

جامعة محمد بوضياف المسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الإعلام والاتصال



طرق الاتصال الاداري و دوره في تسيير المؤسسات

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة –مسيلة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس في علوم الإعلام والاتصال
تخصص: اتصال وعلاقات عامة

إشراف الأستاذة:

*

إعداد الطلبة:

- خبابة ابوبكر
- بلخيري صالح
- لعياضي اليمين

إهداء

أهدي عملي المتواضع الى :

- إلى من حملتني جنينا وطني الاول ... امي الغالية .
- الى من حمل جيناته ... الى سيدي و حبيبي والدي
الغالي
- الى من اتقاسم معي زمرة الدم.... إخوتي و أخواتي
- الى كل من علمني حرفا في هذه الدنيا الفانية ...
اساتذتي الكرام



كلمة شكر

يقول الله تعالى: (لَنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ) لا يستحق الشكر

إلا الله العلي القدير الذي سهل لنا سبيل العمل من
فيض علمه الذي وسع كل
شيء فله الحمد الذي بنعمته تتم الصالحات وله
الفضل كله

في إتمام العمل
وكما يقول خير الخلق سيدنا محمد صلى الله عليه
وسلم :

(من لم يشكر الناس لم يشكر الله)

نتقدم بفائق الاحترام والشكر الجزيل لصاحب الفضل
الكبير علينا

إلى الدكتور المشرف "بن عيسى الشيخ"
كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل المساهمين
والقائمين

على ترسيخ مبادئ العلم في جامعة المسيلة.
إلى كل من قدم لنا العون من قريب أو بعيد لإتمام
هذا العمل.

فهرس المحتويات

إهداء	
شكر و عرفان	
قائمة الجداول	
قائمة الاشكال	
فهرس المحتويات	
أ	مقدمة
الفصل الاول: الاطار العام للدراسة	
4	إشكالية الدراسة
5	فرضيات الدراسة
5	أهمية الدراسة
6	أهداف الدراسة
6	تحديد مفاهيم الدراسة
8	الدراسات السابقة
الفصل الثاني : الاتصال الاداري	
13	مفهوم الاتصال وخصائصه
16	خصائص الاتصال وأهدافه وفوائده
17	العناصر الأساسية للاتصال
19	أنواع الاتصال
22	أهمية الاتصال
24	معوقات الاتصال
الفصل الثالث: المؤسسة الرياضية	
32	ماهية الإدارة
33	عناصر الإدارة
35	المبادئ العامة للإدارة

فهرس المحتويات

36	خصائص الإدارة
37	أساسيات الإدارة
38	نظريات الادارة
40	الإدارة الرياضية
45	المؤسسات الرياضية
45	نشأة المؤسسات الرياضية حسب قانون الجمعيات
46	أنواع المؤسسات الرياضية
الفصل الرابع: عرض و تحليل و مناقشة النتائج	
50	عرض و تحليل و مناقشة النتائج
81	خاتمة
قائمة المراجع	
الملاحق	

تمهيد:

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

1- ماهية الإدارة :

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

فالتخطيط يعني مجموعة العمليات أو الطرق التي تحدد الأهداف علاوة على كيفية إنجازها كما أوضح ذلك "هامبتون" والتنظيم لفظ له مرادفات كثيرة لمعاني قد تبدو وأفا متباينة ولكنها في الحقيقة تشابك لتعطي هدفا مطلوبوا واحدا متمثلا في النظام "Systeme" "أو المنظمة "organisation" أو عملية "process" أو مرحلة "Opération" وكلها اتجاهات فكرية صائبة حيث يتم استخدام المناسب منها طبقا للموقف وحسب الهدف المحدد وتبعاً للمستوى التنظيمي .

إن التنظيم الفعال يجب أن يعمل من خلال إطار لتحقيق هدف عام مشترك بأقل تكلفة وجهد ووقت ممكن وتحت مظلة تحرك فريق العمل بطريقة منسقة ليصبح الشكل معبر عن توافر النظام والمضمون محقق للغايات المستهدفة . والتوجيه ينظر إليه باعتباره العملية المعبرة عن أداء الإشراف على الأفراد والأنشطة من خلال التنظيم وهو ما عبر عنه "شاردون" "وشيرمان".

وعلى هذا يجب أن نعتبر المشرف على أنه مستوى من المستويات التنظيمية في المنشأة مديرا للأفراد وموجها لأدائهم في العمل وقائدا لجماعة العمل على هذا المستوى أما الرقابة فتعد إحدى الوظائف الإدارية الهامة التي ترمي إلي قياس وتصحيح أداء الأعمال أو الأنشطة للتأكد من ملائمة معدلات إنجاز الخطط لنظائرها المستهدفة وهو ما عبر عنه "كونتر وآخرون" . ومن الغرض السابق لمفهومنا عن الإدارة نصل إلي حقيقة هامة مؤداها أن هناك أربعة وظائف هامة تتسم بالترابط وهي :

1/"وظيفة التخطيط

2/"وظيفة التنظيم

3/"وظيفة التوجيه

4/"وظيفة الرقابة".¹

1-1 مستويات الإدارة : قدما كانت المشروعات صغيرة ولم تكن تحتاج إلى عدد كبير من الأشخاص لإدارتها ومع دخول عصر الثورة الصناعية اتسعت المشروعات وتطورت المؤسسات وازداد عدد القائمين على إدارتها الأمر الذي جعل من الضروري ترتيبهم في مستويات يعلو كل مستوى المستوى الآخر ومن ثم تحددت مستويات الإدارة بثلاث مستويات وهي : Las 3,3 top management {

¹ نبيل الحسين النجار، الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة، دون طبعة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1993، ص 15 - 16.

- وتعتبر ومستوى التخطيط وتشمل رئيس الجمهورية والوزراء ونوايهم والمحافظين ووكلاء الوزارات ونوايهم ومساعدتهم ورؤساء المصالح.¹

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

- الإدارة المباشرة : **first level management** :

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

1-2- عناصر الإدارة :

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

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

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

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

¹ حسين أحمد الشافعي، مرجع سابق، ص 22.

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

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

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

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

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

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

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

وفي مجال التربية الرياضية يجب على كل العاملين الأخذ بعين الاعتبار مهمة المتابعة والمراقبة لأنها عملية من شأنها أن تساعد على تلاقي الأخطاء وسوء التنفيذ ويتم ذلك ضمن التنظيم والواجبات الملقاة على عاتق الأجهزة العاملة التي توجب قيام جهاز أو أكثر للمتابعة والمراقبة ويمكن أن يتم عن طريق تشكيل اللجان واختيار من هم أهلا لها.¹

¹حسين أحمد الشافعي، مرجع سابق، ص 24.

