.

وللاتصال عدة نماذج وضعت لترتيب وتنظيم عناصر العملية الاتصالية، وهذا ما سنتناوله في

المطلب الثاني نماذج الاتصال.

1.3 شبكات الاتصال:

تتبنى إدارة المنظمة أنواع من شبكات الاتصال عند وضع الهيكل التنظيمي وهذه الشبكات تقوم على تخطيط مسبق، ومن الملاحظة الميدانية والتجارب التطبيقية للباحثين ويمكن تلخيص أهم أنواع شبكات الاتصال فيما يلي ذكره من شبكات:

2.3 شبكات ونماذج الاتصال:

تأخذ الاتصالات الإدارية في المنظمة أشكالاً مختلفة يعرفها الكثير من الباحثين المختصين في مجال التسيير والتنظيم بشبكات الاتصال والتي ظهرت بعد أن أصبح الاتصال نظاماً معقداً والتي سنحاول ذكرها في هذا المطلب الأول لهذا المبحث حيث سنذكر شبكة السلسلة الشبكة الدائرية شبكة العجلة، شبكة الاتصال الشمولي النجمي، شبكة Y.

وللاتصال عدة نماذج وضعت لترتيب وتنظيم عناصر العملية الاتصالية، وهذا ما سنتناوله في المطلب الثاني نماذج الاتصال.

شبكات الاتصال: تتبنى إدارة المنظمة أنواع من شبكات الاتصال عند وضع الهيكل التنظيمي وهذه الشبكات تقوم على تخطيط مسبق، ومن الملاحظة الميدانية والتجارب التطبيقية للباحثين ويمكن تلخيص أهم أنواع شبكات الاتصال فيما يلي ذكره من شبكات:

أ- شبكة السلسلة ويمثل هذا النمط من الاتصال إمكانية الرئيس بالاتصال بالمرؤوسين ومساعديه (حيث أن كل مساعد يستطيع أن يتصل بشخص واحد، ويصلح هذا النوع من الاتصال في المنظمات الصغيرة الحجم، حيث يستطيع الرئيس المدير (بالاتصال بمساعديه أو مرؤوسيه بصورة مباشرة، وسريعة حينما يكون عددهم محدداً عادة) (داود، 2007، ص 166).

تنتقل الرسالة في هذه الشبكة من الحلقة أ إلى الحلقة ب حتى تصل إلى المستقبل، وهذا النوع من الشبكات يتميز بالبطء وعدم الكفاءة وقلة شيوع استخدامه (قاسيمي، 2011، ص 11)

شبكة العجلة:

وهو نمط شائع لنشر ونقل الكلام، وفي هذا النمط من الاتصالات هناك شخص محوري يمثل القائد أو الرئيس (يمثل مفتاح الاتصال، حيث أن اتصالات بوجوده تتم عن طريق الشخص أو بالمقابل يمكن للشخص أن يتصل بأي منهم، ومن عيوب هذا النمط التسبب في عد رضا الأشخاص المعزولين والواقعين على محيط الاتصال. (حريم، 2009، ص 272)

شبكة Y: ويمثل هذا النمط من الاتصال إمكانية الرئيس - المدير - الاتصال بأربعة أشخاص آخرين، إلا أن هؤلاء الأشخاص لا يستطيعون الاتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة، إذ أن المدير - الرئيس

- يتصل مساعده، والمدير نفسه لا يستطيع الاتصال بأي من المرؤوسين إلا من خلال مساعده الذي يشكل بالنسبة للمدير عنق الزجاجة في فعالية الاتصال (داود، 2007، ص166).

ويتجسد من خلال وجود الرئيس أفي أعلى الشبكة وينسق مع نائبه ب ثم النائب يتصل ويتواصل مع المرؤوسين. (قاسيمي، 2011، ص10)

تعريف نماذج الاتصال التنظيمي:

لتسهيل تصور عملية الاتصال وضعت في نماذج متنوعة هدفها تنظيم وترتيب هذه العناصر مع بعضها البعض بالإضافة إلى إظهار العلاقة فيما بينها وتعتبر هذه النماذج تصوير للعناصر الرئيسية التي تدخل في عملية الاتصال ويعرف النموذج بأنه: بناء من الرموز والقوانين العامة التي يفترض أن تتماثل مجموعة من النقاط ذات صلة ببناء قائم أو بعملية ما. (فياض وآخرون، 2010، ص 218)

3.3 خصائص النموذج الاتصالي:

حتى يكون النموذج الاتصالي علميا جيدا، وجب أن يتصف بمجموعة من الصفات نلخصها فيما يلي:

- يعطي تمثيلا واضحا مفهوما للنظرية التي يراد شرحها كعملية اتصال.
- إمكانية النموذج للتطبيق البحثي، وذلك لفهم مكونات عملية الاتصال وخصائصها.
- ملائم للظاهرة المدروسة حيث يتوافق مع القضايا والموضوعات ذات العلاقة بعملية الاتصال.
- ينطوي على أهم العوامل حول الظاهرة المدروسة، ليشمل على كافة جوانب عملية الاتصال. (أبو بكر والبريدي، 2007، ص86)

4.3 أهمية نموذج الاتصال التنظيمي:

ترجع أهمية نماذج الاتصال إلى كونها مدخلا منهجيا يعرض الاتصال كعملية في شكل إيضاحي متضمنا عناصر ومكونات عملية الاتصال وفيما يلي سنحاول ذكر مجموعة من المنافع الناتجة عن النموذج الاتصالي:

- تمكين القارئ من الاستدلال على رؤية الكاتب ومنهجه في معالجة وتناول عملية الاتصال الإداري، حيث يمكن الدارس من التعرف على المدخل والفلسفة التي يتبناها الكاتب من خلال تصميم نموذج الاتصال ومن ثم يحدد القارئ نطاق التعامل مع النموذج.

- يمكن الدارس من الرؤية الإجمالية المتكاملة لعناصر العملية الاتصالية بدلا من رؤيتها كعناصر أو أجزاء متفرقة، وكذا من إمكانية تصور كيف يتم الاتصال كعملية متكاملة.

- التمكين من تخيل الجوانب الغير ملموسة الكامنة خلف المكونات الأساسية الملموسة في نموذج الاتصال، ومن ثم يمكن للقارئ أن يتنبأ ويفسر مكونات السلوك المرتبطة بعملية الاتصال. (أبو بكر والبريدي، 2007، ص88)

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم تطرق إلى الإتصال التنظيمي والذي يعد أساس تبادل المعلومات بين الأفراد وأساس إيصالها لمختلف أقسام المنظمة، حيث أعتبره البعض شريان المنظمة لما له أهمية بالغة لتحقيق من أهدافها مع التطرق إلى تعريف الإتصال التنظيمي حسب وجهات نظر مختلفة للباحثين وكذلك تكلمنا عن الأهمية البالغة لعملية الإتصال سواء للفرد أو للمنظمة ككل، بالإضافة إلى التطرق لمختلف جوانبه من أنواع وعناصر وفي الأخير حاولنا تلخيص أهم نماذج وشبكات الإتصال لنختم بما هذا الفصل.

الفصل الثاني

التخطيط والتنظيم

تمهيد:

يجب أن نعرف أنه وحتى الآن فإن النظام الرياضي الحالي في الجزائر يعمل بدون إستراتيجية بالرغم من كثرة الحديث عنها من المسؤولين وفي ظل النظام العالمي الجديد وتحديث الإتصالات أصبح ليس في الامكان الإستمرار في العمل الرياضي دون إستراتيجية محكمة تتبع من البيئة العربية وتعمل من خلال القيم والمعتقدات السائدة في مجتمعنا منطلقا أساسيا من فكر عربي متخصص يؤمن بالقيم كمدخر رئيسي لنجاح أي قطاع من القطاعات، ويجب أن نعرف انه حتى الآن قد فشلنا في إيجاد صيغة للعمل بقطاعاته المختلفة وتحديد كل أهداف كل قطاع، بحيث تدرك كل مؤسسة من المؤسسات بدورها الحقيقي في خدمة الرياضية وأهمية هذا الدور في العمل الرياضي والحنكة الرياضية وتأثيرها على المجتمع الرياضي.

وفي هذا الفصل سوف نبرز أهم المفاهيم المتعلقة بالإدارة وعملية التخطيط والتنظيم بعملية مفصلة.

1- تعاريف الإدارة:

هناك عدة تعريفات لكلمة إدارة من الناحية اللفظية فهناك إدارة (يدير) "MANAGE تعني: يخطط وينظم نشاطات أو أعمال الناس الذين تجمعهم مهمة معينة". (عصام بدوي: مرجع سبق ذكره، ص27).

والأصل اللاتيني للكلمة هو: ADMINISTRATION أي أن الكلمة تعني To serve أو خدمة الآخرين، أو يصل عن طريق الإدارة أداء الخدمة، وهذا هو المدلول اللفظي لأصل الكلمة، أما الإدارة بمعناها العام فتعني النشاط الموجه نحو توفير التعاون المثمر والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة، العامل من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية. (عبد العزيز صالح بن حبتور، 2000، ص32)

وهي عبارة عملية تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه عملية الإنتاج في مشروع ما، ويطبق هذا المصطلح في الوقت نفسه على المنظومين في التسلسل الهرمي والمنفذين لعملية الإدارة ذاتها الذين يقومون بأداء هذه المهام والوظائف (العيساوي عبد الرحمن، ص25)

وأشار "كليي" وآخرون الى الإدارة الرياضية بأنها المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية رياضية. (حسين باهي، كمال احمد نصارى: مرجع سابق، ص 89)

وكذلك هي تلك العملية التي بواسطتها يقوم المديرون بإنشاء وتوجيه وتسيير والمحافظة على المنظمات عن طريق جهود الأفراد المنظمة والمنسقة والمتعاونة. (محمد سعيد عبد الفتاح، 1992، ص11)

وكذلك هي المعرفة الدقيقة لما يجب على الرجال أن يعلموه، ثم التأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة، كما عرفها "هنري فايول" على أنها: "ان تقوم بالإدارة معناها أن تتنبأ أو تخطط أو تنظم وأن تصدر الأوامر أو تراقب. (عمار بحوش، 1984، ص15)

2- مبادئ الإدارة:

وضع "هنري فايول" أربعة عشر مبدأ بالإدارة السلمية، ولم يطالب بالتطبيق الأعمى لهذه المبادئ وإنما اعتبر أن التطبيق السليم يعتمد أساسا على الخبرة والقدرة على الانتساب، وفي ما يلي نذكرهم: (محمد فؤاد علي: 1981، ص34)

2-1- مبدأ السلطة والمسؤولية:

عرف فايول السلطة بأنها "حق إعطاء الأوامر" إلا أنه ميز بين السلطة "الرسمية" وهي المستمدة من المركز الذي يحتله الشخص، والسلطة "الشخصية" وهي المستمدة من شخصية وخبرة وقدرة المسؤول

ومدى تأثيرها في مساعدته على التأثير في المرؤوسين، كذلك بين "فايول" أن "المسؤولية" يجب أن تتساوى مع السلطة وإن كان واقع الحياة الإدارية يظهر أن المسؤولين يريدون السلطات بالقدر الذي يحاولون فيه تلقي أي مسؤولية تتجم عن السلطة.

2-2- مبدأ وحدة الأمر:

ذكر "فايول" انه يجب مراعاة مبدأ وحدة الأمر في الإدارة على أساس أن العامل أو الموظف يجب أن لا يتلقى تعليمات وملاحظات من أكثر من رئيس واحد، وقد ذكر أن تطبيق هذا المبدأ يوفر الكثير من العناء في حل المشاكل التي تظهر بين الأقسام والأفراد.

2-3- مبدأ وحدة التوجيه:

هو أمر أساسي بالنسبة لتنظيم العمل والإستفادة من العمل الجماعي فمبدأ وحدة التوجيه هو أن يكون هناك رئيس واحد وخطة واحدة لكل مجموعة من الأنشطة المرتبطة بهدف واحد.

2-4- مبدأ سلسلة التدرج:

إعتمد "فايول" مبدأ سلسلة التدرج في تنظيم المؤسسة وإدارتها ليعبر بها عن عملية الاتصال من خلال درجات ومستويات للسلطة المختلفة تنفيذا لمبدأ وحدة الأمر.

2-5- مبدأ تقسيم العمل:

أستعمل كطريقة طبيعية لنمو وتطوير المؤسسات والمنظمات فتقسيم العمل يؤدي الى حصر الإهتمامات والجهد والمهارات في حدود ضيقة.

2-6- مبدأ الانضباط:

ويكون بالالتزام بالاتفاقات المعقودة بين المجموعات المختلفة في المؤسسة يجب أن تكون لدى المؤسسة نصوص واضحة وكاملة لهذه الاتفاقات، كما يجب على القادة والرؤساء لأية مجموعة في المؤسسة أن يطبقوا الجزاءات المختلفة بحكمة في حالة خرق هذه الاتفاقات، ففي النهاية نجد أن إنضباط المؤسسة أو المجموعة مرتبط بتصرفات الرؤساء وحكمتهم في معالجة الأمور والمشاكل المختلفة. (محمدي فؤاد علي، 1981، ص35)

2-7- مبدأ إخضاع الأهداف الشخصية للأهداف الجماعية:

وطبقا لهذا المبدأ يجب على المسؤولين والعاملين أن يتغاضوا عن مصالحهم وأهدافهم الشخصية لصالح المصلحة الجماعية، والهدف العام الذي تعمل له المجموعة، يجب أن تكون له الأولوية المطلقة على أية أهداف ومصالح شخصية. (محمدي فؤاد علي: مرجع سبق ذكره، ص 36-38).

2-8- أجور العاملين:

يجب أن يعتمد تعويض الأفراد العاملين عمالا كانوا أم مديرين على أساس الخدمات المؤداة على مبدأ التقييم المنطقي والمنظم للأعمال التي تمت. (محمدي فؤاد علي: مرجع سبق ذكره، ص 36-38).

2-9- المركزية:

عرف "فايول" المركزية على أنها مدى تخفيض دور المرؤوس في العمل فكلما قل دوره وضعف كلما زادت المركزية والعكس صحيح، وقد ذكر أن درجة المركزية تعتمد على شخصية المدير وقدرة المرؤوسين وضروف العمل والمؤسسة.

2-10- مبدأ الترتيب والنظام:

ويطبق هذا المبدأ على الموارد المادية والإنسانية في المؤسسة وفي تطبيق هذا المبدأ على العنصر الإنساني يتوجب على المدير أن يعرف طبيعة كل عمل من الأعمال الموجودة في المؤسسة، وأن يصفها وصفا كاملا، وأن يربط ويبين مدى العلاقة بين كل من هذه الأعمال والهدف النهائي للمؤسسة.

2-11- مبدأ الإنصاف:

يجب تطبيق كل القواعد والأنظمة على أساس من العدل والرحمة بين جميع الموظفين والعاملين، وعلى أساس من التساوي في المعاملة وتؤدي هذه الطريقة الى زيادة إرتباط وإخلاص الموظفين.

2-12- مبدأ إستقرار الأفراد:

يجب على الإدارة أن تتبع سياسة تؤدي إلى إرتباط الموظفين والعاملين -لاسيما المديرين- بالمؤسسة في المدى الطويل وهذا يؤدي في النهاية الى ازدهار المؤسسة وزيادة تقدمها.

2-13- مبدأ المبادرة:

وهنا على المؤسسة أن تشجع العاملين فيها على إتخاذ المبادرة وبالتالي تقديم أفكارهم خلال تطبيق وتنفيذ المخططات، وأن التشجيع على إتخاذ المبادرة يشكل حافزا قويا للعاملين في المؤسسة.

2-14- مبدأ روح الجماعة:

عرف "فايول" روح الجماعة بأنها وحدة الجهود والعمل من خلال إنسجام المصالح والأهداف، وقد ذكر فايول أن أفضل الوسائل لتحقيق روح الجماعة هي مبدأ وحدة الأمر. (نبيل الحسيني النجار، 1998، ص 40)

3- مستويات الإدارة:

ويمكن تقسيم الإدارة إلى ثلاث مستويات رئيسية:

- الإدارة العليا أو مستوى التخطيط
- إدارة المؤسسة أو الإدارة التنفيذية

- الإدارة المباشرة أو طبقة المشرفين

والواقع أن الإدارة في هذه المستويات لا تختلف من ناحية الأعمال، فكلها تشترك في وضع السياسات والتنظيم والتنفيذ والرقابة، غير أن الأعمال تختلف من مستوى الى آخر، فالإدارة تختص في أعمال التخطيط منها تتولى الإدارة الوسطى التنفيذ عن طريق الإدارة المباشرة لطبقة المشرفين. (حسن شلتون، حسن معوض، 1976، ص14)

4- الهرم الإداري:

يتكون الجهاز الإداري من عدد من المديریات وحتى يمكن إعطاء العامل صورة واضحة عن المؤسسة التي يعمل بها وكذلك توضيح الأعمال التي يجب القيام بها وتحديد مهام ومراكز الموظفين، يجب رسم خارطة تنظيمية يختلف شكلها باختلاف الهيكل التنظيمي للمؤسسة، إذ يجب أن تشمل هذه الخريطة كل إدارتها وان توضع حسب المهام والأهداف وتزود بوسائل اتصال مختلفة للربط والتنسيق بين جمع أجزاء الهرم الإداري ومركز القيادة العليا وتتم هذه العملية الإدارية بإتباع الخطوات التالية:

4-1- أقسام الوظائف الإدارية:

4-1-1- قسم الوظائف العليا في المؤسسة:

أي تلك المتعلقة بوضع السياسة العامة وإعداد مشروع القوانين واللوائح والقرارات وإصدار المنشورات والتعليمات الخاصة بكيفية تنفيذ الأعمال الإدارية وشاغلو هذه الوظائف يمارسون ثلاثة أنواع من المهام هي:

- وظائف الخطط العامة وإصدار القرارات.

- تنفيذ العمل الإداري.

- رئاسة الموظفين. (عادل حسين، 1976، ص81)

وبما أن هذه المهام تقع في قمة الهيكل التنظيمي فعن القائمين به هم نواب المدير ورؤساء المصالح الذي يشترط فيهم أن يكونوا على درجة عالية من الكفاءة الإدارية.

4-1-2- قسم القيادات الإدارية:

أي تلك المتعلقة بتفسير السياسات وتكييف اللوائح والقرارات والمنشورات والتعليمات وفق الظروف الفعلية القائمة.

4-1-3- قسم القيادات الإشرافية:

أي تلك المتعلقة بتنفيذ السياسات واللوائح والقرارات والمنشورات والتعليمات طبقاً للتوجيهات التي أصدرت من قبل القيادات الإدارية وهذا يوضح أن شاغلي هذه الوظائف لا يتمتعون بأي حرية بل عليهم التنفيذ.

4-1-4- قسم الموظفين:

يخص هذا القسم الطبقة التنفيذية التي تشمل الموظفين التابعين للقيادات السابقة الذكر. (عادل حسين: نفس المرجع السابق، ص 82)

5- وظائف الإدارة:

إن تحليل وظائف الإدارة يجيب على السؤال التالي: ماذا تفعل الإدارة؟ وهذا التحليل في نفس الوقت يمدّها بالأساس لوضع تعريف دقيق لكلمة الإدارة. إن دراسة الإدارة كمدخل وظيفي يعني النظر إليها باعتبارها عملية معينة، وهذه العملية يمكن تحديدها ووصفها من خلال مجموعة وظائف رئيسية، وهنا القيام بهذا العمل فمن الضروري النظر الى هذه الوظائف باعتبارها منفصلة، وهذا الفصل وإن كان يسهل مهمة الدراسة إلا أنه غير موجود في الحياة العملية، حيث يمارس المدير مجموعة الوظائف المتداخلة مع بعضها البعض وهي تسمى بالعملية الإدارية. (نبيل الحسيني النجار، عبد الحميد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 60-61).

6- العملية الإدارية:

وتشمل كل من التخطيط، التنظيم، الاتصال، التحفيز، والرقابة، وفي بحثنا هذا سندرس التخطيط والتنظيم فقط. (عصام بدوي، مرجع سبق ذكره، ص 30)

6-1- التخطيط:

إن العمل بدون تخطيط يعتبر مضيعة للوقت والجهد، إذ تعم الفوضى والإرتجالية ويصبح الوصول إلى الهدف المراد تحقيقه بعيد المنال، وتبرز أهمية التخطيط كذلك في توقعاته المستقبلية وما قد يحمله المستقبل من تقلبات، حيث أن الأهداف المراد تحقيقها هي أهداف مستقبلية تتم خلال فترة زمنية محددة قد تطول وقد تقصر، مما يفرض على الإدارة وضع الافتراضات اللازمة لما قد يكون عليه هذا المستقبل، وتكوين فكرة عما سيكون عليه الأمر عند البدء في تنفيذ الأهداف وخلال مراحل التنفيذ المختلفة.

6-1-1- تعريف التخطيط:

يعتبر التخطيط العنصر الأول والأسبق من عناصر الإدارة وهو من بين الوظائف الإدارية الهامة في إدارة أية منظمة، ومن الصعب إعطاء تعريف واحد شامل له، وفيما يلي مجموعة من التعاريف:
-تعريف "فايول"¹: "إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل"

¹ -إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، التخطيط في المجال الرياضي، ص 16-17.

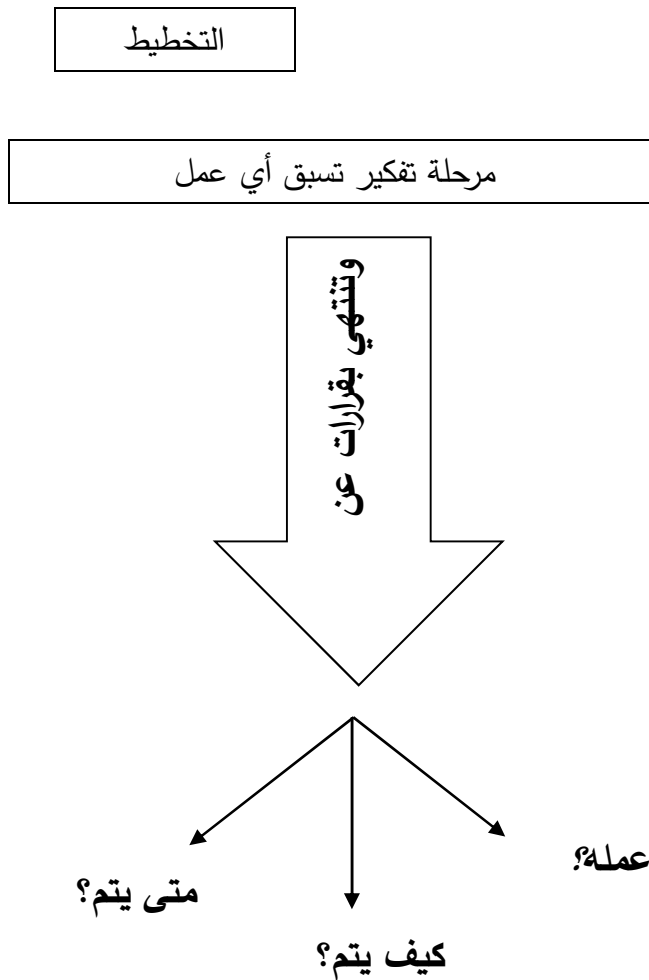
ويعرفه "إبراهيم سعد الدين": "هو مجموعة النشاطات والترتيبات والعمليات اللازمة لإعداد وإتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق أهداف محددة وفقا لطريقة مثلى "

ويعرفه "السلمي": " التخطيط وهو تحقيق الأهداف التي يسعى المشروع الى تحقيقها ورسم الخطط والبرامج الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف آخذا في الاعتبار الإمكانيات والقيود التي تفرضها ظروف المناخ العامل المحيط بالمشروع". (إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي مرجع سبق ذكره، ص 16-17).

وعرف "دونيل" التخطيط: " هو إتخاذ قرار مسبق حول ماذا تعمل؟ كيف تعمل؟ ومتى تعمل؟ ومن يعمل" (فائق حسني أبو حليلة: مرجع سبق ذكره، ص 40)

أما "جورج تيري" فيقدم التعريف الآتي: " التخطيط هو الإختيار المرتبط بالحقائق ووضع إستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة".

الشكل رقم (1): يوضح وظيفة التخطيط (عصام بدوي، مرجع سبق ذكره، ص 63)



6-2-2-أهمية التخطيط:

لاشك أن التخطيط يعتبر جسرا للوصول الى تحقيق الأهداف المرجوة من المشروع القائم أو المراد القيام به، ولكن من الإسراف في الحديث عن أهمية التخطيط في أي مستوى وأي منظمة، ولكن بهدف الشرح والتبسيط يمكن القول بأن أهمية التخطيط تنبع من فوائده ومزاياه التي تعود على المنظمة ومنها:

- يحدد التخطيط الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها تحديدا دقيقا واضحا بما يتماشى مع إمكانيات وموارد المنظمة المتاحة والمتوقعة.
- تفصل الخطط بوضوح الوسائل المناسبة المنطقية للوصول الى الأهداف.
- يدخل التخطيط عناصر التحليل والمنطق والرشد في عمليات الإدارة ونشاطاتها.
- يسمح التخطيط للمديرين بتشخيص مبكر للمشاكل والتهديدات المتوقعة والفرص المتاحة.
- ينهض التخطيط بأعباء الحصول على أفضل الموارد البشرية والمادية وصيانتها وإستخدامها وإصلاحها.