1 - 3 المبادئ العامة للإدارة :

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

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

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

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

- وحدة القيادة : هذا المبدأ ينص على ضرورة أن يتلقى الموظف أوامر من رئيس واحد فقط ويرى "فايول" إن انتهاك هذا المبدأ سيؤدي إلى إفكار السلطة واختلال العمل وتعقد مبدأ الامتثال للنظام وفقدانه الأهمية فعندما يتلقى الشخص نفسه أوامر من أكثر من رئيس واحد فسوف تسود الفوضى وتتغير الأمور وتصبح المؤسسة كأفا منظمة حيوانية .¹

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

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

¹ مروان عبد المجيد إبراهيم، مرجع سابق، ص 56

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

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

- **مبدأ النظام** : يتوقف مبدأ النظام على القاعدة التي تنص على ضرورة إعداد مكان لكل شيء وكل شيء في مكانه وتنطبق هذه القاعدة على النظام الإنساني ولكي يسود النظام الاجتماعي داخل التنظيم فإن المكان الذي يجب أن تضع فيه الفرد أن يكون مناسب كما أن الفرد يجب أن يكون صالحا لشغل المكان على أساس أن الشخص الملائم في المكان المناسب.

- **العدالة** : يقول "فايول" أن هناك فرق بين العدالة والعدل باعتبار أن العدل هو وضع الأشياء موضع التنفيذ وأن العدالة تنشأ من الجمع بين العدل والعطف.

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

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

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

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

"إن الإدارة نشاط إنساني متكامل وهادف فعند تطبيقها تتعامل مع الجماعة وتسعى في الوقت نفسه إلى تحقيقه أهداف المنظمة من خلال إنجاز عدد من المهام في ضوء قواعد معينة أي أن العلاقات بين ومع جماعات العمل والمرؤوسين والمهام المنظمة للعمل هي من بين العوامل المهمة والموجهة للأداء¹ .

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

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

1-5 أساسيات الإدارة :

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

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

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

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

– **السلطات (authorities):** تعتبر السلطة هي الحق الذي يمكن الفرد من الوفاء بالتزاماته المعنية وهي من مشتقات المسؤولية ... والهدف و السلطة الإدارية من مستلزمات القيادة في أي نظام إذا ما أردنا للقيادة أن تكون فعالة وقد عرفت السلطة بأنها حق الإداري في التخطيط والتنظيم والرقابة على أنشطة الآخرين أما سلطة التنظيم فلها الحق في إنشاء الظروف والعلاقات بين الوظائف لتنفيذ الخطة أما فيما يخص سلطة الرقابة فلها الحق

¹ مروان عبد المجيد، مرجع سابق، ص60.

في تحريك العمل المخطط حينما يتطلب ممارسة الإجراءات التأديبية وتعتبر السلطة من مشاكل الهيكل التنظيمي ويكون غرضها هو تمكين الأفراد من القيام بأعباء المسؤوليات المفوضة إليهم.

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

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

1-6 نظريات الإدارة :

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

- الإنسان بطبعه كسول لا يحب العمل
- الإنسان بطبعه خامل لا يريد تحمل المسؤولية في العمل
- يفضل الإنسان دائما أن يجد شخصا يقوده يوضح له ماذا يعمل
- العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل ،أي أن الإنسان يعمل خوفا من العقاب أو الحرمان وليس حبا في العمل.
- لابد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان حين يعمل حيث لا يؤمن الفرد على شيء هام دون متابعة وإشراف

— إن الآجر والمزايا المادية هي من أهم حوافز العمل أي أن الفرد على استعداد للتضحية بأي شيء في سبيل الحصول على مزيد من الآجر والمزايا المادية الأخرى. تلك هي فروض النظرية التقليدية وهي تفسير السلوك الإنساني بطريقة تؤدي إلى أن تتبع الإدارة طريقة خاصة في معاملة الأشخاص تتفق وتلك النظرية إلى الإنسان وطبيعته. هناك العديد من التجارب العملية أثبتت أن أوامر كثيرة تصدرها الإدارة لا تطاع ويتجاهلها الأفراد وقد يتصرفون في الاتجاه المضاد وكذلك تبين للباحثين في ميدان علاقات العمل أن الإنسان ليس كسولا بطبعه بل هناك أفراد يعملون ساعات أطول من ساعات العمل المقررة وإذا كان الإنسان بطبعه كسولا فكيف نفسر إقبال أحد المسؤولين على عمله لفترات طويلة وإذا كان الآجر هو المحدد الأساسي لسلوك الفرد وهو الدافع الوحيد له على العمل فكيف نفسر رفض بعض الأشخاص العمل لفترات إضافية إذن فهم يرفضون فرصة الحصول على

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

■ **النظرية الحديثة : (نظرية Y):** بالنظر إلى فشل النظرية التقليدية في رسم الصورة الحقيقية لطبيعة الإنسان فإن النظرية الحديثة تحاول تقديم مجموعة من الفروض التي تفسر بعض المظاهر السلوك الإنساني وهي :

- الإنسان يرغب في العمل لذاته فهو يحب العمل ويفضله عن الفراغ.

- الإنسان يسعى إلى تحمل المسؤولية والمخاطرة.

- الإنسان يطلب الحرية في العمل والتحرر من القيود وهو يفضل أن يكون قائداً وليس تابعا.

- الوعد بالمكافأة أو احتمال الحصول على نتائج إيجابية دافع أساسي للعمل أي أن الإنسان يعمل ليس خوفاً من العقاب ولكن أملاً في المكافأة.

- ليس هناك ضرورة للرقابة الدقيقة على الإنسان في أثناء العمل إذ يكفي أن تحدد الأهداف المطلوب تحقيقها ويترك للفرد اختيار سبل الوصول إليها وهو جدير باختيار أفضل السبل والوسائل.

- ليس بالخيز وحده يعيش الإنسان والفرد يعمل للحصول على آجر ولكنه يعمل أيضاً لإشباع حاجات ورغبات أخرى خلاف الآجر والمزايا المادية يعمل من أجل الحصول على مركز اجتماعي مرموق والرضا عن الإنجاز الشخصي.¹

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

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

■ **نظرية الإدارة التنظيمية :**

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

¹ مروان عبد المجيد إبراهيم، مرجع سابق ، ص 35، 36.

العاملين في حقل الإدارة لمدة طويلة والمهتمين برفع قيمتها ومستوى العمل فيها وحاول اكتشاف مبادئ عامة للإدارة على أن تكون مرنة وتعتبر أساسا للتفكير والتقدير في تطبيقات الحياة العملية بواسطة المديرين واهتم فايول بمبادئه كأساس وبداية العمل في هذا المجال وليس كنهاية إذ ذكر إمكانية زيادة المبادئ وتجاهل البعض الآخر كما ركز على أن اختيار المبدأ للتطبيق يرتبط أساسا بفن الإداري وخبرته وقدراته.¹

2- الإدارة الرياضية :

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

وقد عرفها كل من : "blanten" et "beitel" على أنها المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويحية.³

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

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

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

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

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

¹ مروان ابراهيم مرجع سابق، ص 36-37-38

² مفتي إبراهيم حماد، تطبيقات الإدارة الرياضية ، الطبعة الأولى، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1999، ص 17

³ هناء حافظ بدوي، الاتصال بين النظرية والتطبيق، دون طبعة، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، كتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1988، ص 17

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

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

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

المستقبلية : وتعني ذلك أن ضرورة أن تعمل الإدارة الرياضية ليس للحاضر فقط بل للمستقبل أيضا من خلال أهداف وتطلعات في زمن آت وهنا تظهر أهمية التنبؤ بالمستقبل باعتباره واجبا أساسيا من واجبات الإدارة الرياضية. **الانفتاح :** ويعني هذا أن تتميز الإدارة الرياضية في الهيئة بالانفتاح على البيئة التي تعمل خلالها وتتأثر بها وتؤثر

2-5- الدور الإجرائي للإدارة الرياضية :

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

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

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

- حث الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية على تعديل سلوكهم بما يسهم في تطابق هذا السلوك مع الهدف العام المرجو تحقيقه.

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

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

2-6- المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية : تطبق هذه المبادئ في إدارة جميع المؤسسات بما في ذلك الرياضة دون نظر لحجمها وطبيعتها على أساس أن جميع الأعمال تتشابه في أهدافها وعملياتها الرئيسية وتتلخص هذه المبادئ التي تساعد في خلق الإدارة الناجحة فيما يلي :

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

- **مبدأ التبسيط** : يجب استبعاد جميع العناصر غير الضرورية للإدارة الناجحة وتحقيق العناصر الموجودة إلى أبسط شكل ممكن ومن مزايا المؤسسات الصغيرة مثلاً : سرعة البث في الأمور بعكس الحال في المؤسسات الكبيرة كاللجنة الأولمبية الوطنية بسبب أن التصرف يتناول أشخاص عدة وتعمل هذه المؤسسة إلى حد كبير بمقتضى التعليمات المكتوبة والتقارير والسجلات وهذا ما يبطئ العمل ويزيد النفقات.¹

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

- **مبدأ التنميط** : يجب أن تحدد أحسن طريقة ونعبر عنها بوحدة محدودة أو أنماط ثم تستخدم كنموذج في العمليات وفي التخطيط والرقابة.

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

- **مبدأ العلاقات الإنسانية** : تنجح الإدارة أو تفشل على حسب طريقة معالجتها للعلاقات الإنسانية في المؤسسة وتسعى الإدارة والأشخاص إلى الأهداف نفسها فكل منهما يرغب في ازدهار المؤسسة وكلاهما المعادلة العادلة فالإدارة في معاملتها مع الأشخاص والأشخاص في اتصالهم بالإدارة.

تتطلب المعالجة السليمة للعلاقات الإنسانية وضع سياسات عمل رشيدة بشرط أن يتمسك بها الإداريون لأن الكلام الشفوي لا قيمة له في حل المشكلات ،

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

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

¹ مفتي إبراهيم حماد، مرجع سابق، ص 20

- **مبدأ القيادة**: تعتبر القيادة الحكيمة هي أهم عامل فردي في نجاح العمليات كافة وتنطوي القيادة الحكيمة على القدرة في عمل ما يقرر الشخص عمله وعلى امتلاك الشخصية والقدرة على كسب تعاون وولاء الآخرين وعلى المهارة في قيادة جهود الأشخاص والرقابة عليها .¹¹

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- البرامج.

- الإمكانيات

-العاملين (القادة)

وهذه المجالات الثلاثة للتربية الرياضية تعتبر مجالات متداخلة وغير مستقلة كلا منها عن الآخرين فالبرنامج يظل كلمات على الورق دون وجود الإمكانيات المتاحة ثم يأخذ طريقة ضئيلة أو كافية لا فائدة منها إن لم يحسن استخدامها وكذلك تقع على العاملين المسؤولية النهائية في حسن استخدام الإمكانيات وتنفيذ البرامج¹.

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

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

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

3 - 3-النمط العضوي: يعتبر هذا النمط كالجسم البشري حيث يتناسب التقسيم الهرمي والتنظيم البنائي يتم تنسيق الأعمال بين كافة أجزاء المؤسسة حيث يكون لكل جزء وظيفة يختص بها و لا يكون هناك تضارب في الاختصاصات . وفيه المؤسسات صغيرة الحجم ولكن معقدة التركيب.

3 - 4-النمط المختلط : يتناسب هذا النمط مع المؤسسات الكبرى حكومية كانت أو استثمارية لأنها عالية التعقيد وكبيرة الحجم .وهي بذلك تجمع بين النمط العضوي والنمط الميكانيكي . ويرى (جورلاند) أن كلا من النمط التقليدي والميكانيكي يتناسبان في الأداء مع البيئة المستقرة والثابتة أي البيئة محدودة التغيير ومثال ذلك في المجال الرياضي الأندية الصحية الخاصة وأندية الشركات والهيئات . حيث أوضح (جورلاند) أن النمط العضوي والنمط المختلط يصلحان في البيئة المتغيرة بمعنى آخر التي تتطلب تفاعل المؤسسة مع المجتمع والجمهور مثل الأندية والاتحادات الرياضية في تفاعلها وبنائها التنظيمي مثل وزارة الشباب والرياضة.

¹ مفتي إبراهيم حماد، مرجع سابق ، ص 18-19

4-المؤسسات الرياضية:هي هيئات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي وهي مثلها كأي مؤسسة لها هيكل تنظيمي يتفق وحجمها والهدف الذي أنشأت من أجله ويشير (أشرف صبحي) نقلا عن (دافت، وروبينز) أن المؤسسة الرياضية هي تكوين اجتماعي يرتبط بالجمال الرياضي كمهنة وصناعة تحدد أهدافه بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة وطبقا لأهداف تلك الأنشطة، وقد ذكر أيضا (دافت) أن المؤسسة الرياضية تدار بفكر أداري علمي ذات بناء محدد بداخلة الأقسام والشعب المختلفة والمستويات الإدارية مع تحديد الاختصاصات والمسؤوليات ويتفق الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة وحجم تلك المؤسسة ، ونستطيع أن تميز بين المؤسسات الرياضية وأيضا يمكن تقسيمها وبناء هياكل لها من خلال منظورين : (فلسفة المؤسسة ونظريتها- السلوك التنظيمي).¹

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

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

5- نشأة المؤسسات الرياضية حسب قانون الجمعيات 1901: صدر قانون 1901 الفرنسي آنذاك والمعروف بقانون المنظمات و المؤطر للهيكل العام للمؤسسات ذات النشاط الرياضي التي كانت تحت إشراف المنظمات حيث لم تكن هدف إلى الريح المادي.و هذا فإن المنظمة هي مجموعة أفراد يربطهم ببعضهم هدف يتمثل في إنجاز مهنة معينة لا يمكن تحقيقها إذا ما قام بها الأفراد منفصلين .و لكل منظمة عملها الأساسي ويطلق على هذا العمل الهدف أو مقصد المنظمة .

وحسب هذا القانون يحدد عمل ومقصد المنظمة الهيكل التنظيمي لها كونها مؤسسة و وظيفة كل فرد فيها الهيكل التنظيمي لها كوظيفة كل فرد فيها إضافة إلى علاقته بالآخرين .