- يعمل التخطيط على توفير الجهد والوقت وتجنب الوقوع في الأخطاء عند إتخاذ القرارات.
- يساعد التخطيط على التنسيق بين نشاطات المشروع التي يوجد ترابط وتداخل بينها. (فائق حسني أبو حليلة: مرجع سبق ذكره، ص 41)
- يساعد التخطيط في تسهيل عملية الرقابة فلكي يتعرف المدير على مستوى أداء مرؤوسيه ومتابعة عملهم لابد من وجود أهداف مخططة مسبقا لعمل كل منهم.
- يعزز التخطيط المناخ السلوكي في المشروع بتأكيد أن الواجبات الوظيفية والسلطة والتنظيم ونظام الحوافز والعلاقات المتبادلة بين الأفراد قد فهمت بوضوح وصممت بدقة. (احمد محمد المصري، 2004، ص46)

6-1-3- مراحل التخطيط:

تتم عملية التخطيط في عدد من المراحل التي يمكن إجمالها فيما يلي:

- 1- تحديد الهدف بوضوح.
- 2- جمع الحقائق والمعلومات المتصلة بالمشروع.
- 3- تبويب المعلومات في أبواب متجانسة.
- 4- تحليل هذه المعلومات.
- 5- وضع فروض العمل على تحقيق الأهداف.
- 6- وضع عدد من الخطط البديلة.
- 7- دراسة الخطط وإختيار الأصلح منها.
- 8- وضع برامج التنفيذ وفقا للأولوية في التنفيذ والترتيب الزمني.

للتخطيط أبعاد خمسة رئيسية ومن ثم تكون هناك نواتج خمسة رئيسية تتكون من مجموعة الخطط المتكاملة، كما هو مبين في الجدول رقم (2-2)

وفي المجال الرياضي فإن تحديد الفترة الزمنية التي تعطىها يعتبر أمرا حيويا ومن هذه الزاوية ينقسم التخطيط الزمني الى ثلاثة أنواع

6-1-4-1- تخطيط طويل الأجل:

مدته تتراوح ما بين 15-20 سنة، مثلا إعداد برامج وناشئين للوصول إلى المنتخب الوطني في أي لعبة من الألعاب الرياضية.

6-1-4-2- تخطيط متوسط الأجل:

مدته تتراوح ما بين 04-07 سنوات، والشكل الغالب عليه الخطة الخماسية.

6-1-4-3- تخطيط قصير الأجل:

يقصد بها الخطط السنوية وهي في الأصل شريحة من الخطة متوسطة الأجل. (سعيد محمد المصري: مرجع سبق ذكره، ص 83)

الجدول رقم (1): يوضح أبعاد التخطيط وأنواع الخطط (سعيد محمد المصري: مرجع سبق ذكره،

ص 84)

أنواع الخطط المرتبطة بالبعد التخطيطي	أبعاد التخطيط
خطط لجميع الأنشطة الوظيفية للمنشأة كخطط الإنتاج، والبحوث، والتسويق، والشؤون المالية، والموارد البشرية.	التخطيط الوظيفي.
خطط عامة للمنشأة ككل، وخطط الإدارات، وخطط المشروعات الخاصة.	التخطيط التنظيمي.
كرسالة المنظمة، والأهداف والاستراتيجيات والسياسات والبرامج والميزانيات التقديرية والإجراءات.	تخطيط العناصر.
كالخطط طويلة الأجل، والخطط متوسطة الأجل، والخطط قصيرة الأجل.	التخطيط الزمني.
كالخطط الاقتصادية والخطط المكلفة، الخطط الرشيدة وغير الرشيدة، الخطط الرسمية وغير الرسمية، خطط سهلة التنفيذ، وخطط صعبة التنفيذ، خطط استراتيجية، وخطط تكتيكية، خطط كمية، وخطط غير كمية، خطط الأهمية القصوى والدنيا، الخطط المركبة، والخطط البسيطة.	تخطيط الخصائص.

6-1-5- مفهوم الخطة:

التخطيط هو تلك الوظيفة العضوية للعملية الإدارية، وهو عملية ذهنية تتضمن التفكير فيما هو مستهدف وكيفية التوصل الى تحقيقه، أما الخطة فهي الدليل المادي للفكر الإداري، أي الناتج المادي للعملية الذهنية التخطيطية، والخطة هي أيضا إلتزام بإتباع مسار معين للتصرفات في المستقبل، والمفهوم العام للخطة في علم الإدارة هو الترجمة الواقعية للفكر الإداري بمعنى أنها إجراء إداري يرتبط بالتنفيذ أكثر من ارتباطه بالتنظير. (سعيد محمد المصري: نفس المرجع السابق، ص 82-83).

6-1-6- عناصر التخطيط الرياضي:

هناك مجموعة من العناصر المتداخلة الواجب توفرها للقيام بعملية التخطيط على أكمل وجه كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (2):عناصر التخطيط الرياضي

عناصر التخطيط					
الموازنة التقديرية		البرنامج الزمني		الأفراد	الوسائل والأدوات
					السياسات والإجراءات

(مصطفى حسين باهي، احمد كمال نصاري: مرجع سبق ذكره، ص 89).

6-1-7- مبادئ التخطيط:

تمثل المبادئ مجموعة المفاهيم والأحكام المتفق عليها والمبنية على الحقائق العلمية والفلسفية المستمدة من مختلف العلوم تساندها الخبرة، ولا تعتبر هذه المبادئ نهائية، وإنما قد يضاف إليها البعض عند الضرورة ويرجع هذا إلى نوع الخطة الموضوعة وإلى إحتياجات الهيئة أو المؤسسة نفسها. (طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر: مرجع سبق ذكره، ص 38-39)

ومن المبادئ التي يجب أن يقوم بها التخطيط الناجح:

- يجب أن يشترك جميع الأفراد في إعداد الخطة.
- يجب أن يقوم التخطيط على رعاية مصالح جميع الأفراد بالمنظمة.
- يجب أن يقوم التخطيط على أساس من الحقائق الصحيحة والتفكير الموضوعي.
- يجب أن يقوم التخطيط على أساس عدد من الأساليب المتعددة بدلا من الاعتماد على أسلوب واحد.
- يتوقف نجاح التخطيط على أساس عدد من الأساليب المتعددة بدلا من الاعتماد على أسلوب واحد.

- يتوقف نجاح التخطيط على القدرة على التفكير قبل أداء الأعمال والتصرف على ضوء الحقائق لا على أساس التخمين. (حسن سلتون، حسن معوض: مرجع سبق ذكره، ص 20)

6-1-8- صعوبات التخطيط:

- يواجه المخطط لأي عمل صعوبات كثيرة منها، ما يعود الى العاملين للتخطيط نفسه أو المطبقين لهذه الخطة ومنها ما يعود إلى تعقيدات في الخطة نفسها، ويمكن إجمال صعوبات التخطيط فيما يلي:
- عدم توفر الخدمة والنظرة الثاقبة عند الكثير من المخططين وواضعي السياسات والبرامج والأهداف.
- عدم توفر المعلومات الدقيقة والكاملة، مما قد يؤدي إلى عدم التنبؤ الصحيح وهذا بدوره يؤدي إلى الإنحراف عن مسار الخطة.
- عدم توفر الامكانيات المالية لدى كثير من المؤسسات لإجراء الدراسات الكاملة والواقعية في هذا المجال. (عمر سعيد، 2003، ص 22)
- عدم الالتزام بالتخطيط والخطط الموضوعية، يعزي هذا السبب إلى عدم الالتزام المدراء بمختلف المستويات الإدارية نظرا لانشغالهم بالقضايا والأعمال اليومية.
- عدم اهتمام الكثير من العاملين بالمؤسسة لعدم فهمهم الخطة أو لعدم إقناعهم بها.

6-1-9- عيوب التخطيط:

- يمكن تحديد بعض العيوب الجوهرية التي تحدث في عملية التخطيط:
- ضياع الوقت: أي أن التخطيط مرتبط بفترة زمنية إذا لم يتحقق في فترة زمنية ولم يحقق الهدف فهو ضياع للوقت.
- كثرة التكاليف: يجب أن يكون التخطيط مرتبطا بالموازنة والأهداف.
- هدف المرونة: أي عدم قابلية التخطيط للتغيير أو التعديل وفقا للظروف المحيطة من النواحي الاجتماعية.

6-2- التنظيم:

- من الضروري خلق وإنشاء التنظيم اللازم لغرض تنفيذ الخطط التي تم إعدادها كذلك والتنظيم كوظيفة إدارية تتمثل في تحديد نوع نمط التنظيم المطلوب لتنفيذ الخطط الموضوعية، وهذا النمط يحدد إلى درجة كبيرة إمكان تنفيذ تلك الخطط أو عدم تنفيذها، وعلى ذلك فإن أهداف المشروع أو الخطط الموضوعية لإنجازها يؤثران بطريقة فعالة على هياكل وخصائص التنظيم.

6-2-1- تعريف التنظيم:

- التنظيم هو: "الشكل الذي تفرغ فيه جهود جماعية لتحقيق غرض مرسوم"

- يرى السيد الهواري: "التنظيم كعملية هو عبارة عن وضع نظام علاقات أشخاص منسق إداريا من أجل تحقيق هدف مشترك". (سليمان محمد الطاهوي، 1987، ص 38)

ويعرفه "تارد" "Tard": "نظام للأنشطة منسق إداريا بين شخصين أو أكثر".

في حين يرى "فابول" "Fayol": " أن التنظيم هو إمداد المشروع بكل ما يساعده على تأدية وظيفته مثل المواد الأولية، أو الآلات ورأس المال، والمستخدمين، وتقضي وظيفة التنظيم من المديرين إقامة العلاقات بين الأشخاص بعضهم ببعض وبين الأشياء بعضها ببعض". (مصطفى حسين باهي، أحمد كمال الناصري: مرجع سبق ذكره، ص 91)

- "التنظيم هو بناء الهيكل التنظيمي الرسمي مع تحديد السلطة، والذي يتحدد من خلاله العمل عن طريق التقسيم والترتيب والتعريف ووضوح العلاقات".

- "التنظيم هو عملية إدارية تهتم بتجميع المهام والأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام وتحديد السلطات والصلاحيات والتنسيق بين الأنشطة والأقسام من أجل تحقيق الأهداف مع حل المشكلات والخلافات التي تواجه كافة الأنشطة والأقسام من خلال أفراد التنظيم وبشكل ملائم" (فائق حسني أبو حليلة، مرجع سبق ذكره، ص 51)

ومن كل هذه التعريفات يمكن استخلاص معنيين للتنظيم هما:

- المعنى الأول: هو وجود جماعة من الأفراد لكل من هؤلاء الأفراد دور محدد وعمل معين يوكل إليه.
- المعنى الثاني: ويقصد به الشكل والهيكل، ويقصد به الإدارات والأقسام التي يعمل بها الأفراد والعائلات. (عمر سعيد، 2003، ص 71)

6-2-2-أهمية التنظيم:

إن التنظيم يحقق التنسيق بين مختلف الجهود الجماعية وهو بهذا يقلل من التعارض والاحتكاك يقصد تحقيق الأهداف، وهو يحقق الاستخدام الأمثل للطاقات المادية والبشرية، كما أنه يحقق الإشباع الأمثل للحاجات والرغبات الإنسانية للإداريين والموظفين والعمال في المشروع. (طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر، 1997، ص 74)

وتظهر أهمية التنظيم في خمس زوايا رئيسية هي:

- التنظيم يقسم العمل بين العاملين.
- التنظيم ينقل القرارات الى أجزاء المنظمة سواء من الأعلى الى الأسفل أو من الأسفل الى الأعلى.
- التنظيم يحدد أسلوبا نمطيا في العمل.
- التنظيم يوفر نظاما ومعلومات للاتصالات.
- التنظيم يحقق تنمية وتدريب العاملين فيه. (عصام بدوي، مرجع سابق، ص 71)

6-2-3- مراحل التنظيم:

- هناك بعض الخطوات التي يجب إتباعها عند وضع الخطة التنظيمية لإحدى المؤسسات أو الهيئات وهي:
- 1- بيان أهداف المؤسسة وتبعيتها (حكومية-أهلية) ونوع العملاء الذين تخدمهم والمنظمة التي يخدمها.
 - 2- تحديد أعمال وواجبات الهيئة أو المؤسسة وتصنيف الأعمال التي تقوم بها في مجموعات متناسقة.
 - 3- تحديد الإدارات والأقسام التي تكون هيكل التنظيم الإداري للمؤسسة اللازمة لتحقيق أهدافها.
 - 4- تحديد إختصاصات هذه الإدارات والأقسام وتحديد سلطاتها والمؤهلات لديهم.
 - 5- تحديد عدد الوظائف والموظفين اللازمين لحاجة العمل بالمؤسسة والمؤهلات المطلوبة.
 - 6- تحديد إختصاصات مسؤوليات هؤلاء الموظفين والعلاقة بينهم.
 - 7- وضع لوائح العمل التنظيمية مثل لائحة الموظفين، اللائحة المالية، لائحة المخازن، لائحة المشتريات وغيرها. (فائق حسني أو حليلة، مرجع سبق ذكره، ص 51-52)
 - 8- وضع النظم التي تحدد طرق وإجراءات التنفيذ للعمل في الإدارات المختلفة.
 - 9- وضع نظم المراقبة الداخلية وتحديد أنواع ومحتويات التقارير الدورية الواجب تقديمها للمستويات الإدارية المختلفة.
 - 10- المتابعة المستمرة وتعديل التنظيم بما يكفل التقدم المستمر للمؤسسة. (طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر: مرجع سبق ذكره، ص 66-67)

6-2-4- مبادئ التنظيم:

هناك بعض المبادئ التي يجب أن تراعى في تنظيم أية مؤسسة من المؤسسات أهمها:

6-2-4-1- مبدأ التدرج الوظيفي:

ويقوم هذا النظام على مبدأ توزيع السلطة على المستويات المختلفة للهرم الإداري متوخيا توزيعها على مستويات من أسفل الى أعلى حتى تتركز في النهاية في قمة الهرم الإداري حيث تتجمع السلطة النهائية على رأس القمة.

6-2-4-2- مبدأ الثبات:

بمعنى أن تكون الأهداف محددة بدقة سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى كل إدارة أو قسم وتتطافر بالتالي الجهود لتحقيقها ولا يعني هذا أن تكون الأهداف جامدة وصعب تعديلها، ولكن هناك قدر من المرونة في التعامل معها وفقا للضروف. (علي الشريف عبد الغفار حنفي، وآخرون، 1998، ص156)

6-2-4-3- مبدأ توازن السلطة والمسؤولية:

المسؤولية عن عمل معين يلزم أن تقابلها السلطة الكافية لإنجاز هذا العمل فلا مسؤولية بدون سلطة ومن هنا فإن تفويض الإختصاص يجب أن يقترن بتفويض السلطة المناسبة لممارسة ما فوض له، والمدير المسؤول عن برنامج معين يجب أن تكون له السلطات الكافية لممارسة مهمته.

6-2-4-4- مبدأ مرونة التنظيم وبساطته:

بحيث لا يكون مبالغاً فيه بالدرجة التي تجعله معقداً بل يجب أن يكون التنظيم ديناميكياً أي يسمح بمقابلة التغيرات التي يمكن أن تحدث في المنشأة. (إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، مرجع سابق، ص 17)

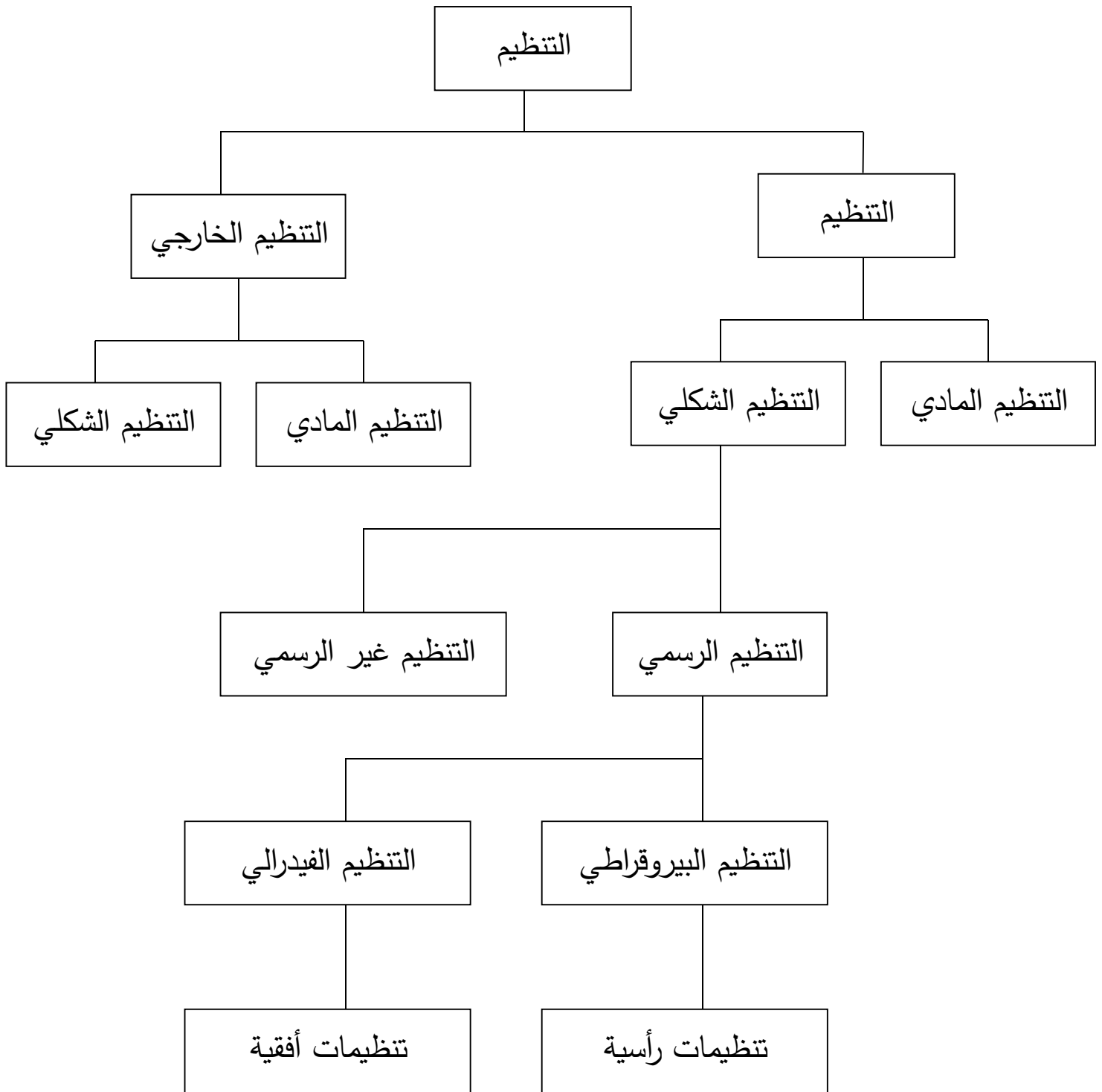
6-2-5- أنواع التنظيم:

6-2-5-1- التنظيم الرسمي:

وهو الذي يهتم بالهيكل التكويني للمؤسسة وبشكلها أو مظهرها الهندسي وبتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الإختصاصات كما أراد لها المشرع أو المخطط أو كما وردت في الوثيقة الرسمية للمؤسسة، وتحاول نظرية التنظيم الرسمي الوصول إلى البناء المنطقي والتحديد العلمي لوظائف كل إجراء وأداء كل عملية من العمليات التي تكون الناتج النهائي لعمل المؤسسة، ويقضي التنظيم الرسمي أن تضم كل مؤسسة حتى التنظيم الحكومي على شكل هرم ذي قاعدة عريضة تضم الوحدات على المستوى التنفيذي، وهذه القاعدة تدعم التكوين الهرمي المدرج لأعلى في شكل أقسام وإدارات ومصالح وهكذا حتى قمة التنظيم، حيث تتركز القيادة في شخص يمارس السلطة الكاملة على المؤسسة كلها.

6-2-5-2- التنظيم غير الرسمي:

يهتم هذا التنظيم بالإعتبارات والدوافع الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة على أساس أنها تتولد تلقائياً وتتبع من إحتياجات العاملين بالمنظمة، وينشأ هذا التنظيم نتيجة للدور الذي يلعبه بعض الأفراد في حياة المؤسسة، فهو يهتم بالتنظيم كما هو كائن وليس كما يجب أن يكون رسمياً، كما أنه يمثل العلاقة الشخصية المتداخلة في التنظيم. (طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر، مرجع سبق ذكره، ص 64)



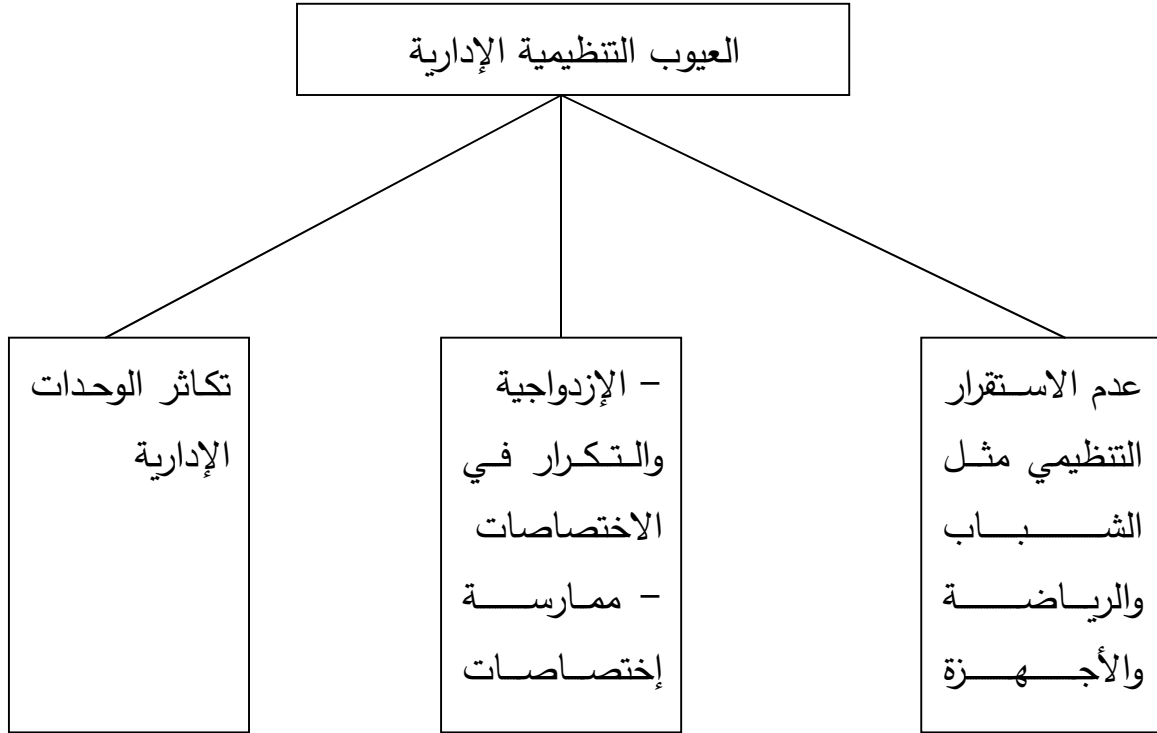
الشكل رقم (3): يمثل أنواع التنظيم داخل المؤسسة

المصدر: على السلمي: الإدارة المعاصرة ، مكتبة غريب ، مصر، بدون طبعة ، بدون سنة ، ص 209.

6-2-6- العيوب التنظيمية الإدارية:

بالإضافة الى البيروقراطية وهي ذلك العيب الظاهر للإدارة يشير الباحثون الى العديد من المساوئ الأخرى التي تلعب دورها الهام في إحداث الخلل بالجهاز الإداري والتقليل من فعاليته، ومن هذه المساوئ الآتية كما في الشكل رقم (4-2):

الشكل رقم (4): يوضح العيوب التنظيمية



(إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي، مرجع سبق ذكره، ص 32)

خلاصة:

تحقيق المهام الوظيفية بأحسن درجة من الكفاية يتم من خلال إحداث تغيير في أسلوب الإداريين داخل الهيئة الرياضية، وتحسين كفاءاتهم، ومهاراتهم، وقدراتهم في إطار من عناصر الإدارة أو عملياتها بهدف تحقيق المصلحة العليا للبلاد.

وقد أبرزنا في هذا الفصل عمليتي التنظيم والتخطيط وأهميتها في داخل الإدارة الرياضية.

الفصل الثالث

أندية كرة القدم

تمهيد:

إن الحركة الرياضية تمثل الآن جزءا هاما من اهتمامات الحكومات في ظل دول العالم المتقدم والنامي لما تلعبه الرياضة من دور فعال وحيوي على المستوى الدولي في مختلف الأصعدة السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية ففي الدول المتقدمة أصبحت الرياضة صناعة تعتمد على الأسلوب العلمي والتكنولوجيا الحديثة للتأكد على أهمية هذه السياسات واتخاذ القرار حيث تعتبر هذه العمليات قلب الإدارة وأهم مكوناتها، ونظرا لأهمية الأنشطة الرياضية في العصر الحديث وازدياد الحاجة إليها فقد أصبحت تستند إلى خصائص ومبادئ علمية.

ومنه سنقوم في هذا الفصل بإبراز جميع خصائص الأندية الرياضية وكذا جميع اللوائح القانونية في الجزائر.

1- الهيئات الرياضية:

يحتاج كل عمل منظم تؤديه جماعة من الناس إلى مجال يمكن أن تعبر فيه الجماعة عن نفسها وعن طموحها وهذا ما قد نجده في الهيئات الرياضية وهي بدورها تنقسم إلى قسمين أساسين هما الحكومية والأهلية.

1-1- الهيئات الحكومية:

وهي الهيئات التي تفوضها الدولة في تسيير الإدارة ومتابعة أنشطة التربية البدنية مثل وزارة الشباب والرياضة، المجلس الأعلى للشباب والرياضة، الهيئة العامة للشباب والرياضة، مؤسسة الشباب والرياضة إلى جانب وزارة التعليم التي تقوم بإتاحة الفرص للطلاب لممارسة الأنشطة الرياضية بجانب الأنشطة الأخرى لتحقيق النمو المتكامل للطلاب بدنيا وعقليا وروحيا وهناك الجامعات بما تقدمه للطلاب من الأنشطة الرياضية أيضا.