¹ دراوية الحسن، السلوك في المنظمات، دون طبعة، الدار الجامعية، الاسكندرية 1999.ص125

علاوة على ذلك فإن الهيكل التنظيمي يحدده عدد كبير من المسؤولين التنفيذيين .و في كل منظمة لا يهم الأمر كثيرا عما إذا كان عدد الأفراد كبيرا أو صغيرا و إنما يجب أن تتوفر فيهم مجموعة الأفراد الذين توكل إليهم مهام تتفق مع الوظائف التي يقومون بها.¹

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

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

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

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

5-2-2-النادي الرياضي شبه المحترف: أتت به المادة 44من الامر 04-10 و التي نصت أن النادي الرياضي شبه محترف يمثل جمعية رياضية، يكون جزء من النشاطات المتعلقة هدفها، ذو طابع تجاري لا سيما تنظيم

¹ ، إبراهيم محمود عبد المقصود وحسن احمد الشافعي ، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية ، الإمكانات والمنشآت في المجال الرياضي ، الجزء السابع ، الطبعة الأولى ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، 2004. ، ص88.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الامر 04-10، المادة 42

التظاهرات الرياضية المدفوعة الأجر و دفع أجر بعض من لاعبيها ومؤطريها. ويعتمد النادي الرياضي شبه المحترف قانونا أساسيا لا سيما تنظيمه و شروط تعيين أعضاء أجهزته المسيرة و مسؤولهم و كيفية مراقبتهم وتحدد كفاءات تطبيق هذه المادة و القانون الأساسي النموذجي للنادي الرياضي شبه المحترف عن طريق التنظيم.

5-2-3-النادي الرياضي المحترف: جاء ضمن المادة 22 من القانون 89-03 سمح المشرع بالجمعية الرياضية بالتفاوض وإبرام عقود مع كل المنظمات، المؤسسات أو الجماعات العمومية من أجل ضمان و دعم الممارسات الرياضية .

أما من خلال المادة 03 من نفس القانون فقد شرع إنشاء مؤسسات ذات طابع تجاري و أهداف رياضية، أو في صيغة هياكل أخرى، هذا ما إذا تطلب كثرة و تنوع النشاطات طرق تنظيم و تسيير ليست بنفس سيم عمل الجمعية إلا أنه لم يأتي تخصيص في صيغة الاحتراف إلا في الأمر 95-09 في المادة 20 والتي تصرح بالآتي : "تعد نوادي رياضية محترفة، النوادي التي تؤسس مهامها على نشاط رياضي دائم بواسطة حصص متنوعة الطبيعة يوفرها أشخاص طبيعيون أو معنويون يكون هدفها تحقيق نتائج رياضية مقابل أجره) "

و هذا قد خضع إنشاء و تأسيس النوادي الرياضية المحترفة إلى الأحكام المقررة في التشريع الساري مفعولهما الخاص ب "الشركات التجارية"¹

وحزم الأمر في شأن النادي الرياضي المحترف وفق الأمر 04-10 في المادة 46 الذي يشير إلى إمكانية تحليه أو اتخاذ أحد أشكال الشركات التجارية . مثل أن يكون شركة وحيدة الشخص EURL أو شركة ذات مسؤولية محدودة SARL أو شركة رياضية ذات أسهم SSPA . وفي هذا السياق تخضع هذه المؤسسات إذا ما اتخذت أحد هذه الصيغ المذكورة، إلى أحكام القانون التجاري و كذا قوانينها الخاصة بها . هنا يتضح لنا أن النادي الرياضي المحترف أصبح يعد مؤسسة اقتصادية يمكن التعامل معها بنفس شأن باقي المؤسسات الاقتصادية. و بحكم النادي الرياضي المحترف يشكل وحدة مؤسساتية تجمع بين مختلف عوامل الإنتاج من مدخلات، كالإشراف والمعدات والتجهيزات واليد العاملة لتندمج في دائرة إنتاج يهدف تحقيق مردود رياضي يتمثل في النتائج الرياضية التي تنعكس مباشرة على تحصيل الربح المادي أو بالأحرى موازنة مع ذلك تحقيق قيمة مضافة.

فبالرغم من بعض التناقضات، يعتبر الحل الأمثل للاستمرار كما أشار إليه الباحث (كلود مارشال) الاحتراف هو عالم صغير رياضي، ثقافي، اقتصادي واجتماعي حيث من خلال هذا حدد الأبعاد من وراء الاحتراف في النشاط البدني الرياضي.²

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الأمر 95-09 المادة 20

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الأمر 89-03 المادة 20

خلاصة:

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

تمهيد

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

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

1- مفهوم الاتصال وخصائصه:

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

1-1 - تعريف الاتصال لغة واصطلاحاً:

أ- لغة:

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

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

- الوصل ضد المجران وخلاف الفصل والانقطاع.

- توصل إليه: انتهى إليه وبلغه أي تلتطف في الوصول إليه.¹

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

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

ب - اصطلاحا:

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

واستمرارها عبر الزمان، وهي تتضمن تعبيرات الوجه والإيماءات والإشارات ونغمات الصوت والكلمات والطباعة والخطوط الحديدية ... وكل تلك التدابير التي تعمل بسرعة وكفاءة على قهر بعدي الزمان والمكان) ..¹

فالاتصال حسب كولي هو الآلية التي نوجد فيها العلاقات الإنسانية وتنمو عن طريق استعمال الرموز ووسائل نقلها وحفظها. أما "كارل هوفلاند" فيعرف الاتصال بأنه " : العملية التي ينقل بمقتضاها الفرد أو القائم بالاتصال منبهات وعسادة ما تكون رموزا لغوية لكي يعدل سلوك الأفراد الآخرين أي مستقبل للرسالة²

وتعرفه الجمعية القومية لدراسة الاتصال بأنه " : تبادل مشترك للحقائق أو الأفكار أو الآراء مما يتطلب عرضا واستقبالا يؤدي إلى التفاهم بين كافة العناصر بغض النظر عن وجود أو عدم وجود انسجام ضمني³

2- عند العلماء العرب:

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

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

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

وترى "جيهان رشتي" أن الاتصال هو " : العملية التي يتفاعل بمقتضاها المتلقي ومرسل الرسالة في مضامين اجتماعية معينة، وفي هذا التفاعل يتم نقل أفكار ومعلومات بين الأفراد عن قضية معينة أو معنى مجرد، فنحن عندما نتصل نحاول أن نشرك الآخرين ونشترك معهم في المعلومات والأفكار فالاتصال يقوم على المشاركة في المعلومات والصور الذهنية والآراء)⁴

¹عاطف عدلي العبد، الاتصال والرأي العام، دون طبعة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993، ص12

²محمد سيد فهمي، تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص24

³رحمة عيسا ني، مدخل إلى الإعلام والاتصال ، الطبعة الأولى، دار الكتاب والحكمة، باتنة الجزائر، 2002، ص 18

⁴جيهان رشتي، الأسس العلمية لنظريات الاتصال ، الطبعة الثانية، دار الفكر ، القاهرة، 1975، ص53.

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

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

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

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

1-2-1 الإعلام: يرى "حامد زهران" بأن الإعلام هو "عملية نشر وتقويم معلومات صحيحة وحقائق واضحة وأخبار صادقة وموضوعات دقيقة ووقائع محددة وأفكار منطقية وأداء راجح للجماهير مع مصادر خدمة للصالح العام. فمن هذا التعريف البسيط نفهم أن الإعلام عبارة عن عملية تعبير موضوعي يقوم على الحقائق والأرقام والإحصاءات يستهدف تنظيم التفاعل بين الناس من خلال وسائله العديدة والتي منها: الصحافة، الإذاعة، التلفاز، المسرح، وغيرها¹

1-2-2- الفرق بين الاتصال والإعلام: ترى الدكتورة رحيمة عيسا في أن الفروق الجوهرية بين الاتصال والإعلام - الاتصال أشمل من الإعلام. - الاتصال نشاط أقدم من الإعلام. - الاتصال قد يكون عشوائيا بينما الإعلام مخطط له دائما - الاتصال وسائله أكثر بينما الإعلام وسائله محددة. - الاتصال نشاط تمارسه كل الكائنات، بينما الإعلام نشاط يمارسه الإنسان. - تتضمن العملية الإعلامية عنصرين أساسيين المرسل والرسالة، بينما يكون دور المستقبل سلبيا بخلاف العملية الاتصالية التي تشترط قيام المستقبل بدور إيجابي بتفاعله مع المرسل²

¹ حسن أحمد الشافعى، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (نظريات الإدارة وتطبيقاتها)، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003، ص 37.

² هناء حافظ بدوي، الاتصال بين النظرية والتطبيق، دون طبعة، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، كتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1988، ص 50

1-3- خصائص الاتصال وأهدافه وفوائده:

أ- خصائص الاتصال:

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

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

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

4- يعمل على ترابط المجتمع:

يعتبر الاتصال وسيلة لتحقيق الترابط و التماسك بين أفراد المجتمع ومؤسساته من خلال مواجهة الشائعات وكل ما من شأنه أن يسيء إلى أمن الأفراد والمجتمع وهو بذلك يعمل على بث ونقل القيم والعادات والتقاليد وكل هذا ذو قيمة ثقافية أو حضارة البلد ثم العمل على المحافظة على السلوك الجيد والحرص عليه ودعوة المجتمع إلى التمسك به بما يحافظ على هوية المجتمع وتحقيق الترابط بين أفراد ونبتد السلوك السيئ الذي يضر بالمجتمع ويجب أن ندرك أن هنالك بعض الحقائق التي لا ندرك أثناء الاتصال...إننا لا ننقل المعلومات فقط بل ننقل أيضا العديد من الرسائل الأخرى وهذه الرسائل قد تكون على مستوى المجتمع: الوقائع، الخبرات، الأفكار، المطالب، وكلها يعبر عنها باستخدام الكلمات. أو على مستوى العلاقات وتتضمن: الحالة الوجدانية، طريقة تقدير الآخرين وكيفية التعامل معهم، وهذا النوع من الرسائل يتم التعبير عنه إما بالاتصال اللفظي أو بناء على ما يستنبط من بين السطور.¹

¹ هناء حافظ بدوي مرجع سابق، ص 52

5- الجاذبية:

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

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

6- الاتصال طبيعة تاريخية:

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

ب - أهداف وفوائد الاتصال: للاتصال في المؤسسات والمنظمات فوائد كثيرة والتي تذكر منها على سبيل المثال لا الحصر بالعملية الاتصالية يمكن للفرد إن يفهم العمل المكلف به والتعرف على مشكلات ومعوقات العمل كما يعمل على تدعيم العلاقات الإنسانية وزيادة الفاعلية التنظيمية بين أعضاء الفريق داخل المؤسسة أو المنظمة ومن ثمة تحقيق التنسيق في الأداء وهذا الأخير يعمل على تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المنظمات بصفة عامة والمؤسسة الرياضية بصفة خاصة.¹

2- العناصر الأساسية للاتصال:

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

لا يقول ماذا؟

كلا بأي وسيلة؟

¹ حسن أحمد الشافعي، مرجع سابق ص 65.

لا لمن؟

لا وبأي تأثير؟

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

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

أما إذا كانت هذه المعلومات أو الأفكار أو الآراء هي نتيجة المشاهدة أو الملاحظة التي قام بها القائم بالاتصال نفسه، أو أن الآراء هي نتيجة اجتهاده في تفسير الوقائع والأحداث، أو رؤيته للموجودات البيئية التي يتعرض لها وتفسيره لحركتها في هذه الحالة فإن القائم بالاتصال أو المرسل يكون نفسه المصدر أيضا في عملية الاتصال.

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

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

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

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

2-4- الوسيلة: هي التي يتم من خلالها نقل الرسالة من المرسل (المدرّب) إلى المستقبل (اللاعبين) وهذه الوسيلة تختلف في خصائصها أو إمكانياتها باختلاف الموقف الاتصالي، وحجم المتلقين وانتشارهم، وحدود المسافة بين المرسل والمتلقين¹

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

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

2-5-2- التشويش الدلالي: فهذا التشويش يحدث في الفرد حين يسيح الناس فهم بعضهم البعض لأي سبب من الأسباب، وحين يعطي الناس معاني مختلفة للكلمات مثل: التورية في اللغة العربية، وعند استخدام كلمات وعبارات مختلفة للتعبير عن نفس المعنى. والشيء المهم الجدير بالذكر هو أن التشويش يقوم بوظيفة عائق للاتصال، فكلما زاد التشويش قلت فعالية الرسالة، والعكس صحيح².

2-6- رجوع الصدى: أو ما يسمى التغذية المرتدة والمقصود بذلك العنصر هو التأكد من وصول الرسالة إلى المستقبل بالصورة المرجوة، وتفهم رد فعله وذلك من خلال توجيه المرسل التساؤلات الإيضاحية للمستقبل للرد عليها³

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

- نوع الوسائل المستخدمة.

- مقدار التفاعل خلال عملية الاتصال.

- اتجاه أو خط سير الاتصال.

وما يهمنا في هذا البحث هو النوع الخامس (اتجاه أو خط سير الاتصال) وهذا الأخير يظهر جلياً في محيط الإدارة حيث نجد أن الاتصالات تسير داخل المنظمة على شكل هرمي فالاتصالات تنساب من أعلى إلى أسفل في صورة أوامر وتعليمات وسياسات ولأهداف وتوجيهات وهذا ما يسمى بالاتصال الهابط وهو الأساسي في الإدارة الكلاسيكية؛ وقد يكون الاتصال بالعكس أي من أسفل إلى أعلى ويكون في صورة طلبات أو نقل

¹ سعاد جبر سعيد، سيكولوجية الاتصال الجماهيري، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث الأردن، 2008، ص 29-30

² حسن عماد مكاي، ليلي حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الطبعة الأولى، الدار المصرية اللبنانية القاهرة، 1998، ص 50-51

³ هناء حافظ بدوي، مرجع سابق، ص 20.