1-2- الهيئات الدولية:

وتتمثل الهيئات الدولية في كل جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من عدة أشخاص طبيعيين أو اعتباريين ولا تستهدف الكسب المادي ويكون الغرض منها الرعاية للشباب وإتاحة الظروف المناسبة لتنمية ملكاتهم وذلك بتوفير الخدمات الرياضية والاجتماعية والثقافية والروحية والصحية والترفيهية كل ذلك في إطار السياسات العامة للدولة وهذه الهيئات تتمثل في اللجان الاولمبية والوطنية- الاتحاديات الرياضية - الأندية ومراكز الشباب

(إبراهيم عبد المقصود، حسن الشافعي، 2002، ص81)

1-3- الهيئة الحكومية العليا المتخصصة:

كنتيجة طبيعية لتشعب وتداخل مجالات التربية الرياضية توجب وضع سياسة مرسومة تشمل الشباب في ناديه والتلميذ في مدرسته والطالب في جامعته مما يوجب ضرورة تعاون جميع المسؤولين في هذه الأجهزة في وضع وتنفيذ هذه السياسة على أساس الترابط والتعاون ووحدة الهدف حيث لا يوجد أكثر قدرا على تولي مهام المشروعات العامة لخدمة مهام المشروعات ولخدمة الشباب من الدولة فهي صاحبة الكفاءة والقدرة والإمكانيات التي تساعد على الإستعانة بالكفاءات العلمية المؤهلة علميا من المتخصصين في مجال الرياضة والعارفين بأسسها وفنونها ليكونوا ركيزة علمية تساعد على تنظيم وإدارة الرياضة في البلاد عن علم ومعرفة بصفة شاملة تكفل لها الاستقرار والتقدم وتخليصها من المظهريات والسطحيات.

هذه الهيئة قد تكون وزارة الشباب والرياضة وقد تكون هيئة أو مجلس أعلى أو غير ذلك ولضمان تنفيذ السياسة التي ترسمها هذه الهيئة الحكومية العليا وفق ما تسير عليه دراستها وأبحاثها وعدم ضياع

جهودها وسط تنازع السلطات وتضارب الاختصاصات، يجب أن تكون قرارات الهيئة في كل ما يتعلق بشؤون الرياضة والشباب لجميع القطاعات ملزمة وواجبة التنفيذ بها تكون كافة الأجهزة الرياضية ملزمة بالسير ضمن السياسة العامة الموحدة برسم خطاها.

الهيئة الحكومية العليا التي من أهم مسؤولياتها إداريا وتنظيمها حصر الأجهزة المعنية بالشباب والرياضة وتحديد اختصاصاتها وطريقة تمويلها ووضع حدود مقننة لعلاقة هذه الأجهزة ببعضها البعض وعلاقتها بالهيئة الحكومية المختصة.

أما عن الأندية الرياضية واتحاديات الألعاب واللجنة الاولمبية الأهلية في الدولة فهي الأجهزة الرياضية الأساسية في القطاع الأهلي للرياضة وهي بمثابة عناصر مكملة لبعضها البعض ومرتبطة كل منها بالأخرى، وبالرغم من هذا الارتباط فإن كل جهاز يسعى إلى تحقيقها داخل الإطار العام.

كل هذه المسؤوليات الفنية والعلمية تجعلنا نفكر جيدا قبل أن نسند وظيفة مدير النادي أو عمله أو حبه للرياضة طالما لم يحصل على التأهيل العلمي الذي يؤهله لتحقيق التخصص فالرياضة بمختلف ضروبها مهنة وتخصص. (عصام الدين محمد بدوي، كمال أميري، 1992، ص 221)

2- النوادي الرياضية:

الأندية الرياضية هي العمود الفقري الذي يقوم عليه التكوين الرياضي الأهلي في أي دولة من دول العالم وأي تنظيم رياضي لا يمكن أن يجني ثماره إلا إذا نظمت الأندية الرياضية بصورة سليمة تمكنها من أن تؤدي رسالتها الرياضة والتربوية على أكمل وجه، فالنادي الرياضي قد حدد بالقانون الخاص بالشباب والرياضة مفهومه بأنه "هو هيئة تكونها جماعة من الأفراد تهدف إلى تكوين شخصية الشباب بصورة متكاملة من النواحي الاجتماعية والصحية والنفسية والفكرية والروحية عن طريق نشر التربية الرياضية وبت روح القومية بين الأعضاء من الشباب وإتاحة الظروف المناسبة لتنمية مواهبهم وكذلك تهيئة الوسائل وتسيير السبل لشغل أوقات الفراغ للأعضاء وذلك بالتخطيط الذي تضعه الإدارة المركزية". (إبراهيم عبد المقصود، حسن الشافعي، 2002، ص 91)

فقد أصبح النادي في عصرنا الحديث الذي نعيش فيه رسالة أعمق عليه تحقيقها وهدف أكبر يجب أن يصل إليه فهو بمثابة مدرسة لها برامجها ونظمها تشترك مع مختلف أجهزة الدولة في تعليم النشء ورعاية الشباب فالأندية الرياضية الحقبة هي الوسيلة العملية لتطبيق الفلسفة الرياضية الحديثة المبنية على مبادئ إجتماعية سليمة وفق أصول ونظريات تربوية نفسية وهذا لا يتحقق إلا إذا رسمت سياسته وخططت برامجها.

و بإتباع الطرق العلمية والمناهج السليمة، يستطيع النادي أن يجعل من شبابه شخصيات متزنة متكاملة متفاعلة مع المجتمع الذي نعيش فيه عن طريق النشاط الرياضي الحر المنظم الذي تحكمه شروط وقواعد تساعد أعضائه على إبراز الكفاءة ولذلك فمن حق العضو على قادته توفير كل الوسائل لممارسة الأنشطة المختلفة. (عصام الدين محمد بدوي، كمال اميري، مرجع سبق ذكره، ص 222)

2-1- أندية اللعبة الواحدة:

هي الأندية التي تهتم بألعاب محددة بالذات أو أندية للعبة الواحدة كأندية كرة القدم في أوروبا وأمريكا اللاتينية وأندية كرة السلة، والبيزبول، والملاكمة في أمريكا الشمالية فهذه الأندية بعيدة كل البعد عن المفهوم الرياضي السليم يطلق عليها لفظ أندية وهي في حقيقة الأمر مؤسسات تجارية تدفع مقابل حصولها على اللاعبين البارزين مبالغ طائلة، وكل همها هو تعويض هذه المبالغ بصرف النظر عن أي اعتبار آخر فهي لا تقبل أن يمارس أفرادها مصلحة لا تعنيها إلا مصلحتها الخاصة متجاهلة المعنى الحقيقي للرياضة.

وهي تستعمل الألعاب الشائعة المحببة المملوءة بالإثارة للكسب وجمع المال ويشرف على هذه الأندية أشخاص مثل المؤسسات التي يديرها ويمتلكها سماسرة اللاعبين وتجار الرياضة. (عصام الدين محمد بدوي، كمال اميري، مرجع سبق ذكره، ص 227.)

"من المؤكد أن النظام للعبة الواحدة لا يتفق إطلاقاً مع الهدف الذي ترمي إليه التربية الرياضية بمعناها السليم بحيث تتخذ هذه الأندية من الرياضة غاية في حد ذاتها، وليست وسيلة تربوية وبذلك لا تخدم هذه الأندية الغرض الحقيقي وهو غرس مفاهيم الرياضة الصحيحة في نفوس الشعب، وأي جهد يبذل من أجلها لن يكون له جدوى، ونحن أشد ما نخشاه أن تنشئ تجارة الرياضة ويعود إلى الاحتراف الأول المؤسف (عصر الرومان)".

فالرياضة سلاح ذو حدين إذا نخر في عضمها سوس الاحتراف تسيطر على عقول مديريها وممارسيها فكرة التجارة وبذلك تبعد تماما عن أهدافها لتصبح معول هدم لكيان الأمة.

"فالأندية المبنية على مبادئ اجتماعية سليمة وفق أصول ونظريات تربوية ونفسية لتحقيق الفلسفة الرياضية الحديثة، وهي منشأ أو مؤسسات للنشئ والشباب تتجمع وتتلاقى للألفة والترابط واستغلال الميول الطبيعية للنشاط الحركي وإدارته، ووضع برامجه ليكسب الفرد عن طريق الإشتراك فيه كل حسب ميوله وحاجاته وسنه وجنسه وقدراته والقيم التربوية التي توفرها الرياضة ". (إبراهيم عبد المقصود، حسن الشافعي، 2002، ص 91)

3- العلاقات التي تربط الأندية بالأجهزة الرياضية:

في ضوء هذا المفهوم لرسالة الأندية الرياضية وتنظيمها وأهدافها ولضمان حسن قيامها بدورها تجاه الأمة فلا بد لها من رعاية خاصة واهتمام زائد وتوجيه سليم ومن هنا كانت العلاقة التي تربط الأندية الرياضية بالدولة عن طريق الهيئة الحكومية المختصة بإعتبارها الجهاز الذي يظم المؤهلات والخبرات العلمية والعملية التي تمكنه من التوجيه السليم والإرشاد والوعي، الذي يساعد على تطوير وإيجاد قاعدة رياضية سليمة من الأندية الخالية من الشوائب والمعوقات والبعيدة عن الصراعات والخلافات التي تفرضها الحساسية ويحركها التعصب الأعمى، ويمكن تحديد هذه العلاقة في النقاط التالية:

1- اعتبار النادي منشأة أهلية تشرف عليها الدولة له وظيفة إجتماعية واضحة تؤدي دورا طليعا لخدمة الشباب رياضيا واجتماعيا وثقافيا ليكون مركز إشعاع تربوي في البيئة المحيطة به.

2- إشراف الدولة على الأندية يحتم عليها تحمل أعباء تطويرها بما يتفق مع سياسة الدولة.

3- للنادي مطلق الحرية في تسيير نشاطه وما يتخذه من أسلوب فني في حدود السياسة العامة التي ترسمها الدولة وبما لا يتعارض مع القوانين واللوائح الدولية أو المحلية لاتحاديات الألعاب.

4- المساعدات المالية والمادية لتدعيم الأندية بقدر ما تسمح به ميزانية الدولة.

5- موافاة الأندية بالنشرات والمطبوعات والتوجيهات التي تساعد على حسن الأداء ورفع المستوى. (عصام بدوي، ب س، ص 36)

6- هذه هي العلاقة التي تربط الأندية بجهاز الدولة المختص الذي من خلاله تمد الدولة يد العون والمساعدة والتوجيه تاركة للنادي حرية التصرف بما يحققه لأعضائه، التربية الرياضية المتزنة التي تشمل كل مكوناتها من عقل، وبدن وخلق.

3-1- العمل بالهيئات الرياضية:

إن العمل بالهيئات الرياضية سواء حكومية أو أهلية يعتمد على كفاية العاملين في إدارتها، إذا كانت الهيئة حكومية فإنها تخضع للتنظيم الرسمي للدولة من حيث الوظائف إبتداء من الوزير المسؤول مروراً بالقيادات الإشرافية العليا والمتوسطة والتنفيذية.

أما إذا كانت أهلية أو خاصة فإنها تخضع من ناحية القرارات لجمعيتها العامة والإدارة واللجان التي تقرر تشكيلها وتخضع من ناحية أخرى إلى الإدارة التنفيذية لهذه الهيئات الرياضية مثل المدير السكرتير المتفرغ والتقسيمات الوظيفية التي تتبعه. "أي أن العمل في الهيئات الرياضية الحكومية أو الأهلية تخضع لكفاءة الذين يقومون بالإشراف عليه والذين يطلق عليهم المديرون أو المسيرين، فإن

أحسن هؤلاء المديرين تنفيذ ما هو محدد لهم من مسؤوليات تحقق النتائج المرجوة وإذا اخفقوا لن تحقق النتائج"

إن إختيار المسيرين يجب أن يخضع لمواصفات دقيقة خاصة في مجال الرياضي الذي يعتقد البعض أنه المجال الخصب لتعيين الأصدقاء والمعارف لأنه عمل سهل وبسيط والهيئات الرياضية يجب إدارتها من طرف قيادات لها سلطات وعليها مسؤوليات ولذلك فإن على القائد أن يفهم العلاقة بين السلطة والمسؤولية لكي يستطيع تأدية عمله بإتقان ونجاح.

"إن الهيئات الرياضية هي أغنى الهيئات بالقيادات التطوعية والطبيعية وهذا ما ينتج لنا عدم وضوح السلطات والمسؤوليات في بعض المواقف التي تحول دون تحقيق الأهداف المحددة فهناك الكثير من القيادات المتطوعة يدفعها النجاح الذي يتحقق على يديها، إذ تتأثر بكفاءة السلطات وتكتفي فقط بإعطاء التوجيهات لبقية العاملين ولذلك كان على جميع القيادات العامة بالهيئات الرياضية سواء كانت متطوعة أو مهنية أو طبيعية. فمسؤوليتها وإختصاصاتها وسلطتها تعمل في حدود ولا تخرج عنها حتى تستقيم العملية الإدارية وتتحقق الأهداف ويجب أن تتمتع هذه القيادات ببعض المهارات ". (عصام بدوي، مرجع سبق ذكره، ص 39)

4- الهيكل التنظيمي للنادي:

"يتكون هيكل النادي إداريا من الجمعية العامة، مجلس الإدارة، المكتب التنفيذي. وتتكون الجمعية العامة العادية صحيحا إذا حضرته الأغلبية المطلقة لأعضاء النادي الذين لهم الحق في الحضور، فإذا لم يكتمل هذا العدد يؤجل الاجتماع إلى جلسة أخرى، تعقد خلال أسبوعين على الأكثر من التاريخ الأول ويكون الاجتماع صحيحا بحضور 10 % أو بحضور مائة عضو عامل أي هما أقل من أعضاء الجمعية العامة فإذا لم تتوفر هذه الأغلبية تقوم جهة إدارية مختصة بتكليف مجلس إدارة بممارسة سلطات الجمعية العمومية لحين عقد الجمعية العامة.

4-1- مجلس الإدارة:

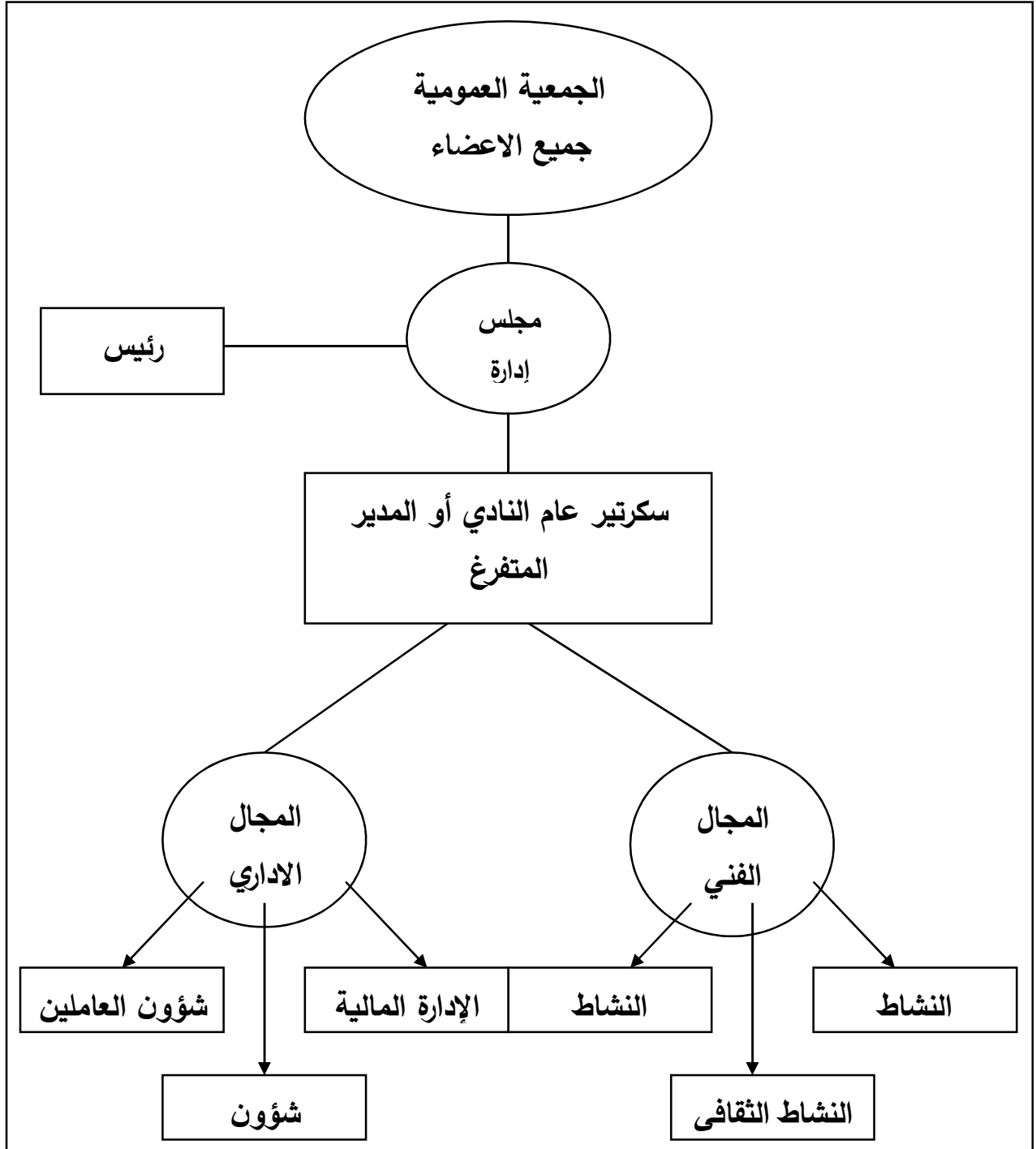
يتكون مجلس إدارة النادي من أعضاء النادي المنتخبين ويتولى مجلس إدارة النادي إصدار القرارات المؤدية إلى حسن سير النادي وتحقيق أهدافه، حيث يتكون المجلس من رئيس ووكيلين، أمين صندوق، سكرتير عام، والباقي أعضاء عاديين، ومدة مجلس الإدارة أربعة سنوات، ولمجلس الإدارة اختصاصات عديدة منها تكوين اللجان المختلفة لتساعد على تسيير نشاط النادي. (إبراهيم عبد المقصود، حسن الشافعي، مرجع سبق ذكره، ص 95).

4-2- المكتب التنفيذي:

يتكون من الرئيس أو أحد الوكيلين والسكرتير العام أو المدير المتفرغ، أمين الصندوق، ثلاثة من أعضاء مجلس الإدارة يختارهم المجلس في أول إجتماع له.

5- الهيكل الإداري للنادي:

الشكل رقم (5): يوضح الهيكل التنظيمي للنادي (طلحة حسام الدين، مرجع سبق ذكره، ص 85)



6- النوادي الرياضية في الجزائر:

تمارس النوادي الرياضية في الجزائر مهمة تربية وتكوين الشباب عن طريق تطوير برامج رياضية وبمشاركتها في ترقية الروح الرياضية والوقاية من العنف ومحاربته وهي تخضع لمراقبة الرابطة والاتحادية الرياضية الوطنية المنظمة لها وتكون النوادي الرياضية متعددة الرياضات أو أحادية الرياضة وتصنف إلى ثلاثة أصناف:

- النوادي الرياضية الهاوية.

- النوادي الرياضية الشبه محترفة.

- النوادي الرياضية المحترفة.

يخضع اعتماد النوادي الرياضية الهاوية والشبه المحترفة إلى الرأي التقني المسبق للاتحادية الرياضية الوطنية المعنية حيث يمنح الاعتمادات للتشريع المتعلق بالجمعيات (المادة 42).

6-1- النادي الرياضي الهاوي:

هو جمعية رياضية ذات نشاط غير مريح تسير وفق القانون الخاص بالجمعيات وكذا القانون الأساسي بحيث يحدد مهامه وتنظيمه وفق القانون الأساسي النموذجي الذي تضعه الاتحادية ويوافق عليه الوزير (المادة 43).

6-2- النادي الرياضي شبه المحترف:

هو جمعية رياضية يكون جزء من نشاطها ذا طابع تجاري بما فيها تنظيم التظاهرات الرياضية المدفوعة الأجر بحيث يعتمد قانون أساسي يحدد تنظيمه وشروط تعيين أعضائه والأجهزة المسيرة ومسؤوليتها وكيفية مراقبتهم تحدد كفاءات التطبيق والقانون الأساسي عن طريق التنظيم (المادة 44).

تخصيص أرباح النادي لصندوق الإحتياطيات وتكون مسؤولية أعضاء الأجهزة المسيرة هي المسؤولية المحددة وله الحق في الاستفادة ضمن شروط امتيازاته من استغلال المنشآت الرياضية العمومية (المادة 45). (وزارة الشباب والرياضة، 2004، ص24)

6-3- النادي الرياضي المحترف:

حيث يتولى على الخصوص تنظيم التظاهرات والمنافسات الرياضية المدفوعة الأجر وتشغيل مؤطرين ورياضيين مقابل أجر، وكذا كل النشاطات التجارية المرتبطة بهدفه ويمكنه إتخاذ إحدى الأشكال التجارية التالية:

- المؤسسة الوحيدة الشخصية الرياضية ذات المسؤولية المحدودة.

- الشركة الرياضية ذات المسؤولية المحدودة.
- الشركة الرياضية ذات الأسهم (المادة 46).

7-الاتحاديات الرياضية:

الاتحادية الوطنية الرياضية جمعية ذات صبغة تسييرها أحكام القانون المتعلق بالجمعيات أحكام هذا القانون وكذا قوانينها الأساسية الخاصة بها والمصادق عليها من طرف الوزير المكلف بالرياضة وتمارس نشاطاتها بكل إستقلالية.

لا يمكن أن تؤسس وتعتمد أكثر من إتحادية رياضية وطنية واحدة على المستوى الوطني لكل إختصاص رياضي أو قطاع نشاط كما يمكنها أن تكون حسب طبيعتها متعددة الرياضات أو مخصصة وهي تمارس نشاطاتها وسلطتها على الرابطات والأندية الرياضية (المادة 50).

تمارس الإتحادية الرياضية جميع الصلاحيات وتشارك في تنفيذ مهمة خدمة عمومية تمارسها من خلال أنشطتها وبرامجها في تربية الشباب وترقية الروح الرياضية وحماية أخلاق الرياضة والتضامن الاجتماعيين.

تحقق الإتحادية الرياضية الوطنية مداخل متصلة بأنشطتها حيث يخضع الانخراط في كل إتحادية إلى دفع إشتراك سنوي وهناك كفاءات تنظمها وتسييرها عن طريق التنظيم (المادة 52).

تمارس الاتحادية نشاطاتها عن طريق التفويض عند حصولها على الاعتراف من الوزير المكلف بالرياضة بالمنفعة العمومية والصالح العام.

تستفيد الاتحادية الرياضية الوطنية المعترف لها بالمنفعة العمومية والصالح العام من إعانات مالية ومساعدات ومساهمات الدولة والجماعات المحلية وفق أسس تعاقدية محددة الأهداف التقنية السنوية والمتعددة السنوات الواجب بلوغها وشروط إستعمال المساعدات الممنوحة ومراقبتها. (المادة 54). (وزارة الشباب والرياضة، 2004، ص27)

8- التمويل والتسيير المالي للجمعيات والنوادي الرياضية:

في السنوات الأخيرة بدأت الشركات ورؤوس الأموال الكبيرة تحتكر كرة القدم الكبرى في العالم، وليس الهدف تشجيع الرياضة إنما الهدف مكاسب مالية من خلال بيع أسهم الفرق الممتازة في البورصة، وبهذا تحولت كرة القدم إلى مشروع تجاري ودخلت باب العملة، الأمر الذي أصبح يمس المضامين الرياضية للعبة الأكثر شعبية في العالم.

ومن أبرز الأمثلة "ميلان الإيطالي" التابع إلى لبرولوسكوني رئيس الحكومة الإيطالية الذي يملك محطات تلفزيونية محلية.

وفريق "مانشيستر يونايتد" الإنجليزي الذي تحول من فريق كرة القدم إلى شركة تجارية يتم تداولها في البورصة.

أما في بلادنا فقد أصبح وجود فريق كرة القدم ذو مستوى عالي مرهون بعلاقة هذا الفريق بمؤسسات رأس المال، أو برجال الأعمال الكبار.

ونستخلص من هذا أن بقاء أي فريق من الدرجة العليا متعلق بمدى مهنية اللاعبين بقدر ما هو متعلق بمن يملك الفريق. (وزارة الشباب والرياضة، 2004، ص31)

فهل ستبقى فرقنا على أنماط التمويل الكلاسيكي أم ستدخل باب العولمة؟

8-1- مفهوم التمويل:

نعني بالتمويل "sponsoring" كلمة لاتينية التي تعني إعطاء وعد أو ضمانات مع ضرورة الحصول على مقابل.

المؤلفات المتعلقة بالتجارة والتسويق تحدثت عن "LE SPONSORING" كوسيلة إتصال مرتبطة بحدث بواسطتها يتم تحديد الهدف المنشور كتمويل رياضي ما، أو حدث رياضي مع إحداث الإشهار مع المنتج المراد أو علاقة تجارية مع هدف رياضي أو منافسة رياضية يتتبعها المشاهدون.

8-2- مفهوم التمويل الرياضي:

لقد توسع مفهوم هذا المصطلح من حين لآخر على المساعدة الفعلية لظاهرة كما نسمع عنه اليوم لقد تعددت مفاهيم هذا المصطلح في الآداب الذي نختار مفهومي "GOOSENS" و "RAULF". (وزارة الشباب والرياضة، 2004، ص32)

التمويل الرياضي هو عبارة عن إتفاق بين طرفين:

الطرف الأول ويدعى الممول، يقدم المال أو القروض معتبرة للطرف الثاني.

أما الطرف الثاني الممول، يقوم بخدمات تتمثل في إمكانيات الاتصال أو المقابل الذي يطلبه الممول والنتائج بطريقة مباشرة من ممارسة الرياضة.

8-3- أنماط التمويل الرياضي:

يخضع إختيار الحدث الرياضي من طرف شركة إلى سببين رئيسيين:

- الهدف الذي يسعى رئيس الشركة للوصول إليه يجب أن يجد في طبعه أحداث الظروف الملائمة لإستيعابه.

- اختيار المنتج الذي نريد ربطه بالحدث: أن يكون في انسجام مع جاذبيته أو واقع الحدث أن يكون تدخل الممول بالطريقة التالية:

- مساعدة مالية للفريق الوطني، ليقوم اللاعبين بالمقابل بإرتداء قمصان يظهر عليها اسم الممول مرثيا.

8-3-1- مساعدة مالية أو مادية للاعب:

يقوم الممول بمنح جزء من العتاد الرياضي للاعب وهذا الأخير يلتزم كليا بإستعمال عدة الشركة أو المؤسسة خلال تدريباته أو مبارياته التي يشارك فيها ومن جهة أخرى يقوم الرياضي بالدعاية للمؤسسة عن طريق تصريحات شفوية أو كتابية في كل مرة يجد الفرصة لذلك مؤكدا جودة المنتج الذي يدعمه.

8-3-2- مساندة التظاهرة الرياضية:

في هذه الحالة يقوم الممول بتسديد مبلغ من المال لمنظمي تظاهرات رياضية معينة سواء كانت لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة مع هذا الممول ليستفيد من جهته من ظهور رمزه على بعض وسائل التظاهرة كالتذاكر و.....

8-3-3- المساهمة في المسابقات الرياضية:

يقوم الممول بتسخير الوسائل المادية والمالية لإجراء منافسة رياضية معينة يكون فيها أحد المنافسين يلعب بإسم المؤسسة.

9- تمويل الحركة الجمعوية الرياضية وتسييرها في الجزائر:

9-1- التمويل:

لقد أصبح النشاط البدني والرياضي واقعا اجتماعيا وسياسيا واقتصاديا لهذا ينظر إلى الرياضة من خلال أدوات التحليل التي تسمح بالتساؤل عن المنفعة التي يمكن أن تحدثها على الصعيد الاقتصادي بالتدقيق. (تعليمية وزارية مشتركة رقم 002، مؤرخة في 23 أكتوبر 2001)

في المجتمعات الليبرالية لا تكفي الرياضة الاستعراضية فقط بل أصبحت وسيلة للإستهلاك، كي يسمح لنا بتحليل ظاهرة الرياضة في الجزائر وكذا تأثيرها على المجال الاجتماعي والسياسي مع الإشارة بتدخلات الدولة بلا إنقطاع فيما يخص تمويل النشاطات البدنية والرياضية.

9-2- الحركة الجموعية في الجزائر:

إن الإصلاح الشامل الذي تعرفه البلاد والذي أصبح الشغل الشاغل لأغلبية أفراد المجتمع يقتضي تفهما جديدا للوظيفة الاجتماعية للدولة والذي أصبح يتوجه بكثير إلى التضامن الوطني من خلال الحركة التجميعية والتعاونية وترجيع دورها الأساسي في سياق اجتماعي سياسي، حيث ظهرت فيه معالم الديمقراطية تركز تدريجيا علاوة على ذلك فقد لعبت الجمعيات دورا في مسار التنمية الاجتماعية حيث تستجيب لعدة متطلبات نذكر البعض منها:

- 1- إنها تعتبر الإطار القانوني الذي يسمح بتنظيم تعاون الأفراد في الميادين المختلفة.
 - 2- الوسيلة التعبيرية حيث تسمح للأفراد بتحديد اختياراتهم وتطوير مبادراتهم وكذا إقامة حوار وتشاور مع أوساط أخرى.
 - 3- تعتبر كذلك مدرسة للديمقراطية حيث تجعل الأفراد يتحملون المسؤوليات داخل الجماعات وتنمي قدراتهم.
 - 4- تعتبر عامل التجديد لأنها تستجيب مع الاحتياجات الاجتماعية التي تظهر وإمكانية تجنيد المنخرطين لإيجاد الحلول لعدة مشاكل.
- وتعتبر الجمعية كذلك مجالا للتكوين الدائم بتمكين الفرد من التزود بالمعلومات والمشاركة في التسيير الذاتي الحقيقي.
- فضلا على أنها تؤثر في مختلف ميادين التنمية الاجتماعية كالسكن والصحة والتربية والثقافة والتكوين، وكذلك في مجال حماية ورعاية الطفولة والشباب.

نظرا لكل هذه الاعتبارات والأخرى واهتمام السلطات العمومية بالوظيفة الاجتماعية وللدور الفعال الذي تلعبه الجمعيات، وبالذور الذي تؤديه كإطار في شتى المجالات، وكمسير للعلاقات وتطويرها، وكمكن للإبداع وتحمل المسؤولية وعلى هذا الأساس لقد جاءت التعليمات الرئاسية رقم 291. أ.ع.س.ج. والمؤرخ في 23/04/1986 كبدائية لعملية توسيع وإنتشار الحركة الجموعية كإطار للتعبير ومشاركة المواطنين في عملية تنظيم حياتهم اليومية إضافة إلى ذلك، فقد كانت هذه الأخيرة قد دعت الأطراف والجهات المعنية إلى التفكير قصد التعرف على المجالات التي ترجع بالمنفعة الاجتماعية والتي يسهل التكفل بها عن طريق وجود جمعيات مختلفة. (وزارة الشباب والرياضة، 2004، ص5)

9-3- التعريف بالجمعية (النادي الرياضي):

حسب قانون 31/90 المؤرخ في 04/12/1990، فإن الجمعية اتفاق بين عدة أطراف طبيعيين أو معنويين على أساس تعاقدية ولغرض غير مريح.

كما يشتركون في تسخير معارفهم ووسائلهم لمدة محددة أو غير محددة من أجل ترقية الأنشطة ذات طابع مهني أو اجتماعي، وعلمي، وديني، وتربوي، وثقافي ورياضي.

انطلاقاً من هذا التعريف نستنتج العناصر التالية لمفهوم الجمعية:

- 1/ أن تكون هناك مجموعة من الأشخاص، يشتركون وينفذون لمدة زمنية محددة أو غير محددة.
 - 2/ هناك غرض مشترك تسعى إلى تحقيقه هذه المجموعة ومبني على أغراض مهنية اجتماعية، ثقافية، علمية... الخ.
 - 3/ عدم تحقيق الربح وهذا على خلاف الشركة التجارية التي تسعى إلى تحقيق الربح والدخول في المضاربة.
 - 4/ التمتع بالشخصية القانونية وهذا بتحديد الهدف مطابقاً لتسمية الجمعية وأن لا يكون مخالفاً للنظام العام والآداب العامة أو القوانين والتنظيمات المعمول بها (المادة 5 من القانون).
- فإن الجمعية حتى ولو حققت بعض الأرباح والمداخيل من خلال الأعمال التي أنجزتها فإن هذا يعتبر ضمن أهداف الجمعية ويرجع على الجمعية.

9-3-1- التنظيم والتسيير:

تتكون الجمعية من:

- الأعضاء المؤسسون وهم الأعضاء الذين أنشئوا الجمعية.
 - الأعضاء الشرفيون وهم الأعضاء الذين قد يقدمون خدمات للجمعية ليس لهم حق التصويت وليس لهم الحق في المشاركة في الهيئات القيادية.
- إن القانون الأساسي هو الذي يوضح كيفية اكتساب صفة العضو وفقدان العضوية وصلاحياتهم وكذا حقوقهم والتزاماتهم. (وزارة الشباب والرياضة، 2004، ص 8-10)
- تنظيم الجمعية حسب طبيعتها، هدفها، حجمها، نشاطها وكذا الإمكانيات المتوفرة لها في الوسائل وعدد المنخرطين.

9-3-2- هياكل الجمعية:

تتكون الجمعية من:

9-3-2-1- الجمعية العامة:

وهي الهيئة الأساسية في الجمعية حيث تشمل على جميع الأعضاء الذين ينص عليهم القانون الأساسي.

تجتمع في دورات عادية وغير عادية حسب ما ينص عليه القانون، تملك الجمعية العامة سلطات واسعة نذكر البعض منها:

- هي التي تحدد التوجيهات الرئيسية بالنسبة لنشاط الجمعية حسب القوانين.
- تبث في الوضع المالي للجمعية وتوافق على حساباتها.
- تصوت على الميزانية وتحدد المبلغ الخاص بالاشتراكات.
- تنتخب مكتب الجمعية أو تجدد تشكيلاته.

9-3-2-2- مكتب الجمعية:

هو الذي يسير الجمعية ما بين الدورتين للجمعية، يتكون المكتب من:

- الرئيس، نواب الرئيس (2-5 نواب).

- الكاتب، ومساعدته.

وظائف الكاتب هي كالتالي:

- يسهر على احترام قانون الجمعية وتطبيق قرارات الجمعية العامة.
- يسير الموارد المالية والوسائل المملوكة للجمعية.
- يقترح النظام الداخلي.
- يحدد مبلغ الاشتراكات.

9-3-2-3- الرئيس:

- يمثل الجمعية في كل الأعمال والنشاطات التي تقوم بها الجمعية.

- التقاضي أمام المحاكم باسم الجمعية.

- يرأس الجمعية العامة ويسير المناقشة في الجمعية العامة.

- يستدعي الأعضاء .

- يسير أموال الجمعية.(مرسوم وزاري مؤرخ في 20 ديسمبر 2002 وزارة الشبيبة والرياضة ص 11)

9-3-3- الموارد والممتلكات:

انطلاقا من المادة 26-31 والتي تنص على تكوين الموارد المالية للجمعية، حيث تتكون هذه الموارد من:

9-3-3-1- اشتراكات أعضائها:

والذي يحدد من طرف المكتب وتصوت عليه الجمعية العامة.

9-3-3-2- العائدات المرتبطة بأنشطتها:

حيث تستخدم في تحقيق الأهداف المحددة في القانون الأساسي، لا تقبل الهبات الأجنبية إلا بعد موافقة السلطات العمومية على ذلك.

يمكن للجمعية أن تتحصل على عائدات أخرى تأتي عن طريق جميع التبرعات المرخص بها، على أن تصرح الجمعية بها للسلطة المختصة في نهاية جمع كل تبرع تحصله.

يمكن للجمعية كذلك أن تتحصل من السلطة على إعانات أو مساهمات أخرى في حالة ما إذا كان نشاط الجمعية ذا منفعة عمومية.

9-4- تسيير الجمعية (النادي الرياضي):

يزداد عدد الجمعيات باستمرار ويقضي المبدأ المعمول به عامة بأن الجمعيات تسيير باشتراكات أعضائها والهبات والوصايا المقدمة لها، لكن غالبا ما تطلب الجمعيات إعانة من السلطات العمومية من أجل تمويل أنشطتها.

نظرا لأهمية الأموال التي تجمعها وتستخدمها الجمعيات، بدى من الضروري التطرق للمسائل المتعلقة بالتسيير المالي للجمعيات وحساباتها ومرافقتها.

9-4-1- تسيير ومحاسبة الجمعيات وتسييرها المالي:

من المعلوم أن الحفاظ على التوازن المالي يعد من الأهداف الحيوية بالنسبة لكل جمعية، إن هذه الحتمية تؤدي بنا إلى طرح سؤال لمعرفة ما هو مصدر هذه الموارد وما هي الأغراض التي تخصص من أجلها.(مرسوم وزاري مؤرخ في 20 ديسمبر 2002 وزارة الشبيبة والرياضة ص 11)

9-4-1-1- موارد الجمعيات:

تتص المادة 26 من القانون رقم 90-31 المؤرخ في 04/12/1990 على ما يلي، تتكون موارد الجمعيات مما يأتي:

- اشتراكات أعضائها.
- العائدات المرتبطة بأنشطتها.
- الهبات والوصايا.
- الإعانات المحتملة التي قد قدمها الدولة أو الولاية أو البلدية.

1- الاشتراكات: يجب أن تستوفي الشرطين التاليين:

- لا يجب أن تكون مفرطة.
- يجب أن تكون منتظمة.
- 2- العائدات المرتبطة بأنشطة الجمعية (النادي الرياضي):

يكتسي هذا الفصل أهمية خاصة، إذ انه يمكن للجمعية أن تستخرج من نشاطها عائدات هامة تضمن لها استقلالية حقيقية:

- إيرادات مالية (استثمار الأموال المتوفرة).
- يانصيب.
- أرباح مترتبة عن ممارسة النشاطات المكتسبة للربح (احتفالات شعبية، مهرجانات فنية... الخ).
- بيع السلع للأعضاء.
- كراء العقارات في بعض الفترات.

إن هذه النشاطات شبه التجارب لا تعد غير شرعية إذا استوفت الشرطين التاليين:

- لا تشكل منافسة غير مشروعة.
- نصت عليها القوانين الأساسية.

وأخيرا تستعمل العائدات الناتجة عن هذه النشاطات طبقا للأهداف المحددة في القوانين الأساسية والتنظيم الساري المفعول. (مرسوم وزاري مؤرخ في 20 ديسمبر 2002 وزارة الشبيبة والرياضة ص 13)

3- الهبات والوصايا:

إن القانون رقم 90-31 المؤرخ في 04/12/1990 يحصر هذا الموضوع ويضع له حدودا هامة إذ أنه يمنع على الجمعيات صراحة قبول الهبات والوصايا أو المساعدات الأخرى من قبل الأحزاب السياسية ويمكن أن توضع تحديدات أخرى لموضوع الهبات والوصايا.

4- الإعانات المحتملة التي تقدمها السلطات العمومية:

وتوضح المادة 30 من القانون رقم 90-31 المؤرخ في 04/12/1990 ما يلي:

- "يمكن الجمعية التي ترى السلطة العمومية نشاطها مفيدا أو ذا منفعة عمومية أن تحصل من الدولة أو الولاية أو البلدية على إعانات أو مساعدات مادية أو على مساعدات أخرى مقيدة بشروط أو غير مقيدة".

- إلى جانب استرجاعها لحرية إنشاء الجمعيات، أدرجت السلطات العمومية بعض الأحكام التي تنص على المساعدات المحتملة التي تمنحها على أن تتوفر بعض الشروط.

- وإذا كانت الإعانات أو المساهمات مقيدة بشروط، يمكن أن يتوقف منحها على انضمام الجمعية المستفيدة على اتفاق يعد مسبقا ويبين بدقة برامج النشاط وكيفيات مراقبته طبقا للتشريع المعمول به.

أما المادة 31 من القانون رقم 90-31 المؤرخ في 04/12/1990 فإنها تنص بدورها على ما يلي:

- "يشكل استخدام الجمعية للإعانات والمساعدات والمساهمات في أغراض أخرى غير الأغراض التي حددتها الإدارة المانحة مخالفة، يتحمل أعضاؤها مسؤولية تلك المخالفة ما لم ترخص بذلك السلطة المختصة". (مرسوم وزاري مؤرخ في 20 ديسمبر 2002 وزارة الشبيبة والرياضة ص 13)

5- التبرعات العلنية:

توضح المادة 29 من القانون رقم 90-31 المؤرخ في 04/12/1990 هذا الموضوع كما يلي:

- "يمكن أن تكون للجمعيات عائدات أخرى زيادة على الموارد المنصوص عليها في المادة 25 من هذا القانون تأتي من جمع تبرعات علنية مرخص بها حسب الشروط والأشكال المنصوص عليها في التشريع والتنظيم المعمول بها".

- ويتعين عليها أن تصرح للسلطة العمومية المختصة في نهاية جمع كل تبرع بحصيلته.

6- الاقتراضات والقروض:

لا يطرق القانون 90-31 المؤرخ في 04/12/1990 لهذا الموضوع ولا يوجد ما يمنع على الجمعية الاقتراض من البنوك أو المؤسسات المالية.

9-4-1-2- توظيف الأموال واستعمالها:

تستعمل الجمعيات بكل حرية مواردها المالية بشرط أن تدخل الأعمال التي تنفذها في نطاق هدفها أو تساعد على إنجازه.

وتؤكد ذلك بكل وضوح أحكام المادة 46 من القانون رقم 90-31 المؤرخ في 04/12/1990 التي تنص على ما يلي: "استعمال أملاك الجمعية في أغراض شخصية أو لأغراض أخرى غير الواردة في قانونها الأساسي خيانة للأمانة ويعاقب عليه وفقا لأحكام قانون العقوبات".

1- تكاليف التسيير:

تكون تكاليف التسيير معرفة عموما، وتتمحور حول انقسامات القسم 60 تكاليف مخطط المحاسبة الوطنية. (مرسوم وزاري مؤرخ في 20 ديسمبر 2002 وزارة الشبيبة والرياضة ص 14)

2- تكاليف الاستثمار:

أما فيما يتعلق بتكاليف الاستثمار، فإنه يمكن أن تختلف من جمعية إلى أخرى لكن يمكن أن تصنف ضمن حسابات القسم 2 للاستثمار.

* وأما الحالات الخاصة فيمكن أن تدرج في الحسابات الحرة لمخطط المحاسبة الوطنية. ويجب أن تكون هاتين الفئتين من التكاليف موضوع برمجة تصادق عليها قانونيا الأجهزة المختصة للجمعية.

وبعد توضيح موارد الجمعية وتوظيفها يتعين التساؤل عن نظام التسيير التقديري للجمعيات.

9-4- التسيير الجمعي:

بالرغم من أن التشريع الساري المفعول لا يتناول هذا الموضوع، فإن تقديرات الميزانية تفرض نفسها بمجرد ما يكتسي البحث عن التوازن المالي طابعا حاسما. (مرسوم وزاري مؤرخ في 20 ديسمبر

2002 وزارة الشبيبة والرياضة ص 15)

9-4-2-1- تسيير ميزانية الجمعيات:

على الصعيد العالمي تمنح أهمية كبرى للتوازن المالي، وهي وضعية مؤكدة بما أنها مكرسة في العديد من الحالات لاسيما في:

- الجمعيات التي تستفيد من التمويل العمومي.

- الجمعيات التي تسيير المؤسسات التابعة للقطاع الاجتماعي.

من المفروض أن يتمحور تسيير ميزانية الجمعية أساسا حول النقاط التالية:

- جدول التمويل ويتم إعداده في نفس الوقت الذي تعد فيه الحسابات السنوية ويجب أن يصف هذا الجدول الطريقة التي من خلالها سمحت الموارد الممنوحة للجمعية بمواجهة إحتياجاتها وذلك بإبراز وسائل التمويل.

9-4-2-2- مخطط التمويل:

ويتميز بأنه يشير على مدى سنة على الأقل إلى الأعمال المبرمجة (مثل: الاستثمارات الجديدة وتسديد الديون على المدى المتوسط والطويل...) وكذا أصل الموارد الضرورية (مثل: التمويل الذاتي والتنازل عن الأصول أو الاستثمارات والإعانات وعمليات الاقتراض...).

- الحساب الملائم للنتائج التقديرية.

ويجب أن تدعم الوثائق السالفة الذكر إعداد مختلف الميزانيات ونذكر منها تلك التي تكتسي أهمية كبيرة.

- ميزانية التسيير. / ميزانية الاستثمار. / ميزانية الخزينة.

وفي هذا السياق، تكتسي ميزانية الخزينة أهمية خاصة لأنها تسمح خلال السنة الجارية بمعالجة الاختلال في التوازن التي يرجع إلى الفوارق بين الإيرادات والنفقات.

وبغرض تدارك كل اضطرابات يحدث في تسيير الجمعية يتوقع إعداد هذه الميزانية مرة في الشهر أو الثلاثي على الأقل. (مرسوم وزاري مؤرخ في 20 ديسمبر 2002 وزارة الشبيبة والرياضة

ص16)

وتتضمن ميزانية الخزينة جزأين:

1- ميزانية الخزينة التقديرية: تتمحور ميزانية الخزينة التقديرية حول تجزئة السنة إلى 12 شهر أو 4 ثلاثيات ويمكن الهدف في التحديد بالنسبة لكل واحد منها على التوالي:

2- وضعية الخزينة الأصلية: إيرادات التسيير/حاصل النشاط / الإعانات / الاشتراكات/ الإيرادات الاستثنائية/الإيرادات الأخرى/تحصيل الافتراضات.

مجموع الإيرادات: تكاليف التسيير/مصاريف المستخدمين/مصاريف أخرى/التكاليف الأخرى/تسديد الافتتاءات والاستثمارات/تسديد القروض.

مجموع التكاليف: الوضعية النهائية للخزينة.

ميزانية الخزينة: تقديرات وإنجازات:

تستند ميزانية الخزينة إلى تقديرات مقارنة بإنجازات سنة مالية معينة مدعمة بإشارة للسنة المالية وهذا لكل ركن من الأركان المذكورة أعلاه.

خلاصة:

قمنا في هذا الفصل بالتكلم عن النوادي الرياضية وطبيعتها القانونية، حيث بينا جميع أنواع الأندية الرياضية من نوادي الرياضة للهواة والنوادي الشبه محترفة وكذا النوادي المحترفة وفصلنا كل منها على حدى، ثم بعد ذلك تطرقنا إلى القوانين التي تضبط سير هذه الأندية سواء من ناحية التأسيس أو التسيير أو الإعانات المالية وطرق التصرف فيها، وجاء كل ذلك من خلال عرض القانون المعدل للجمعيات الرياضية في الجزائر الذي حددناه بأهم محاوره الأساسية التي تهم موضوع دراستنا.

الفصل الرابع

الإجراءات الميدانية للدراسة

تمهيد:

تعتبر عملية جمع البيانات لأغراض التقويم والبحث العلمي من المراحل الهامة التي تحتاج إلى عناية خاصة من قبل الباحث، ويؤكد الباحثون على أهمية المنهجية في البحوث العلمية، ذلك أن قيمة البحث ونتائجه ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمنهج الذي يتبعه الباحث، وعلى الباحث أن يصمم بحثه ويحدد الأدوات التي سوف يستخدمها بطريقة واضحة حتى يتمكن من تطبيق أهداف بحثه وكذلك تحديد جميع الوسائل والأدوات التي سوف يستخدمها في كل مرحلة من مراحل بحثه، كما تعتبر عينة البحث من الخطوات الرئيسية في جمع البيانات.

وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى جميع هذه النقاط وبالتفصيل.

1- الدراسة الاستطلاعية:

مما لا شك فيه أن ضمان السير الحسن لأي بحث ميداني لابد على الباحث القيام بدراسة استطلاعية لمعرفة مدى ملائمة ميدان الدراسة لإجراءات البحث الميدانية والتأكد من صلاحية الأداة المستخدمة والصعوبات التي قد تعترض الباحث وعليه فقد قام الباحث بأجراء الدراسة الاستطلاعية على عينة من المسيرين المكلفين بتسيير نادي أولمبي أولاد دراج (03 مسيرين)

والتي كان الغرض منها مايلي:

- أخذ فكرة واضحة على النادي الرياضي من حيث الطاقم الإداري الوسائل والأجهزة والمساحات والمرافق الرياضية المتوفرة.

- التعرف على المكان ومدى إمكانية إجراء هذه الدراسة.

- التعرف على كل ما يمكنه عرقلة عملنا، ومختلف الصعوبات المحتمل مواجهتها.

- تحديد العينة ومعرفة الأجواء المحيطة بها، ومختلف ظروفها.

- التقرب من أفراد العينة قيد الدراسة.

وبذلك يستطيع الباحث التعرف على أية مشكلة يمكن أن تظهر قبل القيام بالدراسة الأصلية، مما يمكنه من حل هذه المشكلات غير المتوقعة في هذه المرحلة من الدراسة ولذلك فإن الدراسة الاستطلاعية تستحق ما يبذل فيها من مجهود خاصة للباحث المبتدأ. (أبو علام رجاء محمود، 2011، ص98)

2- مجالات البحث:

✓ المجال الزمني:

بعد تحديد موضوع الدراسة بدأ العمل الجدي في هذه الدراسة من الجانب النظري في بداية شهر فيفري إلى غاية شهر أكتوبر والتي تواصلت مع باقي مراحل البحث أما الدراسة التطبيقية المتمثلة في توزيع الاستبيان فكانت على النحو التالي:

- المرحلة الأولى (توزيع الاستبيان): 2024/02/22

- المرحلة الثانية (جمع الاستبيان): 2024/02/29

✓ المجال المكاني:

✓ تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة في مقر الرابطة الولائية لكرة القدم. بالمسيلة.

المجال البشري:

✓ تمت الدراسة على عينة من مسيري نادي وفاق المسيلة - أولمبي المسيلة- مولودية المسيلة

3- أدوات جمع البيانات والمعلومات:

إن الخطوة الأولى التي اتبعناها في دراستنا هي وضع وسائل نقل تساعد على توزيع جوانب البحث وهي جمع المعلومات من مختلف المراجع وهذا قصد الإلمام بالجانب النظري والذي يسعى من خلاله الباحث إلى كشف الحقيقة وفك الأشكال المطروح أما الجانب التطبيقي فتم توفير الوسائل والعتاد الرياضي بغرض إجراء الاختبارات على مجتمع العينة في النادي الرياضي وقد وضع الباحث عدة وسائل نظرية وتطبيقية حددها بالشكل التالي:

المصادر والمراجع:

تساعد مراجعة البحوث السابقة على زيادة فهم الباحث للمشكلة التي يدرسها كما أنها تؤدي إلى وضع نتائج الدراسة في إطار تاريخي. وذلك بتتبع أهم تطور جوانب المشكلة، ومكان موضوع مشكلة الدراسة من هذا المجال. (أبو علام رجاء محمود: مرجع سابق، ص 99)

التجربة الاستطلاعية: وتمثلت في دراسة قمنا بها على مسيري نجم رياضي أولاد دراج الناشط في القسم الجهوي الأول وهذا بغرض التأكد من صحة أداة القياس التي قمنا بتطبيقها والمتمثلة في الإستبيان.