المعلومات إلى المستويات العليا؛ وقد يحتاج الأمر إلى أن يتم الاتصال بين نفس المستوى الإداري الواحد في الهيكل التنظيمي بقصد التنسيق والتعاون من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وهي بالتفصيل كالآتي:

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

ويرد البعض على هذه الافتراضات من خلال الإشارة إلى الصعوبات التي يواجهها الاتصال الهابط ؛ كلما تعددت المستويات الإدارية كلما تعثرت عملية الاتصال لأن الأوامر والتعليمات ستمر عبر حواجز متعددة قبل أن تصل إلى نقطة التنفيذ. ويمكن القول بأن هناك خمسة أنواع من الاتصال الهابط تحدث بين المشرفين والمدراء في أي تنظيم مؤسسي وهي:

— تعليمات محددة تتعلق بمهام محددة

— معلومات تهدف إلى تطوير درجة عالية من التفهم للمهمة وعلاقتها بمهام التنظيم الأخرى .

— معلومات حول الإجراءات والممارسة التنظيمية.

— معلومات ترجع للمرؤوسين فيما يتعلق بالأداء المتحقق.

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

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

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

1- معلومات عن العامل نفسه وأدائه ومشاكله .

2- معلومات عن الآخرين ومشاكلهم.

3- معلومات عن السياسات والإجراءات التنظيمية.

4- معلومات حول ما ينبغي القيام به وكيف يمكن إن يتم ذلك. أن نقل المعلومات لا يكون ألا باستعمال وسيلة من الوسائل المذكورة أدناه:

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

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

- أساليب المشاركة: مثل اللجان الممثلين للعمال أو من خلال صناديق الاقتراحات أو الاجتماعات الرسمية أو غير الرسمية.

- تعبئة الاستبيانات والمقابلات بعد انتهاء العمل: حيث يدلي العامل برأيه في الموسوسة والاقتراحات حول الاتصال في المؤسسة أو المنشأة.

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

3-3-الاتصال الأفقي: وهو ذلك الاتصال الذي يحدث بين العاملين في نفس المستوى الهرمي من الهيكل التنظيمي؛ لكن العلاقة بينهم ليست مثل العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وينطبق الاتصال الأفقي بين العلاقات للمستويات الإدارية المختلفة وبالرغم من نظرية المبدأ التدريجي في الاتصال وتسلسل الأوامر حسب نظرية ونوع الاتصال إلا أنه أصبح من الصعب معرفة طبيعة الاتصال في المؤسسات الرياضية الحديثة والعملاقة والتي يمكن يشبهه الاتصال فيها بالشبكة العنكبوتية.¹

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

- القيام ببعض المهارات غير المحددة والتي تحتاج لجهود مجموعة أفراد أو فريق للقيام بها.

- يشكل الاتصال الأفقي دائرة مغلقة حيث أفا تلي حاجات الأفراد عن طريق الاستماع إليهم ونقل المعلومات لهم من زملائهم.

- من المهم النظر للاتصال الأفقي من خلال النظر إلى وظيفة الرقابة في التنظيم لان الاتصال الأفقي يعتبر نوعا من الرقابة في الحقيقية على قدرة الإدارة العليا في التنظيم.

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

- إن الاتصال الأفقي من العمليات الهامة التي تشجع مبدأ المشاركة في التنظيمات الحديثة فإذا كانت الإدارة العليا ترغب في مشاركة العاملين في رسم السياسات وتحديد الأهداف كما هو الحال في نظرية الإدارة بالأهداف.

وقد طورت بعض المؤسسات ركائز هامة للاتصال الأفقي منها: ((النظام غير الرسمي - اجتماعات اللجان- توزيع التقارير المكتوبة)).

3-4 بعض المعوقات التي تواجه الاتصال الأفقي:

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

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

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

¹، حسن عماد المكاوي وآخرون، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الطبعة الأولى، الدار المصرية اللبنانية(القاهرة)، 1998، ص88

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

4- أهمية الاتصال:

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

- وأن ارتفاع مستوى التغير في المؤسسة يتم من خلال مشاركة كل العمال في إحداثه وهذا لن يتم إلا عن طريق الإدارة العليا والأطر التنفيذية وتوزيع المعلومات بينهم بشكل سليم وإيصالها لهم في الوقت المناسب وهذا يفسح المجال واسعا أمام الاتصال بين جميع المستويات الإدارية وفي جميع الاتجاهات.¹

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

- وتظهر أهمية الاتصال في المؤسسات الرياضية الكبيرة أنه كلما زادت المسافة بين الإدارة العليا والإدارة المباشرة أي إن مراكز اتخاذ القرارات تكون بعيدة عن مواقع التنفيذ وهذه المسافة بين مراكز التخطيط ومواقع التنفيذ تتطلب التوصيل الجيد للبيانات وهذا لا يتأتى إلا بالاتصال الفعال المرن. ويرى العديد من الكتاب أن أغلبية المشكلات التي تعاني منها المؤسسات الرياضية في العصر الحديث هي أساسا ناتجة عن مشكلات في الاتصال فهناك افتراض عام وهو أن كثير من المشاكل الفردية والاجتماعية ناتجة عن سوء الاتصال.²

4-1- أهداف الاتصال:

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

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

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

- تقييم الأداء وإنتاجية العمل وتحديد معايير ومؤشرات الأداء.

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

¹ أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر، 2000، ص342

² أحمد ماهر، مرجع سابق، ص344

- اطلاع الرئيس على تقبل مرؤوسيه لأرائه وأفكاره وأعماله داخل المؤسسة فالاتصال وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الرئيس .

- تحقيق التفاعل والتبادل للنشطة المختلفة للمؤسسة وإنجاز الأعمال والمهام.

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

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

- شرح أهداف وخطط المؤسسة للعاملين.

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

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

✓ تقديم معلومات للأفراد العاملين بالمؤسسة تسمح لهم ب:

✓ تفهم المحيط العام للمؤسسة.

✓ معرفة الطابع التقديري للوظيفة.

✓ تحديد المتطلبات الحالية والمستقبلية للوظيفة.

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

4-2-أهمية الاتصال الفعال:

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

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

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

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

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

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

4-3- معوقات الاتصال:

يمكن تصنيف العوائق في الاتصال حسب عملية الاتصال إلى معوقات بالنسبة للمرسل والمستلم والرسالة والوسيلة والتشويش وهي كما وردت عندما يلي:¹

- معوقات بالنسبة للمرسل:

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

✓ اختيار المرسل لعبارات غير مفهومة من قبل المستقبل. -عدم اختيار المرسل للوقت أو المكان المناسب لإرسال الرسالة .

- معوقات بالنسبة للمستقبل:

✓ عدم القدرة على الإصغاء .

✓ الفهم الخاطئ للمعاني بسبب تفاوت المستوى التعليمي والثقافي واللغوي

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

- معوقات بالنسبة للرسالة:

✓ تحريف المعلومات وتعرضها للحذف للتأثير على متخذ القرار.

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

- معوقات بالنسبة لوسيلة الاتصال:

✓ استخدام وسائل اتصال غير متناسبة مع طبيعة الرسالة.

✓ استخدام وسيلة اتصال غير مناسبة للمستقبل أو أفا ليست ذات مصداقية .

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

- معوقات بالنسبة للتغذية العكسية:

✓ عدم إعطاء تغذية عكسية في الوقت المناسب.