4- الملاحظة والتجربة.

ضبط متغيرات الدراسة:

أن الدراسة الميدانية تتطلب على الباحث ضبط المتغيرات قصد التحكم فيها من جهة، ومن جهة أخرى عزل بقية المتغيرات الدخيلة، وبدون هذا الضبط تصبح النتائج التي يتوصل إليها الباحث مستعصية على التحليل والتصنيف والتفسير ومضللة لنتائجها، ويقصد بالضبط الإجرائي للمتغيرات المحاولات المبذولة لإزالة تأثير أي متغير الذي يمكن أن يؤثر على المتغير التابع، يقول (محمد حسن علاوي وأسامة راتب) " يصعب على الباحث أن يتعرف على المسببات الحقيقية للنتائج بدون ممارسة الباحث لإجراءات الضبط الصحيحة" ويقول (فان دالين) أن المتغيرات التي تؤثر في المتغير التابع والتي من الواجب ضبطها هي المؤثرات الخارجية التي ترجع إلى الإجراءات التجريبية والمؤثرات التي ترجع إلى مجتمع وعلى هذا الأساس قام الباحث بمجموعة من الإجراءات لضبط المتغيرات قصد التحكم فيها أو عزلها تماما وكانت على النحو التالي:

المتغير المستقل: وهو الذي يؤثر في العلاقة القائمة بين المتغيرين ولا يتأثر بها، وفي بحثنا هذا المتغير المستقل هو الاتصال التنظيمي (ديلود فانداين، 1985، ص398)

المتغير التابع: وهو الذي يتأثر بالعلاقة القائمة بين المتغيرين ولا يتأثر بها، وفي بحثنا هذا المتغير التابع هو التخطيط والتنظيم بالنسبة للإدارة الرياضية.

5- المنهج المستخدم:

يعتبر المنهج الوصفي من أكثر المناهج العلمية التي تتمثل فيها معالم الطريقة العلمية بصورة واضحة، وذلك لأنها لا تقف عند مجرد وصف موقف أو تحديد حالة أو التاريخ للحوادث الماضية بل يقوم الباحث بدراسة المتغيرات المتعلقة بظاهرة معينة (بوداود عبد اليمين، عطاء الله أحمد، 2009، ص136)

وكذلك لأنه مناسب لتحقيق أهداف البحث "هو المنهج البحث الوحيد الذي يمكنه الاختبار الحقيقي لفروض العلاقات الخاصة بالسبب أو الأثر، كما أن هذا المنهج يمثل الاقتراب الأكثر لحل العديد من المشكلات العلمية بصورة علمية ونظرية بالإضافة إلى إسهامه في تقدم البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية ومن بينها علوم الرياضة" (محمد حسن علاوي، 1999، ص217)

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي، ويعتبر المنهج الوصفي من أكثر المناهج العلمية استعمالا في البحوث العلمية، وكونه أنسب المناهج للوصول إلى أهداف البحث، ويتناسب وطبيعة المشكلة التي نحن بصدد دراستها.

6- مجتمع البحث:

إذا ما قرر الباحث القيام ببحث ميداني فعليه تحديد المجتمع الذي سيقوم بدراسته، تحديدا واضحا ومجتمع البحث هو جميع المفردات التي تتوفر فيها الخصائص المطلوب دراستها وقد يتكون أفراد البحث من أفراد أو جامعات أو منظمات، وفي كل الأحوال ينبغي أن لا يكون مجتمع البحث مبهما. (مبروكة عمر محيريق، 2008، ص153)

ومجتمع بحثنا يتكون من جميع مسيرين الفرق الرياضية الناشطة على مستوى الرابطة الولائية ونظرا لصعوبة معرفة عدد مجتمع العينة بالضبط وهذا يرجع لأسباب خارج نطاق مقدرة الباحث فإنه على أقل تقدير يمكن حصر مجتمع البحث في حوالي 90 مسير.

7- عينة الدراسة:

للحصول على المعلومات من المجتمع الأصلي للبحث يتعذر علينا البحث الشامل وبذلك يتم الرجوع إلى وحدات تمثل المجتمع موضوع الدراسة، أو ما يسمى بالعينة وهي "مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية، وهي تعتبر جزء من الكل فهي بذلك نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع الكلي" (زرواتي رشيد، 2002، ص191)

وبلغ عدد عينة الدراسة حوالي 30 مسير من 03 نوادي تتشط كلها على مستوى مدينة المسيلة.

8- كيفية اختيار العينة:

لقد قمنا باختيار عينة البحث بشكل قصدي، وذلك لأنها تسمح بإجراء الدراسة ضمن ظروف ملائمة، وتتكون من ثلاث مجموعات هم:

← مسيري نادي وفاق المسيلة

← مسيري نادي أولمبي المسيلة

← مسيري نادي مولودية المسيلة

9- أدوات الدراسة:

أدوات جمع البيانات والمعلومات:

إن الخطوة الأولى التي اتبعناها في دراستنا هي وضع وسائل نقل تساعد على توزيع جوانب البحث وهي جمع المعلومات من مختلف المراجع وهذا قصد الإلمام بالجانب النظري والذي يسعى من خلاله الباحث الى كشف الحقيقة وفك الأشكال المطروح أما الجانب التطبيقي فتم توزيع استمارة استبيان على مسيري عينات الدراسة واستخدمنا كذلك العديد من وسائل النقل للمعلومات نذكر منها:

المصادر والمراجع:

تساعد مراجعة البحوث السابقة على زيادة فهم الباحث للمشكلة التي يدرسها كما أنها تؤدي إلى وضع نتائج الدراسة في إطار تاريخي. وذلك بتتبع أهم تطور جوانب المشكلة، ومكان موضوع مشكلة الدراسة من هذا المجال (أبو علام رجاء، 2011، ص 99)

التجربة الاستطلاعية: وتمثلت في الدراسة التي قمنا لمعرفة الظروف المحيطة بأفراد العينة.

الخصائص السيكومترية للأداة:

يعتبر الصدق والثبات أحد أهم شروط سلامة أداة القياس وهما مرتبطان ببعضهما البعض حيث يقصد بالصدق أن يقيس فقرات الاستبيان

الصدق: تعتبر درجة الصدق هي العامل الأكثر أهمية بالنسبة للمقاييس والاختبارات وهو يتعلق أساسا بنتائج الاختبار، كما يشير "تايلر" أن الصدق يعتبر أهم اعتبار يجب توافره في الاختبار. ((أبو علام رجاء محمود، 2011، ص 180)

الصدق الذاتي للاستبيان:

* الصدق الذاتي = جذر الثبات

وعليه كانت نتائج الصدق الذاتي كالتالي:

المحور	الصدق الذاتي	معامل الثبات
المحور الأول	**0.714	0.844
المحور الثاني	**0.599	0.733
المحور الثالث	**0.695	0.833
الدرجة الكلية	**0.940	0.969

الجدول رقم (2): يوضح نتائج الصدق الذاتي للاستبيان

من خلال الجدول رقم (01) نلاحظ أن قيمة معامل الصدق (الصدق الذاتي) للاستبيان تساوي (**0.940) وهي قيمة دالة عند (0.01)، وبالتالي تدل على صدق عالي للاستبيان وموثوقية مما يسمح لنا بالاعتماد عليه كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات.

الأساليب الإحصائية:

تم الاستعانة في هذه الدراسة بنظام الحزم الإحصائية spss لإصداره الواحد وعشرين التي: هي أحد وأهم وأشهر حزم البرامج الجاهزة في مجال المعالجة الإحصائية للبيانات، إذ يتمتع هذا البرنامج بالعديد من الخصائص الفريدة التي تميزه عن باقي البرامج المماثلة، وأهم هذه الخصائص، بساطة الاستخدام وسهولة الفهم. (زرواتي رشيد، 2002، ص180)

تم اللجوء بالأساليب الإحصائية التالية:

← المتوسط الحسابي

← النسبة المئوية

خلاصة:

حاولنا في هذا الجانب باعتباره الإطار التطبيقي للبحث وهو من أهم الجوانب في البحث من حيث إعطاء نظرة عن المنهج المستخدم كما أحاط بظروف اختيار العينة وحدود البحث الزمانية والمكانية وإبراز النقل العلمي لأدوات القياس من خلال صدق وثبات هذا الأخير وهذا كله تمهيدا للدراسة الأساسية كما أوضح الباحث الأدوات الإحصائية التي استعملت في كل ذلك تمهيدا للوصول إلى نتائج هذا البحث وتحليلها ومناقشتها

الفصل الخامس

عرض وتحليل ومناقشة الدراسة

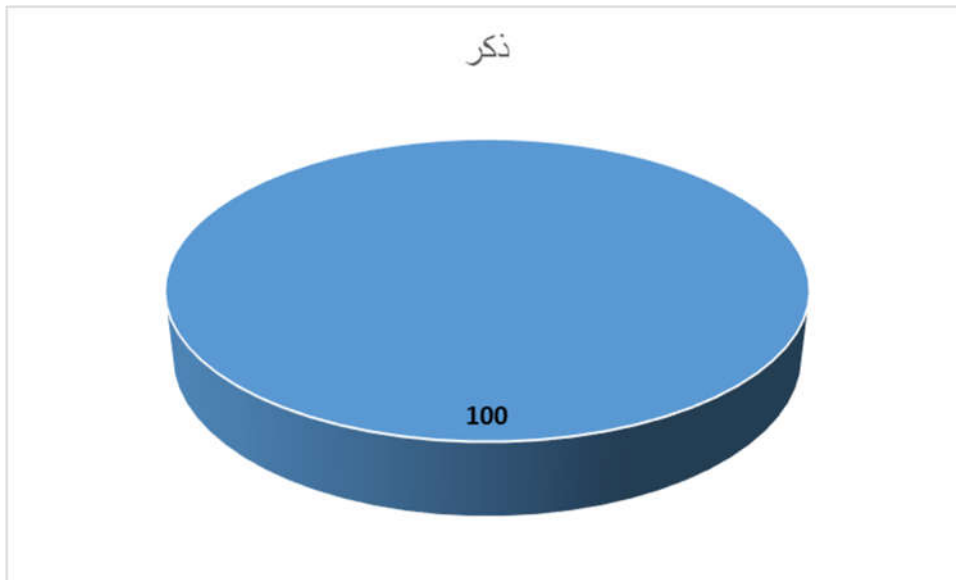
عرض وتحليل النتائج

الجدول رقم (3): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	تكرارات	
100	30	ذكر

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (30) فرداً، نلاحظ أن حجم الذكور (30) بنسبة 100%، أما الإناث فقد بلغ عددهن (00) أنثى بنسبة قدرت بـ 00% وهذا يدل على أن أغلب العمال الإداريون في العينة محل الدراسة هم من الذكور. ويمكن تفسير عدم تواجد الإناث في العينة محل الدراسة على أنه نظراً لطبيعة الدراسة فإنه من النادر تواجد العنصر النسوي في هكذا إدارات وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (6): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



الجدول رقم (4): يوضح يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

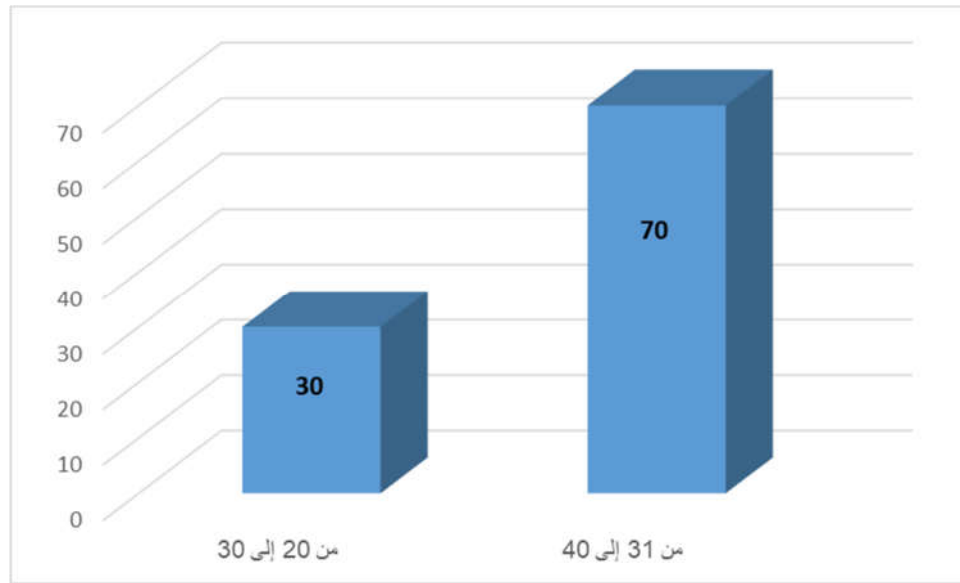
النسبة المئوية	تكرارات	
30%	9	من 20 إلى 30
70%	21	من 31 إلى 40
100	30	المجموع

من خلال نتائج الجدول الذي يمثل توزيع مفردات العينة وفقاً لمتغير العمر يتبين لنا أن أكبر نسبة من عينة الدراسة (من 31 إلى 40 سنة) بنسبة (70%) وهو ما يعادل

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة الدراسة

(21 مبحوث) فيما كان الذين بلغ أعمارهم بين (من 20 إلى 30 سنة) قدرت نسبهم (30%) أي ما يعادل (09 مبحوث)، ويتضح من خلال النسب الموضحة أن معظم أفراد العينة ما بين من الفئتين (31 - 40 سنة) و(20-30) وهذا ما يدل أن أغلبيتهم يتمتعون بالخبرة الكافية لأداء مهنتهم. وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (7): يوضح يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

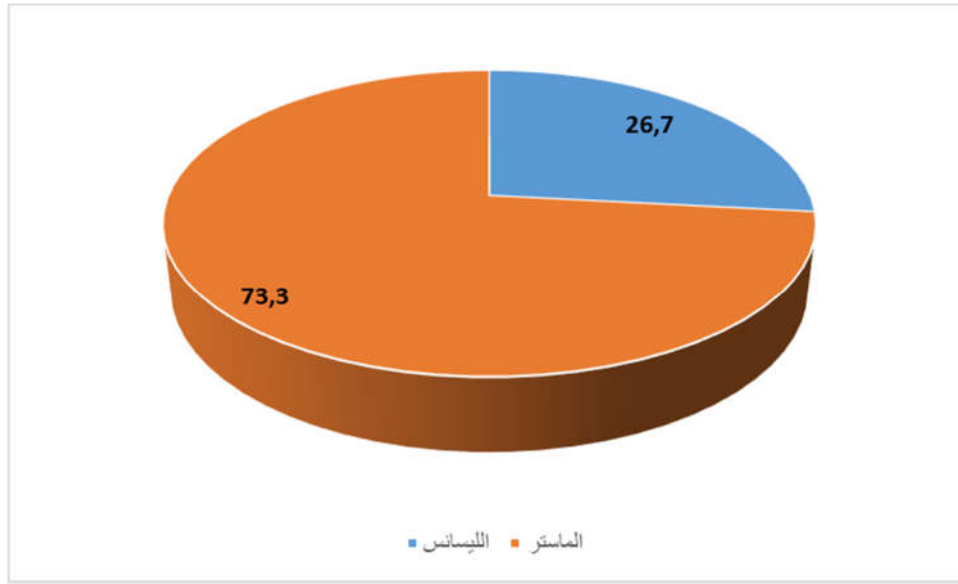


الجدول رقم (5): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	تكرارات	
26,7	8	الليسانس
73,3	22	الماستر
100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 34 فرداً، نلاحظ أن الذين لديهم شهادة جامعية (ليسانس) فقد بلغ عددهم 12 أفراد بنسبة 35.3، أما الذين لديهم مستوى ثانوي فأقل فقد كان عددهم على 11 قدرت نسبهم على التوالي بـ 32.4%، أما الذي لديهم شهادة تقني أو تقني سام بلغ عددهم 7 مفردة قدرت بنسبة 20.6%، وتليها في الأخير شهادة الماستر تكرر 4 فردة بنسبة 11.8%، ويتضح من خلال النسب الموضحة أن معظم أفراد عينة الدراسة هم من الفئة المستوى الجامعي ويتمتعون بالمهارات اللازمة لأداء عملهم، مما يجعلهم يتحلون بالموضوعية والمصادقية في الإجابة على أسئلة الإستبيان والخروج بنتائج أقرب على الواقع.

الشكل رقم (8): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي المؤهل العلمي

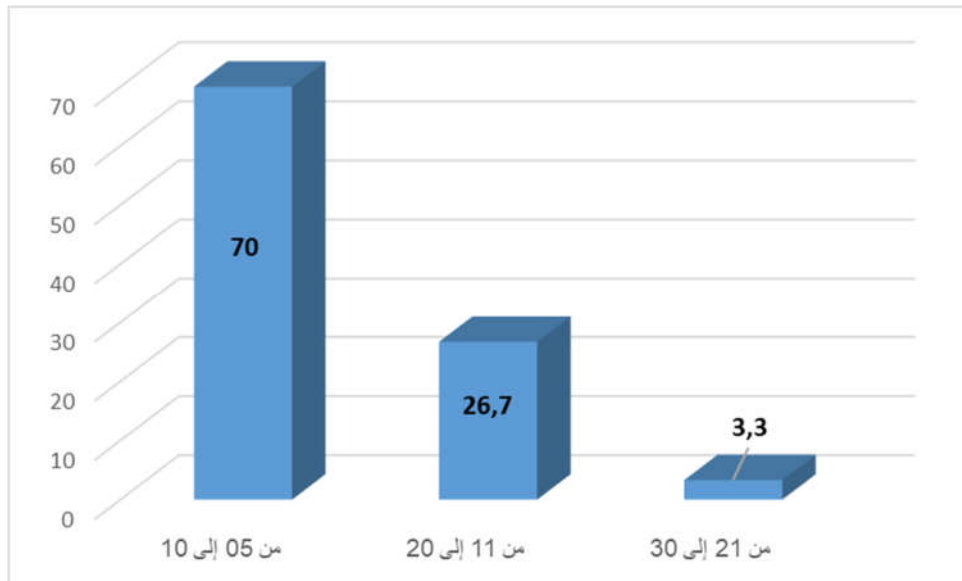


الجدول رقم (6): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة المئوية	تكرارات	
70	21	من 05 إلى 10
26,7	8	من 11 إلى 20
3,3	1	من 21 إلى 30
100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (30)، نلاحظ أن اللذين لديهم الذين لديهم خبرة (أقل من 5 سنة) قدر عددهم بـ (21) بنسبة بلغت 70 %، أما من تتراوح خبرتهم (من 11 إلى 20 سنة) فقد بلغ عددهم (08) بنسبة قدرت بـ 26.7 %، أما من تتراوح خبرتهم (أكثر من 21 إلى 30 سنة) فقد بلغ عددهم (1) بنسبة قدرت بـ 3.3 %، نستنتج من خلال تحليل نتائج الجدول أن غالبية يعملون في بيئة تساعدهم على التطور من خلال التقدم الملحوظ في عدد سنوات الخبرة المهنية وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (9): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



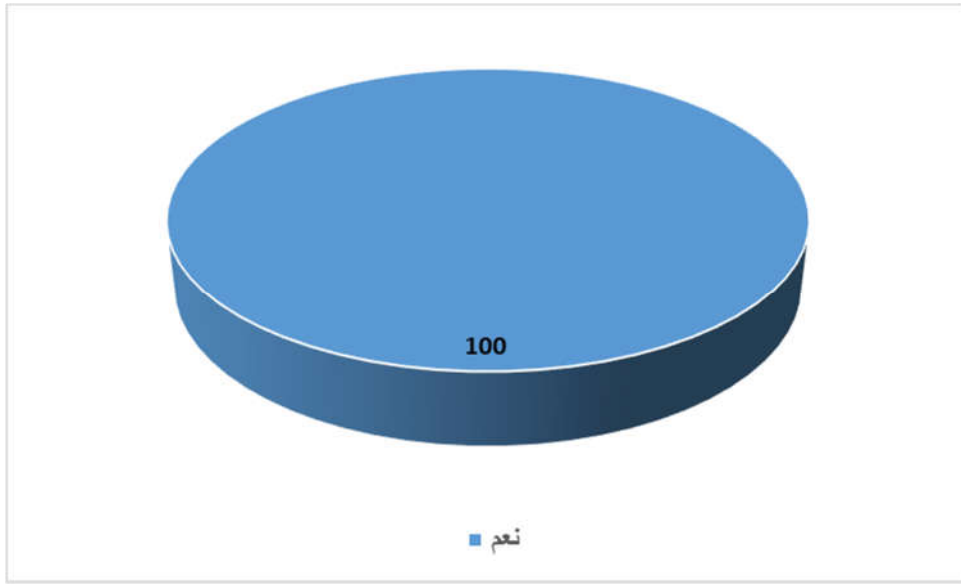
تحليل نتائج المحور الأول

الجدول رقم (7): يوضح المعرفة المسبقة بماهية التخطيط في نطاق المعرفة الأكاديمية للعمال

النسبة المئوية	تكرارات	
100	30	نعم

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (30) فرداً، نلاحظ أن حجم العينة التي أقرت بأن لها معرف أكاديمية وأجابت بالبديل "نعم" بلغ عددها (30) بنسبة 100%، وهذا يدل على أن أغلب العمال الإداريون في العينة محل الدراسة هم لهم تكوين مسبق حول التخطيط. وهذا ما يوضح الشكل التالي:

الشكل رقم (10): يوضح المعرفة المسبقة للتخطيط من طرف أفراد العينة.

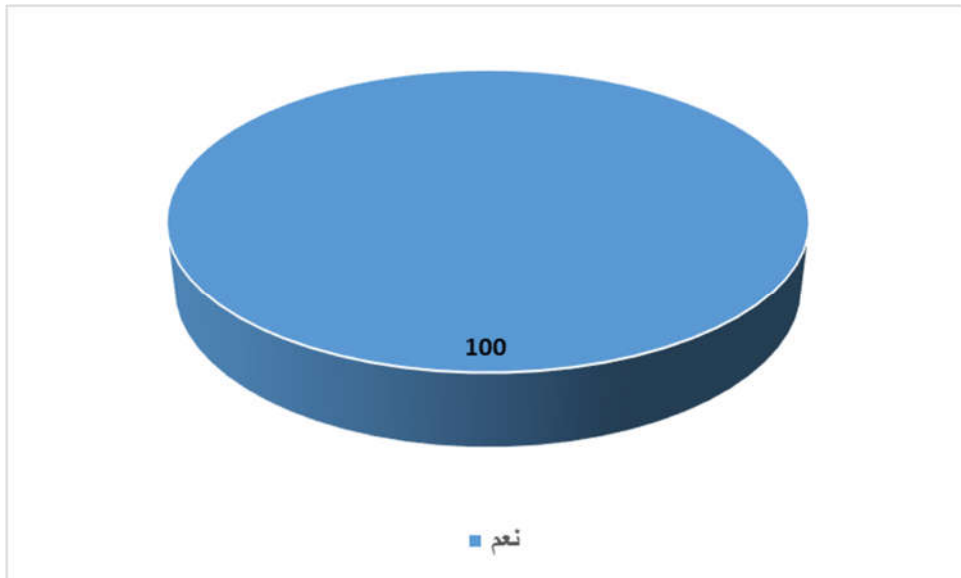


الجدول رقم (8): يوضح مدى فهم سياسة التخطيط داخل النادي

النسبة المئوية	تكرارات	
100	30	نعم

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (30) فرداً، نلاحظ أن حجم العينة التي أقرت بأن لها معرف أكاديمية واجابت بالبديل "نعم" بلغ عددها (30) بنسبة 100%، وهذا يدل على أن أغلب المسيرين الإداريون في العينة محل الدراسة لهم فهم حول سياسة تخطيط النادي. وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (11): يوضح المعرفة المسبقة للتخطيط من طرف أفراد العينة.

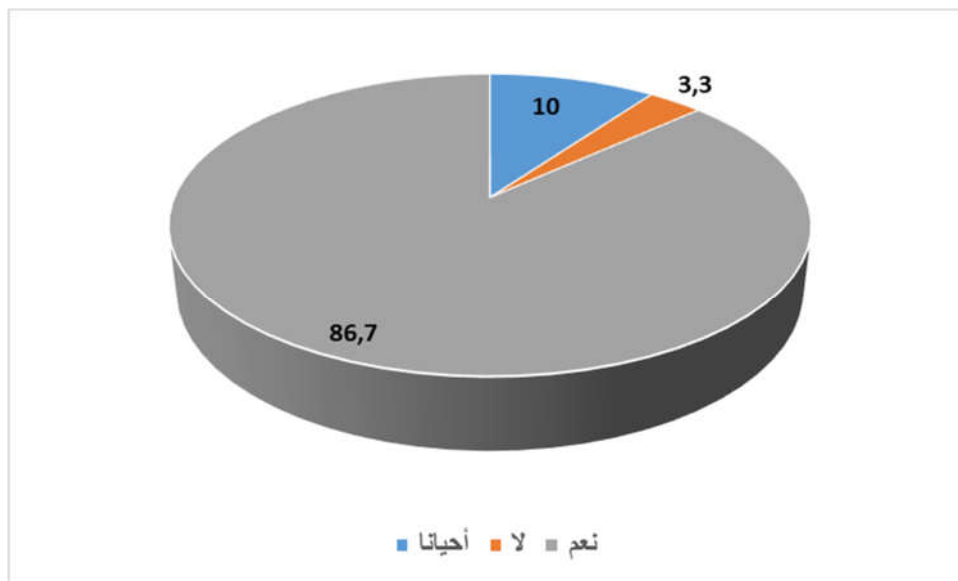


الجدول رقم (9): يوضح مدى استجابة عملية التخطيط للتطلعات الشخصية للطاقت الإداري

الدلالة الإحصائية	الدلالة الحرة	مستوى الدلالة	كا 2 مجدولة	كا 2 المحسوبة	النسبة المئوية	تكرارات	
دال إحصائيا	2	0.000	5.99	38.600	10	3	أحيانا
					3,3	1	لا
					86,7	26	نعم
					100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (26) فرداً بنسبة مئوية بلغت 86.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" والبالغ عددهم (3) بنسبة مئوية قدرت بـ 10%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (1) بنسبة مئوية قدرت بـ 3,3%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 38.600^a وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين البدائل الثلاثة لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكرار (نعم) ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الشكل رقم (12): يوضح مدى استجابة عملية التخطيط للتطلعات الشخصية للطاقت الإداري



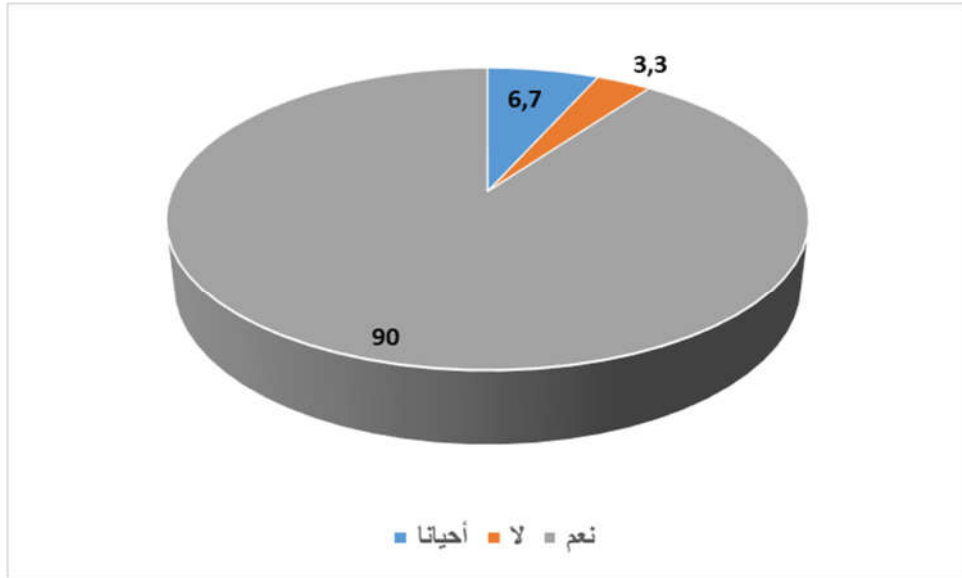
الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة الدراسة

الجدول رقم (10): يوضح مدى توفر الإرشادات والتوجيهات اللازمة لأعضاء النادي بواسطة وسائل الإتصال التنظيمي أثناء عملية التخطيط.

الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا 2 مجدولة	كا 2 المحسوبة	النسبة المئوية	تكرارات	
دال إحصائياً	2	0.000	5.99	43.400	6,7	2	أحياناً
					3,3	1	لا
					90	27	نعم
					100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (27) فرداً بنسبة مئوية بلغت 90%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحياناً" والبالغ عددهم (02) بنسبة مئوية قدرت بـ 6.7%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (1) بنسبة مئوية قدرت بـ 3,3% وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 43.400^a وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين البدائل الثلاثة لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكرار (نعم) ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الشكل رقم (13): يوضح يوضح مدى توفر الإرشادات والتوجيهات اللازمة لأعضاء النادي بواسطة وسائل الإتصال التنظيمي أثناء عملية التخطيط.

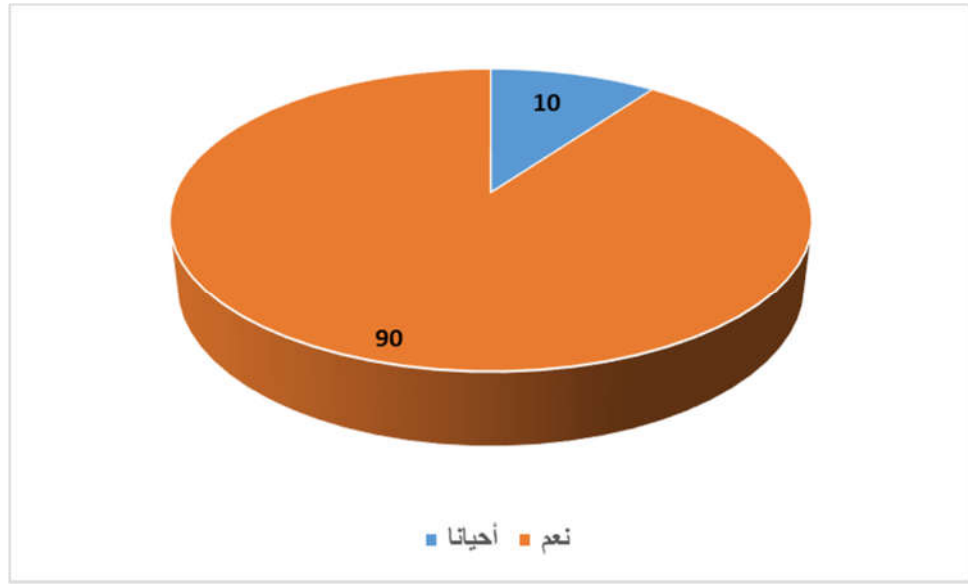


الجدول رقم (11): يوضح جودة الإتصال بين أعضاء النادي ومدى تأثيرها على جودة التخطيط والتنفيذ.

الدلالة الاحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا 2 مجدولة	كا 2 المحسوبة	النسبة المئوية	تكرارات	
دال إحصائيا	2	0.000	5.99	19.200	10	3	أحيانا
					90	27	نعم
					100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (27) فرداً بنسبة مئوية بلغت 90%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" والبالغ عددهم (3) بنسبة مئوية قدرت بـ 10%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 19.200^أ وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين البدائل لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكرار (نعم) ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الشكل رقم (14): يوضح جودة الاتصال بين أعضاء النادي ومدى تأثيرها على جودة التخطيط والتنفيذ



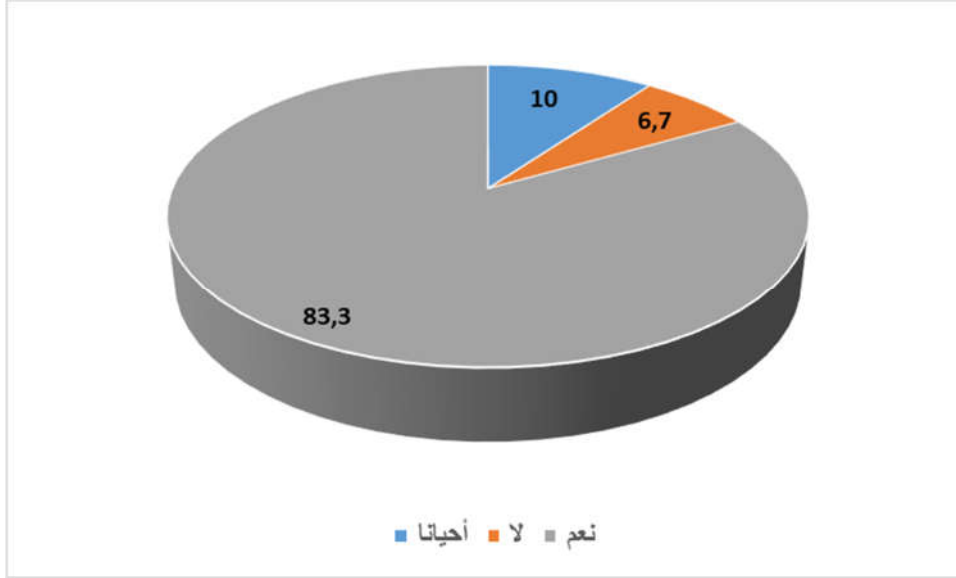
الجدول رقم (12): يوضح دور الاجتماعات الدورية لتحسين عملية التخطيط والتنسيق.

الدالة الاحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا 2 مجدولة	كا 2 المحسوبة	النسبة المئوية	تكرارات	
دال إحصائيا	2	0.000	5.99	33.800	10	3	أحيانا
					6,7	2	لا
					83,3	25	نعم
					100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (43) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (25) فرداً بنسبة مئوية بلغت 83.3%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" والبالغ عددهم (3) بنسبة مئوية قدرت بـ 10%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (2) بنسبة مئوية قدرت بـ 6.7%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت ^a33.8000 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين

البدائل لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكرر (نعم) ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الشكل رقم (15): يوضح دور الاجتماعات الدورية لتحسين عملية التخطيط والتنسيق.



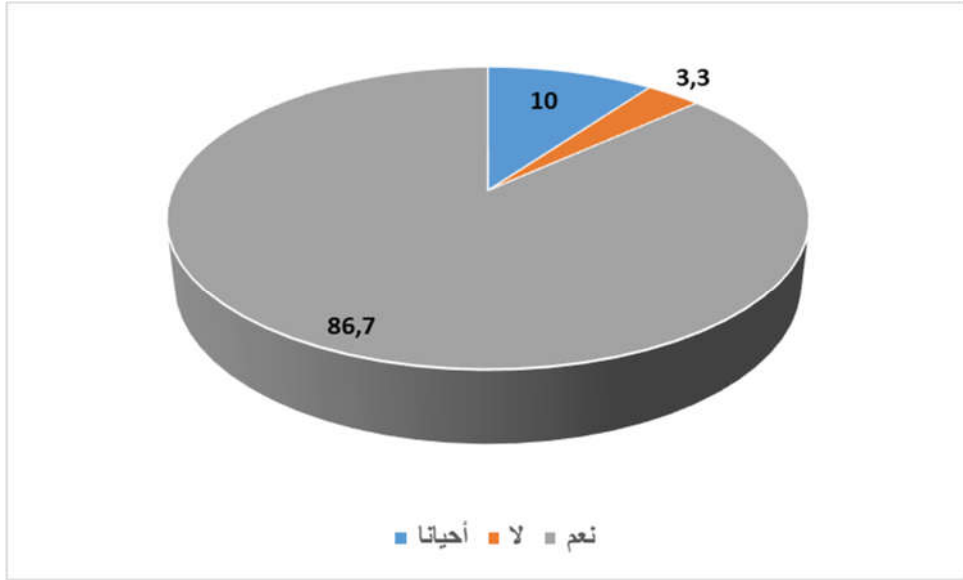
الجدول رقم (13): يوضح التحديات في عملية الإتصال التنظيمي أثناء تخطيط الأنشطة.

الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا 2 جدولة	كا 2 المحسوبة	النسبة المئوية	تكرارات	
دال إحصائياً	2	0.000	5.99	38.800	10	3	أحيانا
					3,3	1	لا
					86,7	26	نعم
					100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (43) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبدل "نعم" وقد بلغ عددهم (26) فرداً بنسبة مئوية بلغت 86.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبدل "أحيانا" والبالغ عددهم (3) بنسبة مئوية قدرت بـ 10%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبدل "لا" والبالغ عددهم (1) بنسبة مئوية قدرت بـ 3,3%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 33.800^a وهي

قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين البدائل لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكرار (نعم) ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الشكل رقم (16): يوضح التحديات في عملية الاتصال التنظيمي أثناء تخطيط الأنشطة.



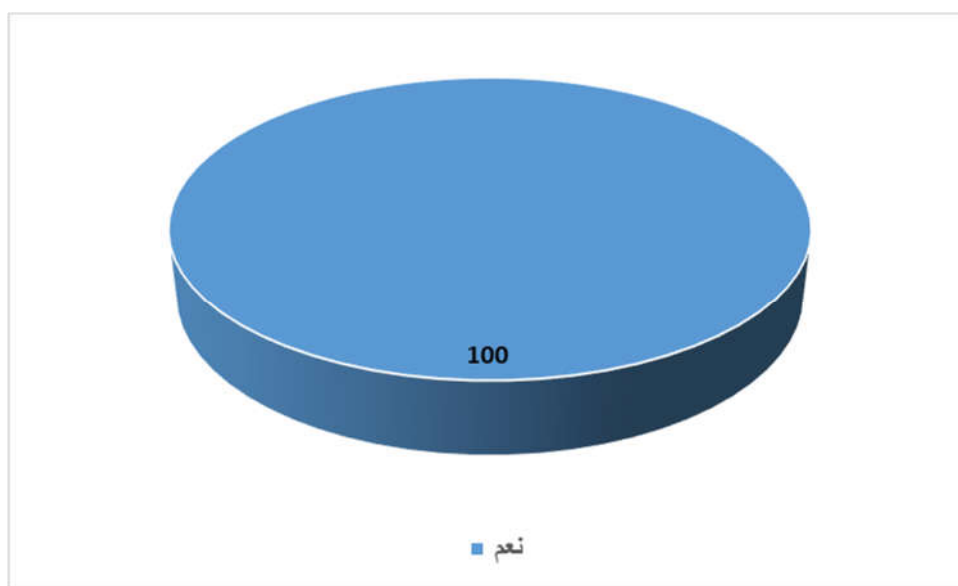
المحور الثاني:

الجدول رقم (14): يوضح مدى المعرفة المسبقة بماهية التنظيم.

النسبة المئوية	تكرارات	
100	30	نعم

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعة واحدة فقط، تمثلت المجموعة في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (30) فرداً بنسبة مئوية بلغت 100%.

الشكل رقم (17): يوضح مدى المعرفة المسبقة بماهية التنظيم.

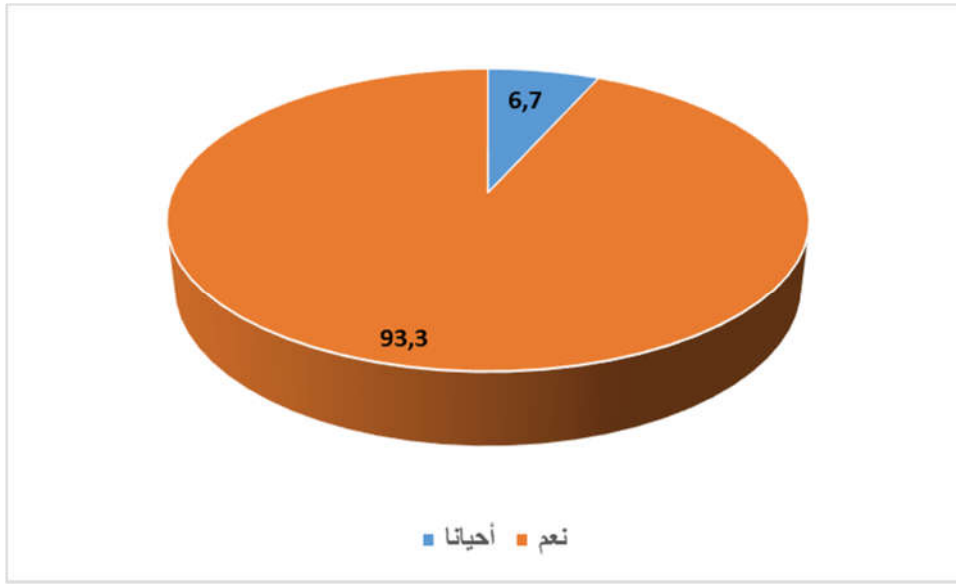


الجدول رقم (15): يوضح مدى إستطاعة العمال علة تفهم سياسة التنظيم

الدلالة الاحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا 2 مجدولة	كا 2 المحسوبة	النسبة المئوية	تكرارات	
دال إحصائيا	2	0.000	5.99	22.533	6,7	2	أحيانا
					93,3	28	نعم
					100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (28) فرداً بنسبة مئوية بلغت 93.3%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أحيانا " والبالغ عددهم (2) بنسبة مئوية قدرت بـ 6.7%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت 22.533 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين البدائل لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكرار (نعم) ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الشكل رقم (18): يوضح مدى إستطاعة العمال علة تفهم سياسة التنظيم

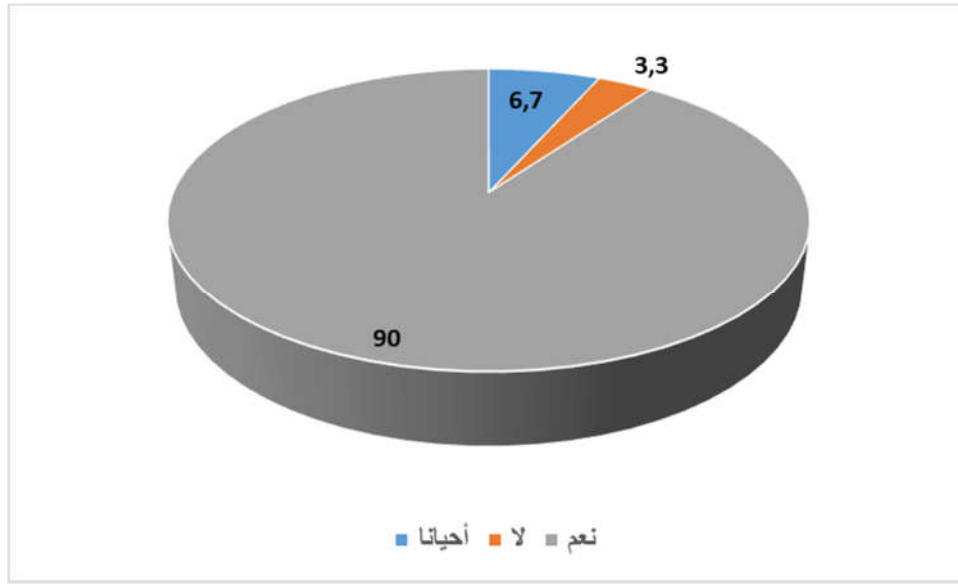


الجدول رقم (16): مدى إستجابة عملية التنظيم لتطلعات الشخصية للعمال.

الدالة الاحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا 2 مجدولة	كا 2 المحسوبة	النسبة المئوية	تكرارات	
دال إحصائيا	2	0.000	5.99	43.400	6,7	2	أحيانا
					3,3	1	لا
					90	27	نعم
					100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى أربع مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (27) فرداً بنسبة مئوية بلغت 90%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" والبالغ عددهم (2) بنسبة مئوية قدرت بـ 6.7%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (1) بنسبة مئوية قدرت بـ 3.3%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت 43.400 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين البدائل لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكرار (نعم) ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الشكل رقم (19): مدى إستجابة عملية التنظيم لتطلعات الشخصية للعمال.

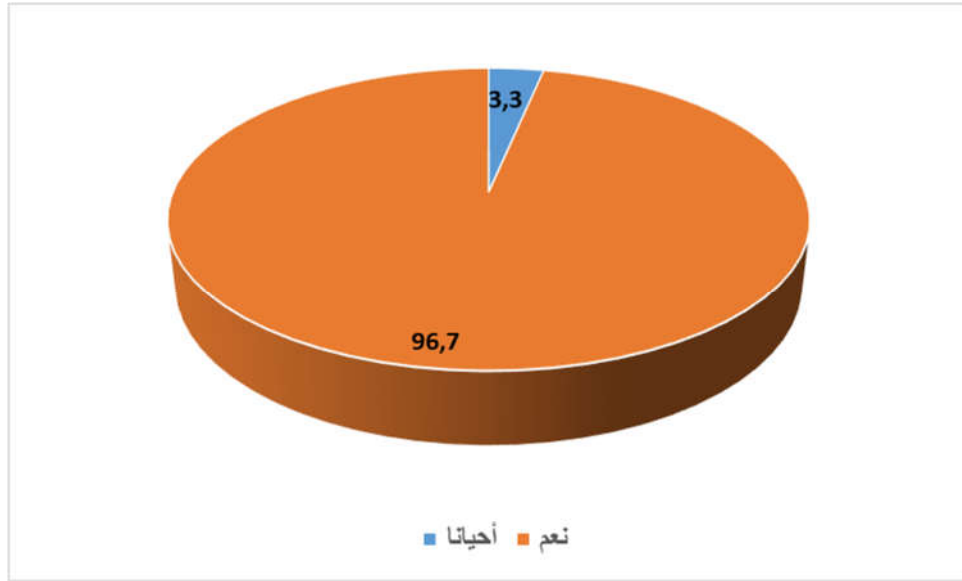


الجدول رقم (17): يوضح دور الاتصال التنظيمي في نجاح عمليات التنظيم الداخلي.

الدلالة الاحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا 2 مجدولة	كا 2 المحسوبة	النسبة المئوية	تكرارات	
دال إحصائيا	2	0.000	5.99	26.133	3,3	1	أحيانا
					96,7	29	نعم
					100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (43) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (29) فرداً بنسبة مئوية بلغت 96.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" والبالغ عددهم (1) بنسبة مئوية قدرت بـ 3.3%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت 26.133 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين البدائل لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكرار (نعم) ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الشكل رقم (20): يوضح دور الاتصال التنظيمي في نجاح عمليات التنظيم الداخلي.

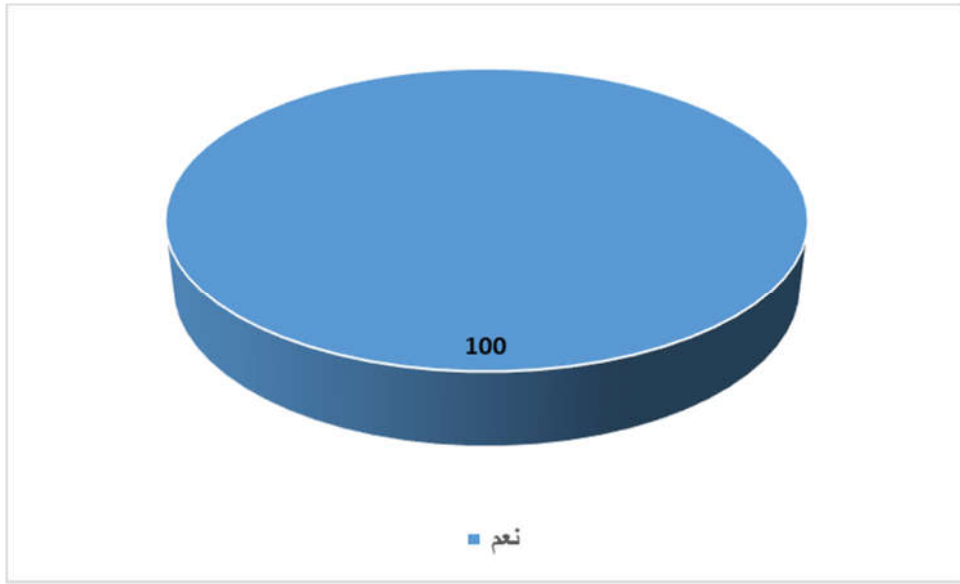


الجدول رقم (18): يوضح مدى تأثير جودة الأتصال على أداء الفريق.

النسبة المئوية	تكرارات	
100	30	نعم

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعة واحدة فقط، تمثلت المجموعة في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (30) فرداً بنسبة مئوية بلغت 100.

الشكل رقم (21): يوضح مدى تأثير جودة الأتصال على أداء الفريق.

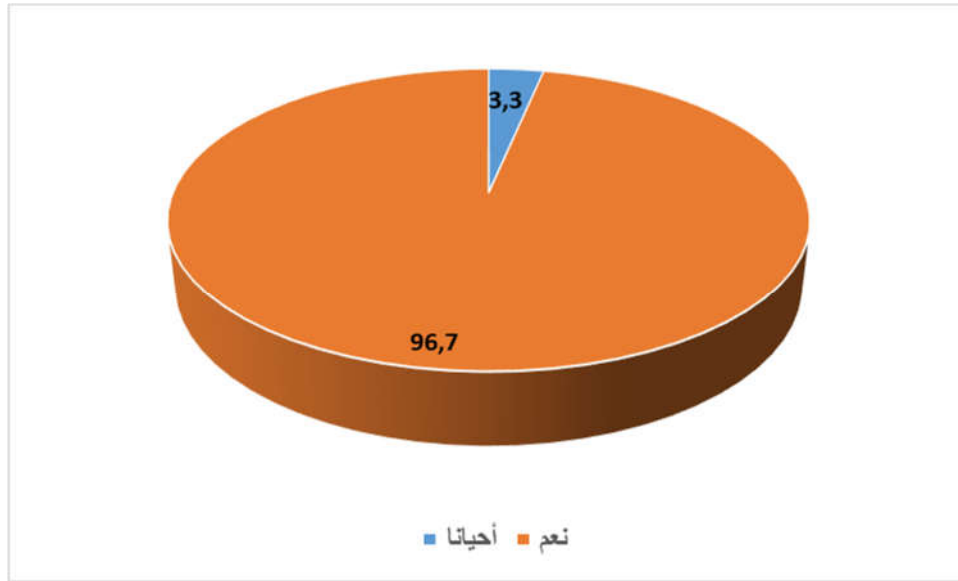


الجدول رقم (19): يوضح الإستراتيجيات المحددة للإتصال التنظيمي

الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا 2 مجدولة	كا 2 المحسوبة	النسبة المئوية	تكرارات	
دال إحصائيا	2	0.000	5.99	26.133	3,3	1	أحيانا
					96,7	29	نعم
					100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (29) فرداً بنسبة مئوية بلغت 96.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" والبالغ عددهم (1) بنسبة مئوية قدرت بـ 3.3%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت 26.133 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين البدائل لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكرار (نعم) ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الشكل رقم (22): يوضح الاستراتيجيات المحددة للاتصال التنظيمي

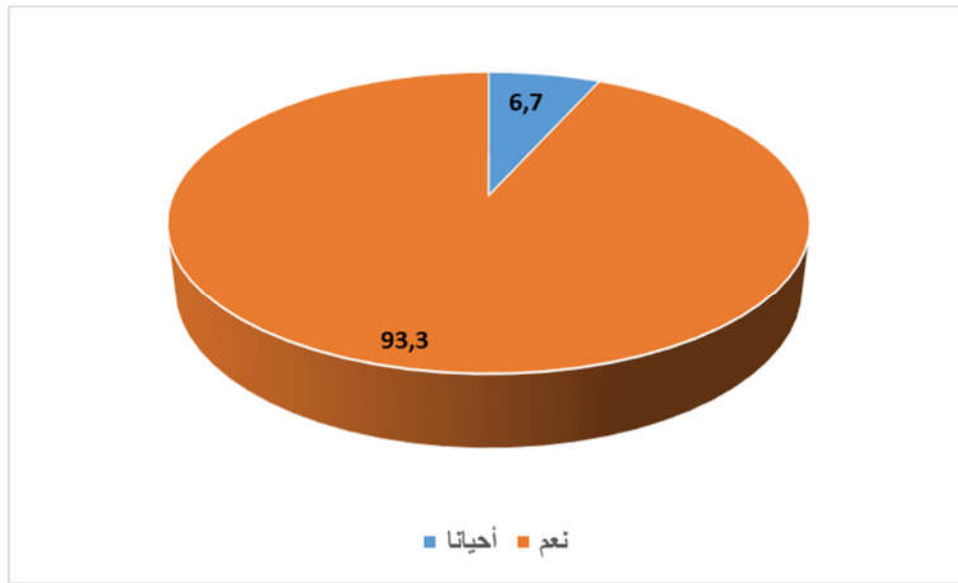


الجدول رقم (20): يوضح تحديات عملية الاتصال داخل النادي الرياضي.