✓ عدم المتابعة من قبل المرسل لتأكد من وصول الرسالة .

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

- كما أن من معوقات الاتصال كما وردت عند هي كما يلي:

✓ المبالغة في عملية الاتصال أو التقليل منها يؤدي إلى عدم فعالية الاتصال وربما فشله.

✓ عدم وجود تخطيط كافٍ لعملية الاتصال، فكثير من الأحيان يبدأ الشخص بالتحدث أو الكتابة دون تفكير مسبق وبدون تحديد الغرض من الرسالة التي ينوي إيصالها هدف تحقيق عملية الاتصال.

✓ عدم القدرة على التعبير بالرغم من وضوح الفكرة إلا أنه قد يعبر عنها بكلمات ضعيفة أو غير مناسبة مما يخلق الكثير من الارتباك والغموض.

✓ الصراع بين التنظيم الرسمي والغير رسمي وما يترتب عليه من وجود ثغرات في عمليات الاتصال على مستوى المنظمة.

✓ فقدان عنصر الثقة والتعاون بين العاملين بالتالي يؤدي ذلك إلى تعطل الاتصال وحجب المعلومات والأخبار بسبب الخوف من المدير أو عدم اهتمام المدير بالاتصال بالمرؤوسين، خصوصاً إذا كان المدير من النوع الدكتاتوري في اتخاذ القرارات.

✓ تعدد المستويات الإدارية وهذا يترتب عليه مرور الرسالة في عدد ليس قليل من المستويات الإدارية مما يفقدها من قيمتها فقد تصل بعد فوات الأوان. هناك مجموعة من المعوقات التي تقف حاجزاً دون إتمام عملية الاتصال بشكل كامل، كما أشار إليها (زايد 2009) منها ما يلي:¹

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

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

✓ غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات أو الإشراف.

✓ تعدد المستويات الإدارية مما يعني طول المسافة بين القاعدة وقمة الهرم الوظيفي مما يعرض المعلومات إلى التحريف والتزوير. قد يعيق الاتصال الإداري ثلاث أنواع من العقبات والتي تصنف كما وردت لدى (حنفي 2007)

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

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

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

✓ عدم اهتمام القائد بمشاعر الموظف نحو الموضوع الذي يعرضه.

✓ وجود فروق في المكانة الاجتماعية والتعليمية بين القائد وموظفيه.

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

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

الإداري كما وردت عند العلاق (2009) كما يلي:

- حلقة المرسل:

- تدريب المرسل على مهارات الاتصال.

✓ -مراعاة الفروقات الفردية بين الأفراد .

✓ استخدام لغة مشتركة وبسيطة .

- حلقة مستقبل:

✓ تدريب المستقبل على مهارات الاتصال.

✓ إيجاد لغة مشتركة بين المرسل والمستقبل .

كما يمكن التغلب على معوقات عملية الاتصال الإداري¹ وهي ما يلي:

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

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

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

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

- التركيز على مسألة الوقت في الاتصال خصوصا فيما يتعلق بمستقبل الرسالة، حيث يعتبر وقت استلام الرسالة دورًا أساسيًا في نجاح الاتصال أو فشله.²

4-5-دعائم الاتصال الإداري الناجح: يمكن تلخيص أهم دعائم الاتصال الإداري الناجح كما ذكرت عند كل من³ بما يلي:

- تقديم الرسالة بأسلوب واضح حتى يتمكن المستقبل من فهمها.

- استخدام اللغة والمفردات التي تلي احتياجات الموقف.

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

¹ كما ورد لدى عبد القادر، 1992 ، مخامرة وآخرون 1998 العلاق، 2009 ،ص87

² جمال الدين لعويسات: الإدارة وعملية اتخاذ القرار دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع الجزائر 2003،ص56

³ عجوة وآخرون، وعقيلي، مرجع سابق، ص، 66

- اختر الوسيلة الأكثر ملائمة للموقف.
- أحرص على حصول عملية تغذية راجعة مع المستقبل.¹
- كما أبرز زويلف وقطامين (1994) أهم شروط الاتصال الجيد الواجب توافرها وهي كما يلي:
- الإعداد الجيد، وذلك بتحديد الرسالة، وما الذي تريد تحقيقه منها. *أن يكون طرح الفكرة واضحًا صادقًا لضمان التأثير.
- اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال.
- الدراسة المتعمقة للمرسل إليه.
- آما Preston 1997 : فيرى أن من دعائم عملية الاتصال الإداري ما يلي:
- أثناء المحادثة حافظ على لهجة أو أسلوب مسترخ بسيط وغير رسمي.
- قم باستخدام اسم الموظف أو الشخص الأول ؛ الأخير) أعتمد على مدى قوة العلاقة. (ويمكن إستخدام أنت من حين لآخر).
- ويجب إستخدام كلمات ومصطلحات متعارف عليها أو لدى الموظف.
- يجب عليك أن تكون صادقًا، صريحًا أي عندما يتم توجيه سؤال لك يجب عليك أن تعطي معلومات صادقة وسليمة بقدر الإمكان.
- إن للاتصال الإداري مهارات من الضروري توفرها حتى تؤدي عملية الاتصال الغرض المقصود منها وذلك حسب ما ورد لدى كلا من وذلك بالنسبة لكلا من المرسل والمستقبل:
- ❖ بالنسبة إلى المرسل:
- حدد الهدف من عملية الاتصال، والتعبير عن أفكاره بوضوح .
- استخدام قنوات اتصال تلائم طبيعة الرسالة .
- اختيار التوقيت المناسب للاتصال بالطرف الآخر من عملية الاتصال. "بالنسبة إلى المستقبل:
- تركيز الانتباه على حديث المرسل و التفرغ تمامًا له.
- تجنب إصدار الأحكام والتقييم المسبق قبل سماع كل الحقائق.
- الإصغاء الفعال من جانب المستقبل حول موضوع الاتصال.
- أن يكون المستقبل على إستعداد لإستقبال الرسالة أو الاتصال.
- أن يكون المستقبل قادرًا على فهم الرسالة والتفاعل معها.

¹المهدي الطاهر غنية: مبادئ إدارة الأعمال المفاهيم والأسس والوظائف الطبعة الأولى، دار الكتب الوطنية ليبيا 2003، ص140

4-6- كفاءة الاتصال الفعال:

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

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

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

6-4- الكثافة: تتميز بعض الوسائل بأنها قادرة على تقديم معلومات كثيفة، الأمر الذي يمكن من استخدامها في عرض المعلومات المعقدة، وبصفة عامة كل ما قدمت وسيلة الاتصال معلومات كثيفة كلما كان أفضل.

6-5- الرسمية: إذا كان موضوع الاتصال رسمياً أمكن استخدام وسائل اتصال تناسب ذلك، فإعلام الفرد بالترقية والنقل من خلال الخطاب تعتبر وسيلة مناسبة.