الدالة الاحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا 2 مجدولة	كا 2 المحسوبة	النسبة المئوية	تكرارات	
دال إحصائيا	2	0.000	5.99	22.533	6,7	2	أحيانا
					93,3	28	نعم
					100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى أربع مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (28) فرداً بنسبة مئوية بلغت 93.3%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" والبالغ عددهم (2) بنسبة مئوية قدرت بـ 6.7%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت 22.533 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين البدائل لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكرار (نعم) ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الشكل رقم (23): يوضح تحديات عملية الاتصال داخل النادي الرياضي.



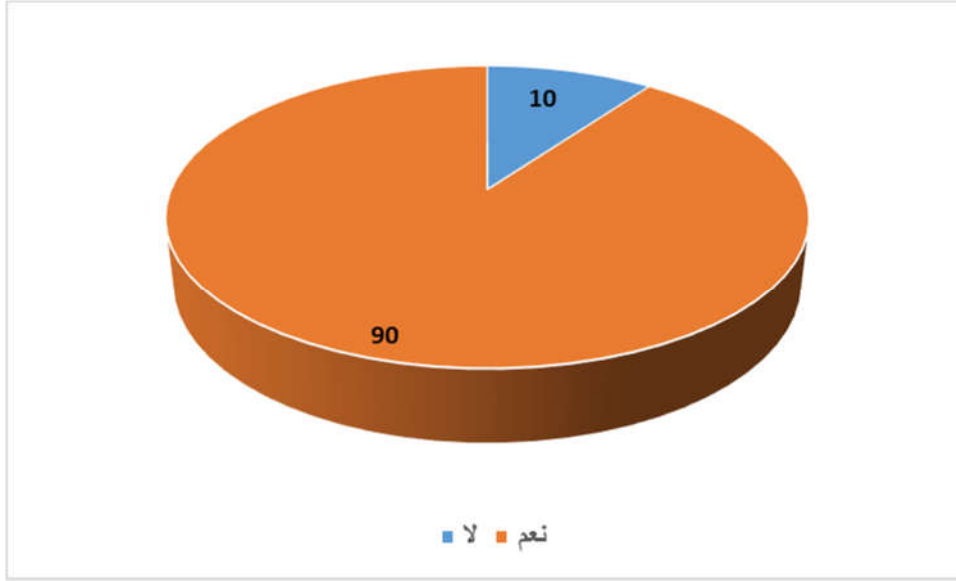
المحور الثالث:

الجدول رقم (21): يوضح تأثير التواصل الجيد على قرارات الإدارة في النادي الرياضي

الدالة الاحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا 2 مجدولة	كا 2 المحسوبة	النسبة المئوية	تكرارات	
دال إحصائيا	2	0.000	5.99	19.200	10	3	لا
					90	27	نعم
					100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (27) فرداً بنسبة مئوية بلغت 90%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (3) بنسبة مئوية قدرت بـ 10%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت 19.200 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين البدائل لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكرار (نعم) ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%..

الشكل رقم (24): يوضح تأثير التواصل الجيد على قرارات الإدارة في النادي الرياضي



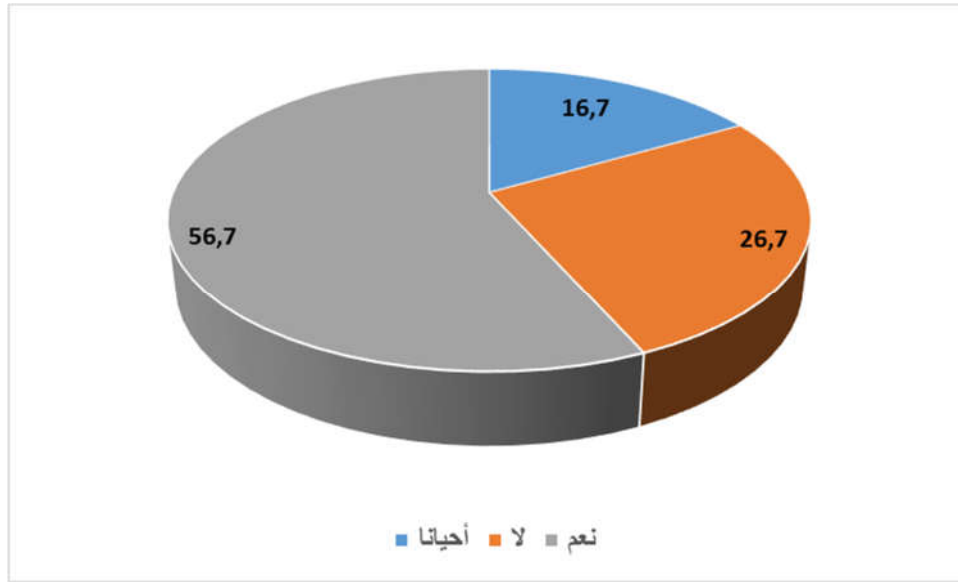
الجدول رقم (22): يوضح مدى كفاية قنوات الاتصال في التعبير عن الاقتراحات والشكاوى داخل النادي الرياضي.

الدلالة الاحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا 2 جدولة	كا 2 المحسوبة	النسبة المئوية	تكرارات	
دال إحصائياً	2	0.000	5.99	7.800	16,7	5	أحياناً
					26,7	8	لا
					56,7	17	نعم
					100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (17) فرداً بنسبة مئوية بلغت 56.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أحياناً " والبالغ عددهم (5) بنسبة مئوية قدرت بـ 16.7%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل ' لا " والبالغ عددهم (8) بنسبة مئوية قدرت بـ 26.7%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت 7.800 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين

البدائل لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكرر (نعم) ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الشكل رقم (25): يوضح مدى كفاية قنوات الاتصال في التعبير عن الاقتراحات والشكاوى داخل النادي الرياضي.



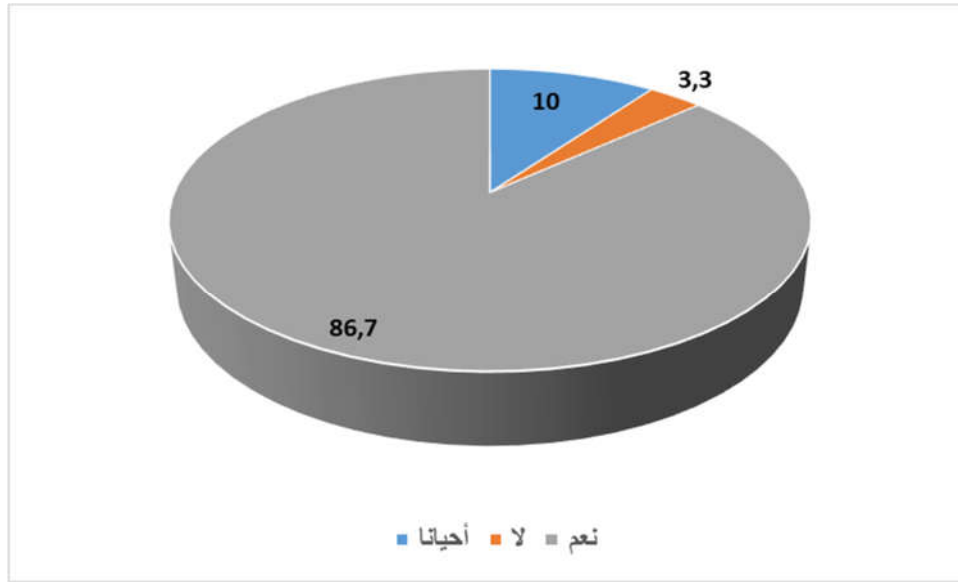
الجدول رقم (23): يوضح مدى مساهمة وسائل الاتصال الداخلي في تعزيز الإلتزام

الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا 2 جدولة	كا 2 المحسوبة	النسبة المئوية	تكرارات	
دال إحصائياً	2	0.000	5.99	38.600	10	3	أحيانا
					3,3	1	لا
					86,7	26	نعم
					100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبدل " نعم " وقد بلغ عددهم (26) فرداً بنسبة مئوية بلغت 86.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبدل " أحيانا " والبالغ عددهم (3) بنسبة مئوية قدرت بـ 10%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبدل " لا " والبالغ عددهم (1) بنسبة مئوية قدرت بـ 3.3%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت 38.600 وهي

قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين البدائل لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكرار (نعم) ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الشكل رقم (26): يوضح مدى مساهمة وسائل الاتصال الداخلي في تعزيز الإلتزام

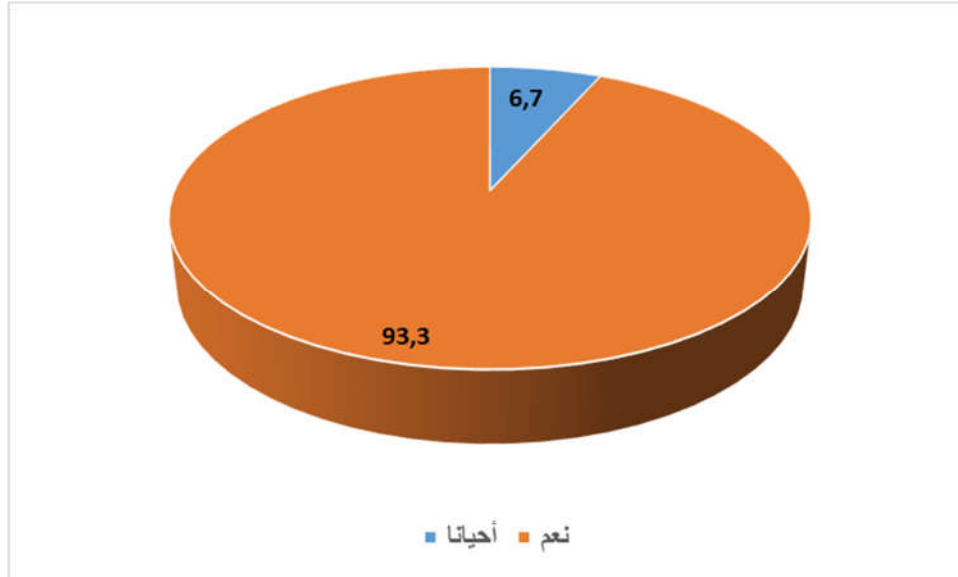


الجدول رقم (24): يوضح مدى مساهمة وسائل الإتصال الداخلية في تعزيز الروح الجماعية

الدالة الإحصائية	الدرجة الحرة	مستوى الدلالة	كا 2 مجدولة	كا 2 المحسوبة	النسبة المئوية	تكرارات	
دال إحصائياً	2	0.000	5.99	22.533	6,7	2	أحياناً
					93,3	28	نعم
					100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (28) فرداً بنسبة مئوية بلغت 93.3%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أحياناً " والبالغ عددهم (2) بنسبة مئوية قدرت بـ 6.7%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت 22.533 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين البدائل لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكرار (نعم) ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. الشكل رقم (27): يوضح مدى مساهمة وسائل الإتصال الداخلية في تعزيز الروح الجماعية

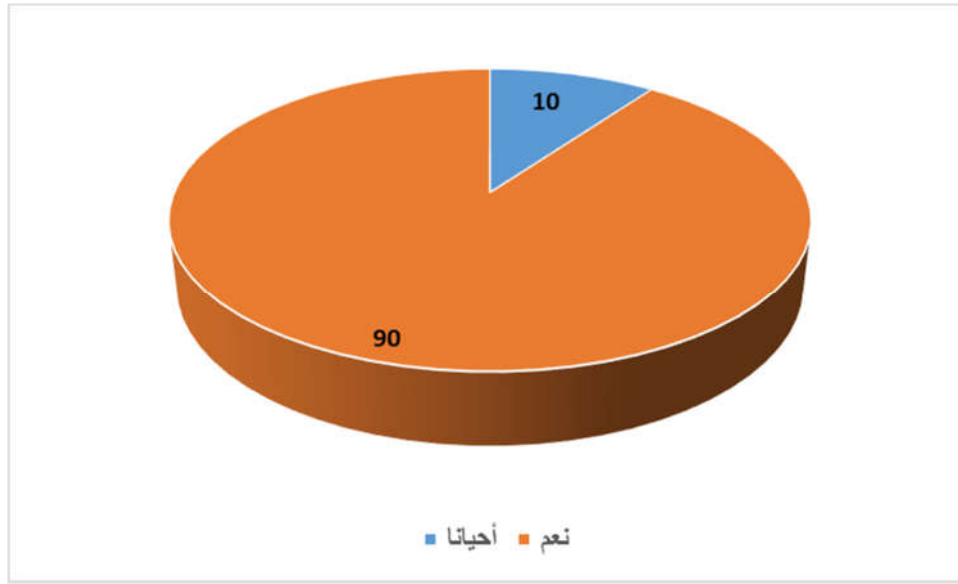


الجدول رقم (25): يوضح دور الإتصال التنظيمي في تحفيز الأعضاء للمشاركة في الفعاليات الرياضية.

الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا 2 مجدولة	كا 2 المحسوبة	النسبة المئوية	تكرارات	
دال إحصائياً	2	0.000	5.99	19.200	10	3	أحياناً
					90	27	نعم
					100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (27) فرداً بنسبة مئوية بلغت 90%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أحياناً " والبالغ عددهم (3) بنسبة مئوية قدرت بـ 10%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت 19.200 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين البدائل لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكرار (نعم) ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الشكل رقم (28): يوضح دور الإتصال التنظيمي في تحفيز الأعضاء للمشاركة في الفعاليات الرياضية.



الجدول رقم (26): يوضح مدى كفاية الاتصالات الداخلية في توفير المعلومات الكافية حول الفعاليات والنشاطات المقدمة

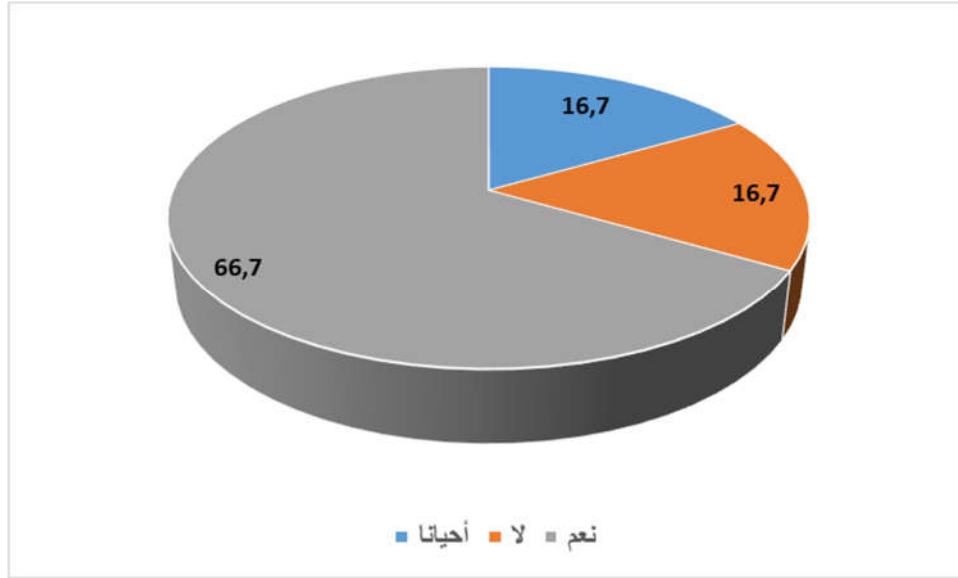
الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا 2 جدولة	كا 2 المحسوبة	النسبة المئوية	تكرارات	
دال إحصائيا	2	0.000	5.99	15.000	16,7	5	أحيانا
					16,7	5	لا
					66,7	20	نعم
					100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (20) فرداً بنسبة مئوية بلغت 66.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أحيانا " والبالغ عددهم (5) بنسبة مئوية قدرت بـ 16.7%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل ' لا " والبالغ عددهم (5) بنسبة مئوية قدرت بـ 16.7%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت 15.000 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة الدراسة

البدائل لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكرار (نعم) ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الشكل رقم (29): يوضح مدى كفاية الاتصالات الداخلية في توفير المعلومات الكافية حول الفعاليات والنشاطات المقدمة



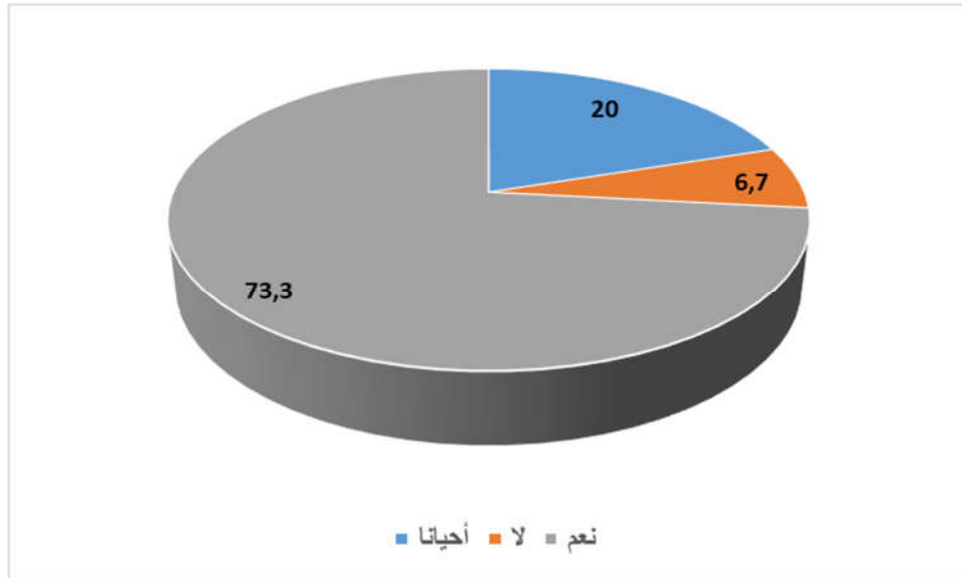
الجدول رقم (27): يوضح مدى استجابة الإدارة لاقتراحات وحاجيات الأعضاء واللاعبين

الدلالة الإحصائية	الدرجة الحرة	مستوى الدلالة	كا 2 مجدولة	كا 2 المحسوبة	النسبة المئوية	تكرارات	
دال إحصائياً	2	0.000	5.99	22.400	20	6	أحيانا
					6,7	2	لا
					73,3	22	نعم
					100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (22) فرداً بنسبة مئوية بلغت 73.3%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" والبالغ عددهم (6) بنسبة مئوية قدرت بـ 20%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (2) بنسبة مئوية قدرت بـ 6.7%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت 22.400 وهي

قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين البدائل لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكرار (نعم) ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الشكل رقم (30): يوضح مدى استجابة الإدارة لاقتراحات وحاجيات الأعضاء واللاعبين



2- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

2-1- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأول:

الجدول رقم (28): يوضح عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأول:

القرار الإحصائي	كا 2 المجدولة	كا 2 المحسوبة	الأسئلة
دال	5,99	38.600	03
دال	5,99	43.400	04
دال	5,99	19.200	05
دال	5,99	33.800	06
دال	5,99	38.800	07
دال	0.002	12.800	المحور الأول

تنص الفرضية: للاتصال التنظيمي دور في نجاح عملية التنظيم للأندية الرياضية لكرة القدم.

ومن خلال النتائج المتحصل عليها من الجداول رقم (1-2-3-4-5-6-7) وبعد المعالجة الإحصائية تبين وجود دلالة إحصائية، وتوصلنا إلى أن، للاتصال التنظيمي دور في نجاح عملية التنظيم للأندية الرياضية لكرة القدم حيث أن الإتصال التنظيمي يشير إلى العملية التي تهدف إلى توجيه وتنظيم العلاقات داخل المنظمة، سواء داخل الفريق نفسه أو بين الفرق المختلفة والجهات الخارجية وفي حالة الأندية الرياضية لكرة القدم، يمكن أن يؤثر الاتصال التنظيمي في عدة جوانب من العملية التنظيمية مثل ما قمنا بتطبيقه في أسئلة الفرضية الأولى.

2-2- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

الجدول رقم (29): يوضح عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

الأسئلة	كا 2 المحسوبة	كا 2 المجدولة	القرار الإحصائي
08	22.533	5,99	دال
09	43.400	5,99	دال
10	26.133	5,99	دال
12	26.133	5,99	دال
13	22.533	5,99	دال
المحور الثاني	23.400	0.000	دال

تنص الفرضية الثانية: للاتصال التنظيمي دور في نجاح عملية التخطيط للأندية الرياضية لكرة القدم من خلال النتائج المتحصل عليها من الجداول 8-9-10-11-12-13-14 وبعد المعالجة الإحصائية وجدنا أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية، وعلى ضوء هذه النتائج تبين لنا أن للاتصال التنظيمي دور في نجاح عملية التخطيط للأندية الرياضية لكرة القدم حيث يعتبر التخطيط أحد العناصر الرئيسية في إدارة الأندية الرياضية، وذلك من خلال تحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات والخطط لتحقيقها وكل هذا بواسطة الاتصال التنظيمي، حيث يمكن تحقيق العديد من الفوائد في عملية التخطيط، وعليه يمكن القول بأنه قد تحققت صحة الفرضية الثانية.

2-3- عرض: وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة

الجدول رقم (30): يوضح وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة

الأسئلة	كا 2 المحسوبة	كا 2 المجدولة	القرار الإحصائي
14	19.200	5,99	دال
15	7.800	5,99	دال
16	38.600	5,99	دال
17	22.533	5,99	دال
18	19.200	5,99	دال
19	15.000	5,99	دال
20	22.400	5,99	دال
المحور الثالث	3.800	0.150	دال

تنص الفرضية الثالثة: تؤثر جودة الاتصال التنظيمي في الأندية الرياضية على مستوى الالتزام والمشاركة لدى الأعضاء والموظفين ومن خلال النتائج المتحصل عليها من الجداول رقم 15-16-17-18-19-20-21 وبعد المعالجة الإحصائية تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية، وتوصلنا إلى أن جودة الاتصال التنظيمي في الأندية الرياضية تؤثر على مستوى الالتزام والمشاركة لدى الأعضاء والموظفين حيث أن جودة الاتصال التنظيمي في الأندية الرياضية تؤثر بشكل كبير على مستوى الالتزام والمشاركة لدى الأعضاء والموظفين وذلك من خلال الوضوح والشفافية حيث عندما يكون هناك اتصال تنظيمي جيد، يتم توفير المعلومات بوضوح وشفافية وهذا يجعل الأعضاء والموظفين يشعرون بثقة ويفهمون تمامًا أهداف وخطط النادي، مما يزيد من مستوى الالتزام والمشاركة لديهم وعليه يمكن القول بأنه قد تحققت صحة الفرضية الثالثة.

2-4- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية العامة:

الجدول رقم (31): يوضح عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية العامة

الفرضية	صياغتها	النتيجة
01	للاتصال التنظيمي دور في نجاح عملية التنظيم للأندية الرياضية لكرة القدم	تحققت
02	للاتصال التنظيمي دور في نجاح عملية التخطيط للأندية الرياضية لكرة القدم	تحققت
03	تؤثر جودة الاتصال التنظيمي في الأندية الرياضية على مستوى الالتزام والمشاركة لدى الأعضاء والموظفين	تحققت

بناءً على الجدول وتحقق الفرضيات الجزئية، يمكننا استنتاج أن الفرضية العامة التي تدور حول "للاتصال التنظيمي دور في نجاح عملية التنظيم والتخطيط للأندية الرياضية لكرة القدم" قد تحققت بالأدلة المقدمة تظهر أن جودة الاتصال التنظيمي تؤثر بشكل كبير على مستوى الالتزام والمشاركة لدى الأعضاء والموظفين، وهو أمر أساسي في عملية التخطيط والتنظيم الفعالة للأندية الرياضية. من خلال الجدول تبين لنا أن الفرضيات الجزئية قد تحققت جميعها وهذا ما يبين لنا أن الفرضية العامة والتي تدور حول "للاتصال التنظيمي دور في نجاح عملية التنظيم والتخطيط للأندية الرياضية لكرة القدم

مناقشة الفرضيات على ضوء الدراسات السابقة

مناقشة نتائج الفرضية الأولى

من خلال النتائج المبينة في تحليل نتائج الفرضية الأولى نجد أن أسئلة المحور الخاصة بالفرضية الأولى جاءت كلها لها دلالة إحصائية توافق تماما نص فرضيتنا الأولى حيث نستنتج أن التواصل التنظيمي يلعب دورا مهما في نجاح العملية التنظيمية لنادي كرة القدم الرياضي حيث يشير الاتصال التنظيمي إلى العمليات التي تهدف إلى توجيه وتنظيم العلاقات داخل المنظمة وداخل الفريق وبين الفرق المختلفة والأطراف الثالثة وفي حالة وجود ناد رياضي لكرة القدم، يمكن أن يؤثر الاتصال التنظيمي على بعض جوانب العملية التنظيمية، كما هو مطبق على السؤال الافتراضي الأول من خلال تحسين تدفق المعلومات، وتحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح، وتعزيز التعاون بين الفرق، وإدارة العلاقات الخارجية بفعالية، يساهم التواصل التنظيمي في تحقيق الأهداف التنظيمية للنادي وزيادة كفاءة عملية الإدارة وبمقارنتها مع الدراسات السابقة خاصة دراسة **جلال الدين بوعطيط** نجد أن دراستنا تقريبا توصلت لنفس نتائج دراسة الباحث من حيث الأداء والوظيفي خاصة في عنصر التنظيم.