6-6- التكلفة: كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كلما كان أفضل، وتمثل التكلفة في الأدوات المكتبية المستخدمة، الطبع والبريد وأجور العاملين المشتركين في الاتصال وهي تتمثل في تكاليف الإرسال والاستقبال.¹

¹أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 40-41

خلاصة:

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

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

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

على إثر الموضوع الذي تطرقنا إليه نستطيع القول بأن الاتصال أهمية تظهر من خلال مفهومه وتطور الفكر الإداري ، كما أن علاقته بالمؤسسة تبدو بشكل من خلال مهامه ودوره في الإدارة باعتباره وسيلة لبلوغ غايته ويبقى الاهتمام به ضرورة ملحة من خلال اختيار الجيد لنوع الاتصال والوسيلة المناسبة لبلوغ الرسالة وبذلك التوصيل إلى تحسين طرق الاتصال والتقليل أمكن من المعوقات .

وبعد الدراسة التي أجريتها في مديرية الشباب و الرياضة ولاية المسيلة وجدت أنهم يقينون و يعترفون بأهمية الاتصال وطريقة استعماله مما أدى ذلك إلى رفع أداء العمل و التقليل من الصعوبات الشخصية و المعنوية و كذلك تنمية معلومات العامل من خلال الاتصالات.

و من بين الصعوبات المادية التي يعانون منها هي نقص وسائل الاتصال و هذا ما قد يعيق الاتصال بعض الشيء.

و من بين الحلول و الآفاق التي يرونها كفيلة لتسهيل عملية الاتصال :

- سير المعلومات في وقتها لتفادي التأخير.

- التنسيق بين الوظائف لتسهيل عملية الاتصال

-المقابلات الفردية

- المقابلات المباشرة.

قائمة المراجع

- المصادر:

- 1- القرآن الكريم:
- سورة النساء الآية (89-90).
- سورة القصص الآية (50 - 51).
- المراجع:
- 2- أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر، 2000.
- 3- أحمد فهمي جلال ، مبادئ التنظيم في إدارة الأعمال ، دون طبعة ، القاهرة ، 1996.
- 4- إبراهيم محمود عبد المقصود وحسن احمد الشافعي ، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية ، الإمكانات والمنشآت في المجال الرياضي ، الجزء السابع ، الطبعة الأولى ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، 2004.
- 5- إبراهيم المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، دون طبعة، دار أفق الإبداع والنشر والإعلام، الرياض، 2000.
- 6- بوب غارث ، اثني عشرة مقدرة تهيء، مهب هشام الدجاني ، دار الشروق ، جدة 2004.
- 7- بتر دراكر ، الإدارة للمستقبل ، ترجمت ، صليب بطرس ، الدار الدولية للنشر ، مصر ، 1995. 8- جيهان رشتي، الأسس العلمية لنظريات الاتصال ، الطبعة الثانية، دار الفكر ، القاهرة، 1975،
- 9- حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (نظريات الإدارة وتطبيقاتها)، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003.
- 10- حسن عماد المكاوي وآخرون، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الطبعة الأولى، الدار المصرية اللبنانية (القاهرة)، 1998.
- 11 - حامد أحمد رمضان بدر، إدارة المنظمات (اتجاه شرطي)، من دون طبعة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1994.
- 12- حسن احمد الشافعي، الإعلام في التربية البدنية والرياضية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2004.
- 13- حسن عماد مكاوي ، ليلي حسين السيد ، الاتصال ونظرياته المعاصرة ، الطبعة الأولى ، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة ، 1998.
- 14 - حسين عمر أمين السمرى، فاعلية الاتصال لدى الإداري الرياضي ، مجلد بحوث التربية البدنية والرياضية ، كلية التربية الرياضية للبنين بالهرم (جامعة حلوان) ، 2005.
- 15- ديود فان دالين ، تأليف محمد نبيل نوفل وآخرون، مناهج البحث في التربية البدنية وعلم النفس، الطبعة الثانية، 1984 .

- 16 -رحمة عيسا ني، مدخل إلى الإعلام والاتصال ، الطبعة الأولى، دار الكتاب والحكمة، باتنة الجزائر، 2002.
- 17- رشيد زرواتي: مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2007، ص(334).
- 18- دراوية الحسن، السلوك في المنظمات، دون طبعة، الدار الجامعية، الاسكندرية 1999.
- 19- كمال عبد الحميد إسماعيل ومحمد صبحي حسين رابعة ، كرة اليد الحديثة، الطبعة الأولى، مركز الكتاب - 2001، للنشر، القاهرة
- 20- مفتي إبراهيم حماد، تطبيقات الإدارة الرياضية ، الطبعة الأولى، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1999.
- 21- مؤيد سعيد، نظرية المنظمة-الهيكل والتنظيم-دون طبعة، دار وائل للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.
- 22- محمد عدنان النجار، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دون طبعة ، جامعة دمشق، 1995.
- 23- محمد سيد فهمي، تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.
- 24- محمد أزهر السماك وآخرون: "الأصول في البحث العلمي"، دار الحكمة للطباعة والنشر، بدون طبعة، الموصل، العراق، 1980،
- 25- نبيل الحسين النجار، الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة، دون طبعة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1993.
- 26- علي الفهمي البيلك وآخرون، المدرب الرياضي في الألعاب الجماعية، الطبعة الأولى، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2003.
- 27- عمرو صفى غفيلي، وظائف منظمات الأعمال ، الطبعة الثانية، دار زهران، الأردن، 1994.
- 28- عبد الغفور يونس، نظريات التنظيم والإدارة، دون طبعة، دار الكتب الحديث، الإسكندرية ، مصر، 1997.
- 29- علي إبراهيم عنصر، مدخل إلى إدارة الأعمال ، منشورات جامعة دمشق، 1997.
- 30- علي عبد الرزاق ، علم اجتماع التنظيم، دون طبعة، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية ، مصر 1999.
- 31- عاطف عدلي العبد، الاتصال والرأي العام، دون طبعة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993.
- 32- عمار بوحوش، محمد محمود ذنبيات: "مناهج البحث العلمي وطريقة إعداد البحوث"، ديوان المطبوعات الجامعية، بدون طبعة، الجزائر، 1995،
- 33- سعيد عامر ومحمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم الإداري، الطبعة الثانية، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطور الإداري، القاهرة، 1988.
- 34- سعاد جبر سعيد، سيكولوجية الاتصال الجماهيري، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث الأردن. 2008.
- 35- سعد مرسي بدر، الايدولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.

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

37- وليام أوتشي، نظرية زاد، ترجمة حسن محمد يس، معهد الإدارة العامة العربية، 1995.

-الجرائد الرسمية:

38-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر، 04/10 .

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

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

-الرسائل الجامعية:

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

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

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

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

-المجلات:

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

45- صلاح الدين عون الله، مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 1987، 54.

-المراجع الأجنبية:

1- Kellie – Buchanan (1996): Control and Openness communication skills by elite basketball coaches " coaching and sport science Journal Rome.

2– Madden(1995):"The nature and relative importance of communication in Australian Yule's football " international journal of sport pathology.

3- Sullivan (1993) : communication Silks training for interactive . sports

4- <http://www.wilaya-eloued.gov.dz/centent> 2016/01/10 heure 18:35