مناقشة الفرضية الثانية:

من خلال التحليل الإحصائي لنتائج الفرضية الأولى نجد ان جميع أسئلة المحو الأول والخاص بالفرضية كانت لها دلالة إحصائية تصب في سياق نص فرضيتنا وهذا يبين ان النتائج المتواصل إليها والمتمثلة في عملية الإتصال المنظمة تلعب دورا مهما في نجاح عملية التخطيط لنادي كرة القدم الرياضي حيث يعتبر التخطيط أحد العناصر الأساسية في إدارة النادي الرياضي، لأنه ينطوي على تحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات والخطط لتحقيقها وكل هذا يتم من خلال التواصل التنظيمي الفعال، مما يساهم في تحقيق عدد من المزايا في عملية التخطيط وبناء على ذلك، يمكن القول أن الفرضية قد تحققت بالفعل وبمقارنتها مع الدراسات السابقة نجد انها تتطابق من حيث المعني مع دراسة الباحثة **مسيلي صورية**. والباحث **بن لحسن معمر**.

مناقشة الفرضية الثالثة:

من خلال النتائج المبينة أعلاه وبالضبط في الجدول الخاص بالفرضية الثالثة نلاحظ ان أسئلة المحور كانت لها دلالة إحصائية عالية تتوافق ونص فرضيتنا ومنه نستنتج أن جودة الاتصال التنظيمي في النادي الرياضي تؤثر بشكل كبير على مستوى التزام ومشاركة الأعضاء والموظفين حيث إذا كانت اتصالات المنظمة جيدة ويتم توفير المعلومات بوضوح وشفافية يمكن للأعضاء والموظفين أن يفهموا بثقة أهداف وخطط النادي بشكل كامل، وهذا الفهم يزيد من مستوى التزامهم ومشاركتهم حيث يصبحون أكثر حماسا للعمل الجاد وتحقيق الأهداف المشتركة على هذا الأساس، يمكننا القول أن صحة الفرضية الثالثة قد تحققت. وبمقارنة النتائج المتحصل مع الدراسات السابقة لا يمكن حصر فرضيتنا مع دراسة واحدة بل تشمل فرضيتنا كل الدراسات التي تناولنها في بحثنا لأن لها علاقة بالاتصال التنظيمي وعليه يمكن القول أن اقرب دراسة لفرضيتنا هي دراسة مازن سليمان الحوش لأنها تتقارب معها في النتائج.

الاقتراحات والتوصيات:

الإقتراحات:

1. يجب أن يساهم الفاعلون على وضع استراتيجية الاتصال التنظيمي وفق لأهداف تخدم النادي على المستوى القريب والمتوسط والبعيد.
2. يجب أن يكون الاتصال التنظيمي بين أعضاء طاقم الفريق يصب في مصلحة النادي.
3. يعمل الاتصال التنظيمي الفعال على تعزيز روح التعاون بين أعضاء الفريق الواحد.
4. يسهم هذا التعاون في تحقيق التنسيق الفعال بين الأقسام المختلفة داخل النادي.
5. يضمن الإتصال التنظيمي السلسلة في تحقيق أهداف الفريق

التوصيات

1. ضرورة تعزيز الاتصال الداخلي وضمان الشفافية في التسيير داخل أعضاء النادي.
2. الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة في الاتصال لما لها من أهمية في وقتنا الحالي.
3. تشجيع العمل الجماعي وبناء الروابط القوية بين الأعضاء يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء الرياضي والتنظيمي للنادي.
4. استخدام التغذية الراجعة للتعديل المستمر للاتصال التنظيمي من أجل تحقيق اهداف النادي
5. تقييم دوري لعملية الاتصال التنظيمي وقياس فعاليتها وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها.

خاتمة

الميدان الرياضي هو احد الميادين التي أصبحت الدول العظمى توليه أهمية كبرى لتحقيق استقرارها، ولعله من المنطقي أن تعلن أهداف الدول من خلال رياضة البطولة والتربية البدنية والرياضة للهواة، والرياضة للجميع حتى يمكن أن توضح هذه الاستراتيجية نعمل جميعا على تحقيقها وهنا نستطيع أن نقول أن تدخل الإدارة الرياضية الحديثة تعتمد أساسا في تفسيرها على التخطيط والتنظيم وهما عنصران أساسيان التي تنطلق منها الإدارة الرياضية الحديثة، إذ أنها تبدأ من فلسفة الدولة وفكرها واتجاه الرياضة وتحديد استراتيجيتها على المجالات الزمنية المختلفة والتي ترتبط من خلالها النواحي الفنية المراد تحقيقها، وبرامج التمويل المالي وكيفية تسييرها، والكوادر الفنية المتخصصة وطرق العثور عليها وتأهيلها وتدريبها وتميئتها. ويتطلب ذلك أيضا العمل في التنظيم الذي يتطلب هيكلا تنظيميا مناسباً من ناحية الحجم والمحتوى والتأهيل والسياسات والاختصاصات والسلطات، بما يتماشى مع تحقيق الأهداف الموضوعية.

ولعل التنظيم في حد ذاته يحتاج إلى دعائم وتشريعات وقوانين تنظم حدود المسؤولية والسلطة حتى يمكن من خلال المشروع ضمان استمرارية الإدارة الرياضية في تحقيق ما تسعى إليه من تحقيق الأهداف المنشودة ويتطلب هذا الفكر مساندة إعلامية ووسائل تحقيقها وارتباط ذلك بجدول زمني بأهداف مرحلية.

وخلال دراستنا لهذا الموضوع تبين لنا جليا الإتصال التنظيمي له دور فعال في تجسيد وتفسير وتطبيق الأهداف والسياسات واستراتيجيات الأندية الرياضية لاسيما التخطيط والتنظيم إلى جانب الدور الحيوي الفعال الذي تلعبه في القيام بكافة عناصر العملية الإدارية.

قائمة

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

أ-الكتب:

1. إبراهيم عبد المقصود، حسن الشافعي (2002) الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإدارة في المجال الرياضي، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر.
2. إبراهيم محمود عبد المقصود، احمد الشافعي: (2003) القيادة الإدارية في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر الإسكندرية، مصر
3. إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي: (2003). الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، التخطيط في المجال الرياضي، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ط1،
4. إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي: (2003) القيادة الإدارية في التربية البدنية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر الإسكندرية، مصر.
5. أبو علام رجاء محمود(2011): مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، القاهرة، دار النشر للجامعات،
6. أحمد ماهر (2004) كيف ترفع مهاراتك الإجارية في الإتصال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر
7. احمد محمد المصري: (2004) التخطيط والمراقبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
8. بوداود عبد اليمين عطاء الله أحمد (2009): المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية والرياضية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
9. الجوارنة(2014) الإشراف التربوي ماهيته- تطوره أنواعه، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن.
10. حجاب محمد منير، سحر محمد وهبي(2003) المداخل الأساسية للعلاقات العامة - المدخل الإتصالي- دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر.

11. حسن شلتون، حسن معوض (1998) التنظيم والإدارة في التربية البدنية، دار الكتاب الحديث، القاهرة.
12. سعيد محمد المصري: (2002) التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
13. سلوى عثمان الصديهي وهناء حافظ بدري (1999) أبعاد العملية الغتصالية، المكتب الجامعي الحديث، مصر
14. سليمان الدخيل الله المطرفي (2001) معوقات الإتصال الإداري وأثرها على مستوى ضغوط العمل، رسالة ماجيستر، معهد الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
15. سليمان محمد الطاهوي: (1974) مبادئ علم الإدارة العامة، جامعة عين الشمس، مصر.
16. صالح بن نوار 2004، الإتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 15 المجلد رقم 02، قسنطينة، الجزائر.
17. طبيش ميلود 2010، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي، مذكرة ماجيستر، جامعة ورقلة، الجزائر
18. طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر (1998) مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، مصر.
19. عادل حسين: (1976) الإدارة، دار النهضة، بيروت، لبنان، بدون طبعة، سنة.
20. عبد العزيز صالح بن حبتور (2000) أصول ومبادئ الإدارة العامة، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة، عمان، الأردن.
21. العربي بن داود (2007)، فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجيستر في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، الجزائر.
22. عصام الدين محمد بدوي، كمال أميري (2003) التطور العلمي لمفهوم الرياضة، عمان.
23. عصام بدوي (2001) موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، مصر.

24. عصام بدوي: (ب.س) استثمار الوقت في ادارة الهيئات الرياضية، مطبعة النهضة العربية، القاهرة، مصر.
25. علي السلمي: الإدارة المعاصرة، مكتبة غريب، مصر.
26. علي الشريف عبد الغفار حنفي، وآخرون: (1998) التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، بيروت، لبنان.
27. عمار بحوش: (1984) الإتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر.
28. عمر سعيد (2003) مبادئ الإدارة الحديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
29. العيساوي عبد الرحمن (ب.س) سيكولوجية الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
30. فائق حسني أبو حليلة (2004) الحديث في الإدارة الرياضية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
31. فضيل دليو 2003: إتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر.
32. فضيل دليو 2004، الأتصال (مفاهيمه نظرياته. وسائله) دار الفجر للنشر والتوزيع مصر.
33. فضيل دليو وآخرون (2009): الأسس العلمية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة قسنطينة الجزائر.
34. كامل محمد مغربي (2010) السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، الأردن.
35. زرواتي رشيد 2002، متهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية العلمية والتدريبات، دار الكتاب الحديث، الجزائر.
36. مبروكة عمر محيريق: (2008) الدليل الشامل في البحث العلمي، ط1، مجموعة النيل العربية، مصر.
37. محمد سعيد عبد الفتاح (2000) الإدارة العامة، المكتب المصري، الإسكندرية، مصر.

38. محمدي فؤاد علي (1988) التنظيم والإدارة الحديثة، دار النهضة العربية الطباعة والنشر، بيروت.
39. محمود أحمد الفياض وآخرون 2010 مبادئ إدارة الوظائف، دار الصفاء للنشر والتوزيع، د.ب.
40. مدحت أبو النصر (2010) مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر
41. مصطفى محمود أبو بكر، عبد الله بن الرحمن البريدي (د.س) الإتصال الفعال مدخل إستراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال، الدار الجامعية، مصر.
42. ناصر قاسمي، (2011) الإتصال في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
43. نبيل الحسيني النجار، عبد الحميد المغربي (1998) الادارة العامة، دار المنصورة للطباعة، المنصورة، مصر.
44. هاشم حمدي رضا (2009)، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار الراية، عمان.
45. هالة منصور (2000) الاتصال الفعال - مفاهيمه وأساليبه ومهاراته، المكتبة الجامعية، الإسكندرية.
- ب- الوثائق الحكومية:**
1. تعليمية وزارية مشتركة رقم 002، مؤرخة في 23 أكتوبر 2001، تتعلق بكيفيات تطبيق احكام المادة 17 من قانون المالية التكميلي لسنة 2001
2. مرسوم وزاري مؤرخ في 20 ديسمبر 2002 (وزارة الشبيبة والرياضة)
3. قانون ما بين الوزارات، والمؤرخ في 1980/03/25، الذي يحدد توزيع مداخيل المناسبات الرياضية.
4. وزارة الشباب والرياضة: قانون رقم 10.04 يتعلق بالتربية البدنية والرياضية، المطبعة الرسمية البساتين، بئر مراد رايس، الجزائر، سنة 2004.

ج-القواميس:

1. علي بن هادية، بلحسن البشش وآخرون: القاموس المدرسي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، بدون طبعة، بدون سنة.
2. فريدريك معتوق: معجم العلوم الاجتماعية، اكااديمية، ط1، 1993.
3. فؤاد اقرام البستاني: منجد الطلاب، دار الشرق، بيروت، لبنان، ط24، 1975.
4. ديولود فان دالين: (1985) مناهج البحث العلمي في التربية وعلم النفس، ط3 ترجمة محمد نبيل نوفل وآخرون: مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر.

د-المحاضرات:

1. صبرينة مقناتي، (2009) محاضرات في علم النفس الاجتماعي للإتصال لطلبة السنة الثانية، تخصص علم المكتبات والمعلومات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة محمد بوضياف - المسيلة -
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم الإعلام والاتصال

استبيان خاص للموظفين بالأندية الرياضية

في إطار إنجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تحت عنوان:

دور للاتصال التنظيمي في نجاح عملية التنظيم والتخطيط للأندية الرياضية لكرة القدم
نرجو منكم إختونا الموظفين مد يد العون وذلك بملا الاستمارة بالإجابة على كل الأسئلة المطروحة من اجل الوصول إلى نتائج تساهم وتفيد البحث العلمي ونتعهد أننا سنلتزم بسرية المعلومات ولن نستعمل هذه الاستمارة لأي غرض سوى البحث العلمي، وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

تحت إشراف:
بطاط نور الدين

من إعداد الطالب:
بن يونس مهدي

الاستبيان

الجنس	
أنثى	ذكر
السن	
من 20 إلى 30	
من 31 إلى 40	
من 41 إلى 50	
من 51 فما فوق	
المستوى التعليمي	
الليسانس	
الماستر	
الدكتوراه	
الخبرة المهنية	
من 05 إلى 10	
من 11 إلى 20	
من 21 إلى 30	

المحور الأول	نعم	لا	أحيانا
هل لديك معرفة مسبقة بماهية التخطيط في نطاق معرفتك الاكاديمية؟			
هل تستطيع ان تفهم سياسة التخطيط داخل النادي؟			
هل عملية التخطيط داخل النادي تستجيب لتطلعاتكم الشخصية و المهنية؟			
هل يتم توفير الإرشادات والتوجيهات اللازمة لأعضاء النادي بواسطة وسائل الاتصال التنظيمي أثناء عملية التخطيط			
هل تعتقد أن جودة الاتصال بين أعضاء النادي تؤثر على جودة التخطيط والتنفيذ؟			
هل يتم تنظيم اجتماعات دورية أو جلسات عمل لتحسين عملية التخطيط والتنسيق داخل النادي الرياضي؟			
هل تواجه تحديات معينة في عملية الاتصال التنظيمي أثناء التخطيط لأنشطة النادي الرياضي			

المحور الثاني	نعم	لا	أحيانا
هل لديك معرفة مسبقة بماهية التنظيم في نطاق معرفتك الاكاديمية			
هل تستطيع ان تفهم سياسة التنظيم داخل النادي؟			
هل عملية التنظيم داخل النادي تستجيب لتطلعاتكم الشخصية و المهنية؟			
هل تعتقد أن الاتصال التنظيمي يلعب دورًا مهمًا في نجاح عمليات التنظيم داخل النادي الرياضي؟			
هل تعتقد أن جودة الاتصال بين أعضاء النادي تؤثر على أداء الفريق؟			
هل توجد استراتيجيات محددة للاتصال التنظيمي داخل النادي الرياضي؟			
هل توجد تحديات محددة في عملية الاتصال داخل النادي الرياضي؟			

المحور الثالث	نعم	لا	أحيانا
هل تعتقد أن التواصل الجيد يؤثر على قرارات الإدارة في النادي الرياضي؟			
هل هناك قنوات اتصال كافية للتعبير عن الاقتراحات والشكاوى داخل النادي الرياضي؟			
هل تعتقد أن وسائل الاتصال داخل النادي الرياضي تساهم في تعزيز الالتزام والمشاركة لدى الأعضاء؟			
هل وسائل الاتصال الداخلية تعزز الروح الجماعية والمشاركة في الفعاليات الرياضية في النادي			
الاتصال التنظيمي في النادي يلعب دوراً مهماً في تحفيز الأعضاء والموظفين للمشاركة في الفعاليات الرياضية			
هل الاتصالات الداخلية في النادي الرياضي توفر معلومات كافية حول الفعاليات والأنشطة المقدمة			
هل تستجيب الإدارة بفعالية لاقتراحات واحتياجات الأعضاء والموظفين واللاعبين؟			

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -
معهد علوم تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية
استمارة تحكيم الاستبيان

الأستاذ الدكتور المحترم:
الدرجة العلمية:
الاختصاص:
عدد سنوات الخبرة:
التوقيع:

تحية طيبة
لغرض إجراء دراسة مكتملة لنيل شهادة الماستر تحت عنوان لاتصال التنظيمي
ودوره في إنجاح وظيفتي التخطيط والتنظيم داخل الأندية الرياضية ونضرا للمكانة العلمية
التي تتمتعون بها نرجو من سيادتكم أيداء رأيكم حول صلاحية أسئلة الاستبيان الموضحة
امامكم كع إعطائنا النصائح اللازمة من أجل تطبيق دراستنا بشكل صحيح
ملاحظة

يرجى إضافة أي أسئلة غير مدرجة في القائمة وفق ما وترونه مناسبة وضروريا

الطالب: بن يونس مهدي

قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	إسم الأستاذ	الدرجة العلمية	الرتبة
01	جواد صفا	أستاذ محاضر (أ)	
02	أوش لوزيد	استاذ	
03	سعد سهود	استاذ	
04	جمال وبيعامر	استاذ	
05	بليار سعيد	استاذ	
06	بدخيد عبد القادر	استاذ	
07	كمال مصفا	استاذ	

الرقم	القسم	الفرق	الهيئة المسيرة	المبلغ
01	المحترف 1	نجم شباب مقرة	رابطة كرة القدم المحترفة	
02	ما بين الرابطات	أمل بوسعادة لكرة القدم	رابطة ما بين الجهات لكرة القدم	
03		وفاق الرياضي المسيلة		
04		ن.ر.ه لبلدية برهوم		
05	القسم الجهوي 1	أولمبيك المسيلة لكرة القدم	الرابطة الجهوية لكرة القدم باتنة	
06		نجم رياضي أولاد دراج		
07		سريع أمل بلعابية		
08		أمل سيدي عيسى		
09	القسم الجهوي 2	شباب سيدي عيسى	الرابطة الجهوية لكرة القدم باتنة	
10		مولودية بوسعادة		
11		وفاق السلامة عين الحجل		
12		اتحاد الرياضي عين الخضراء		
13		مولودية شباب المسيلة		
14		وفاق عين الملح		
15	الشرفي الشرفي	اتحاد الرياضي حمام الضلعة	الرابطة الولائية لكرة القدم المسيلة	
16		أمل برهوم		
17		شباب سيدي حملة مسيف		
18		نجم محمد بوضياف		
19		اتحاد أولاد سليمان		
20		شبيبة المحارقة خبانة		
21		شباب أولاد منصور		
22		وداد مجدل		
23		اتحاد ميكانيك بن سرور		
24		رجاء مسيف		
25		شبيبة لعوايز أولاد عدي لقبالة		
26		مولودية حمام الضلعة		
27		أمل ولتام		
28		وفاق بوطي سايح		

	وفاق شباب تارمونت	29
	رجاء العليق	30
	وفاق السوامع	31
	شباب الزرزور	32
	نجم شباب المعاضيد	33
	شباب سيدي هجرس	34
	وفاق شباب عين الخضراء	35
	نادي رياضي المطارفة	36
	أمل عين الريش	37
	كوكب بن سرور	38
	مدرسة كرة القدم بن سرور	39
	شباب المعاريف	40
	شباب رياضي أولاد عدي	41
	أمل بلدية ونوغة	42
	نادي قصبه بني يلمان	43
	وفاق الحوامد	44

قسم ما قبل
الشرقي



Frequency Table

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	30	100,0	100,0	100,0

		السن			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	30 إلى 20 من	9	30,0	30,0	30,0
	40 إلى 31 من	21	70,0	70,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

		التعليمي_المستوى			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	الليسانس	8	26,7	26,7	26,7
	المتوسط	22	73,3	73,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

		المهنية_الخبرة			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	10 إلى 05 من	21	70,0	70,0	70,0
	20 إلى 11 من	8	26,7	26,7	96,7
	30 إلى 21 من	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

		a_1			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	30	100,0	100,0	100,0

		a_2			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	30	100,0	100,0	100,0

		a_3			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أحياناً	3	10,0	10,0	10,0

لا	1	3,3	3,3	13,3
نعم	26	86,7	86,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

a_4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أحييت	2	6,7	6,7
	لا	1	3,3	10,0
	نعم	27	90,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

a_5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أحييت	3	10,0	10,0
	نعم	27	90,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

a_6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أحييت	3	10,0	10,0
	لا	2	6,7	16,7
	نعم	25	83,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

a_7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أحييت	3	10,0	10,0
	لا	1	3,3	13,3
	نعم	26	86,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

q_1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	30	100,0	100,0

q_2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	أحييت	2	6,7	6,7	6,7
	نعم	28	93,3	93,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	

q_3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أحييت	2	6,7	6,7	6,7
	لا	1	3,3	3,3	10,0
	نعم	27	90,0	90,0	100,0
Total		30	100,0	100,0	

q_4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أحييت	1	3,3	3,3	3,3
	نعم	29	96,7	96,7	100,0
Total		30	100,0	100,0	

q_5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	30	100,0	100,0	100,0

q_6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أحييت	1	3,3	3,3	3,3
	نعم	29	96,7	96,7	100,0
Total		30	100,0	100,0	

q_7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أحييت	2	6,7	6,7	6,7
	نعم	28	93,3	93,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	

w_1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا	3	10,0	10,0	10,0
	نعم	27	90,0	90,0	100,0
Total		30	100,0	100,0	

w_2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أحياناً	5	16,7	16,7	16,7
	لا	8	26,7	26,7	43,3
	نعم	17	56,7	56,7	100,0
Total		30	100,0	100,0	

w_3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أحياناً	3	10,0	10,0	10,0
	لا	1	3,3	3,3	13,3
	نعم	26	86,7	86,7	100,0
Total		30	100,0	100,0	

w_4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أحياناً	2	6,7	6,7	6,7
	نعم	28	93,3	93,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	

w_5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أحياناً	3	10,0	10,0	10,0
	نعم	27	90,0	90,0	100,0
Total		30	100,0	100,0	

w_6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أحييت	5	16,7	16,7	16,7
	لا	5	16,7	16,7	33,3
	نعم	20	66,7	66,7	100,0
Total		30	100,0	100,0	

w_7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أحييت	6	20,0	20,0	20,0
	لا	2	6,7	6,7	26,7
	نعم	22	73,3	73,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	

Test Statistics

	a 3	a 4	a 5	a 6	a 7	q 2	q 3	q 4	q 6	q 7	w 1	w 2	w 3	w 4	w 5	w 6	w 7
Chi-Square	38,600 ^a	43,400 ^a	19,200 ^a	33,800 ^a	38,600 ^a	22,533 ^a	43,400 ^a	26,133 ^a	26,133 ^a	22,533 ^a	19,200 ^a	7,800 ^a	38,600 ^a	22,533 ^a	19,200 ^a	15,000 ^a	22,400 ^a
df	2	2	1	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2
Asymp. Sig.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,020	,000	,000	,000	,001	,000

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 10,0.

b. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 15,0.

Test Statistics

	محور1	محور2	محور3
Chi-Square	12,800 ^a	23,400 ^a	3,800 ^a
df	2	2	2
Asymp. Sig.	,002	,000	,150

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 10,0.

Correlations

		Correlations			
		ككل الامتئين	امحور1	محور2	محور3
ككل الامتئين	Pearson Correlation	1	,714**	,599**	,695**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30
محور1	Pearson Correlation	,714**	1	,127	,535**
	Sig. (2-tailed)	,000		,503	,002
	N	30	30	30	30
محور2	Pearson Correlation	,599**	,127	1	,145
	Sig. (2-tailed)	,000	,503		,444
	N	30	30	30	30
محور3	Pearson Correlation	,695**	,535**	,145	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,444	
	N	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملخص:

هدفت الدراسة لمعرفة دور الاتصال التنظيمي في إنجاح وظيفتي التخطيط والتنظيم داخل الأندية الرياضية حيث اعتمد الباحث على عينة مكونة من 30 مسير تتشط جميعها على مستوى رابطة كرة القدم لولاية المسيلة، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة.

وتوصل الباحث إلى نتائج عديدة لعل أبرزها:

للاتصال التنظيمي دور في نجاح عملية التنظيم والتخطيط للأندية الرياضية لكرة القدم وذلك بالإعتماد على الأدلة المقدمة حيث تظهر أن جودة الاتصال التنظيمي تؤثر بشكل كبير على مستوى الالتزام والمشاركة لدى الأعضاء والموظفين، وهو أمر أساسي في عملية التخطيط والتنظيم الفعالة للأندية الرياضية بصفة عامة وبكرة القدم خاصة.

الكلمات المفتاحية:

الاتصال التنظيمي - التخطيط - التنظيم - النادي الرياضي

Abstract

The study aimed to determine the role of organizational communication in the success of the functions of planning and organization within sports clubs. The researcher relied on a sample of 30 managers, all of whom are active at the level of the Football Association of M'Sila State. The researcher used the descriptive approach in order to suit the nature of the study.

The researcher reached many results, perhaps the most notable of which are: Organizational communication has a role in the success of the organization and planning process for football sports clubs, based on the evidence provided, which shows that the quality of organizational communication greatly affects the level of commitment and participation among members and employees, which is essential in the effective planning and organization process for sports clubs in general and football in particular.

Key words Organizational Communication- Planning- Organizing- Sports Club