



جامعة محمد خيضر بسكرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية و البدنية

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

في علوم وتقنيات النشاطات الرياضية و البدنية

قسم الإدارة و التسيير الرياضي

الموضوع

الاتصال ودوره في نجاح العمل الاداري الرياضي
دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة "بسكرة"

تحت اشراف:

أ. د:رواب عمار

من اعداد الطالبة:

بن شوية اشواق

السنة الدراسية: 2017-2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



تشكرات

قال الله تعالى: ﴿ ولئن شكرتم لأزيدنكم ﴾

نحمد الله كثيرا ونشكره شكرا جزيلا، الذي كان له الفضل والعطاء الكريم،
نحمده لأننا سهل لنا المبتغى وأعاننا على إتمام هذا العمل وسهل لنا
الصعاب وهون علينا المتاعب.

الحمد لله الذي وفقنا على إتمام عملنا هذا.

عملا بقوله تعالى: ﴿ من لم يشكر الناس لم يشكر الله ﴾

شكري الجزيل لله الأستاذ المشرف " **د. رواب عمار** " الذي رعانني
بإرشاداته ونصائحه وتوجيهاته

فشكرا جزيلا. ووفق الله كل ما يسعني إليه.

شكري الجزيل لله كل من ساعدنا وأعاننا من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة.

إله كل هؤلاء جميعا نقول لكم شكرا وشكرا جزيلا ووفقكم الله وسدد

خطاكم إله كل ما ترمون إليه وجزاكم الله خيرا على ذلك كل الجزاء

كما أتقدم بالشكر الخالص لأساتذة المعهد والاصدقاء

وأفراد دفعتي أتمنى لهم جميعا كل التوفيق والنجاح

كما لا أنسى كل من ساعدني من قريب أو بعيد.

بن شوية اشواق

إهداء

إله من كان خلق القرآن سيدي وحببي وقرّة عيني،

"رسول الله محمد صلّى الله عليه وسلم"

إله اللذين أخذوا بيدي ووفروا لي سبيل التعلم وكانا لي الوجد الطافح
حبا وحنانا،

"والد لي الكريمين"

إله من كانوا لي حشدًا لهمتي كلما رأوا ضجرا أو سهوا إن مني فلي بئس

"إخوتي الاعزاء"

إله من تتلمذت على أيديهم،

وإله من أمدوني بنصائحهم وتوجيهاتهم،

"أساتذتي"

إله كل أفراد دفعتي دون استثناء،

إله كل هؤلاء أهدي ثمره هذا الجهد المتواضع

بن شوية اشواق

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوعات	الرقم
....	شكر وتقدير
...	إهداء
أ	قائمة المحتويات
ص	قائمة الأشكال والجداول
01	مقدمة

الجانب التمهيدي الإطار العام للدراسة

04	الإشكالية	01
04	التساؤل العام	02
04	التساؤلات الفرعية	1-2
04	الفرضية العامة	03
04	الفرضيات الجزئية	1-3
06	تحديد المفاهيم و المصطلحات	04
08	أهمية الدراسة	05
08	أهداف الدراسة	06
08	الدراسات السابقة	07

الجانب النظري الفصل الأول: الاتصال و الاتصال الإداري

15	تمهيد
16	المبحث الأول:الاتصال	01
16	مفهوم الاتصال	1-1
16	أهمية الاتصال	2-1
16	التعليم	1-2-1
16	الثقيف	2-2-1
17	التقارب الاجتماعي	3-2-1
17	التنشئة الاجتماعية	4-2-1
17	الحاجة إلي توكيد الذات	5-2-1
17	الحفز	6-2-1
17	الترفيه	7-2-1
17	اهداف الاتصال	3-1
18	مراحل الاتصال	4-1
18	مرحلة الإدراك	1-4-1
18	مرحلة الاهتمام	2-4-1
18	مرحلة التقييم	3-4-1
18	مرحلة المحاولة والتجربة	4-4-1
19	مرحلة الممارسة	5-4-1
19	عناصر الاتصال	5-1
19	المرسل	1-5-1
19	الرسالة	2-5-1
19	قناة الاتصال	3-5-1
19	المستقبل	4-5-1
19	الاستجابة	5-5-1
20	أنواع الاتصال	6-1
20	الاتصال من حيث رسمته	1-6-1
20	الاتصالات الرسمية	1-1-6-1
20	الاتصالات غير الرسمية	2-1-6-1

20	الاتصال من حيث الاتجاه	2-6-1
20	الاتصالات النازلة	1-2-6-1
21	الاتصالات الصاعدة	2-2-6-1
21	الاتصالات الأفقية أو الجانبية	3-2-6-1
22	الاتصال من حيث التفاعل بين المرسل والمستقبل	3-6-1
22	الاتصال المباشر	1-3-6-1
22	الاتصالات غير المباشرة	2-3-6-1
22	الاتصال من حيث الوسائل أو اللغة المستخدمة	4-6-1
22	الاتصالات اللفظية	1-4-6-1
22	الاتصالات غير اللفظية	2-4-6-1
22	الاتصال من حيث مكان أطراف الاتصال	5-6-1
22	الاتصالات الداخلية	1-5-6-1
23	الاتصالات الخارجية	2-5-6-1
23	الاتصال من حيث شخصية أطراف الاتصال	6-6-1
23	الاتصال الايجابي	1-6-6-1
23	الاتصال السلبي	2-6-6-1
23	الاتصال العدواني	3-6-6-1
23	خصائص الاتصال	7-1
23	التلقائية	1-7-1
23	الانتشار	2-7-1
24	الموضوعية والواقعية	3-7-1
24	يعمل على ترابط المجتمع	4-7-1
24	الجاذبية	5-7-1
24	الاتصال طبيعة تاريخية	6-7-1
25	اشكال الاتصال	8-1
25	على شكل رموز- اللفظية وغير اللفظية	1-8-1
25	على شكل وسائل اتصال سمعية بصرية	2-8-1
25	وظيفة الاتصال	9-1

25	الوظيفة الانفعالية	1-9-1
25	الوظيفة الندائية	2-9-1
25	الوظيفة المرجعية	3-9-1
26	وظيفة ما وراء لغوية	4-9-1
26	الوظيفة الوصلية	5-9-1
27	المبحث الثاني الاتصال الإداري	02
27	مفهوم الاتصال الإداري	1-2
27	أهمية الاتصال الإداري	2-2
27	تخطيط العمل	1-2-2
27	البعد من التخمين و التقدير الشخصي	2-2-2
27	التنفيذ الكفاء للعمل	3-2-2
27	الرقابة عن العمل	4-2-2
28	تحقيق السرعة في تبادل المعلومات	5-2
28	اهداف الاتصال الإداري	3-1
28	تحقيق التنسيق بين الأفعال و التصرفات	1-3-2
28	المشاركة في المعلومات	2-3-2
28	اتخاذا القرارات	3-3-2
28	التعبير عن المشاعر الوجدانية	4-3-2
28	أنواع الاتصال الإداري	4-2
29	الاتصال الرسمي	1-4-2
29	الاتصال النازل	1-1-4-2
30	الاتصال الصاعد	2-1-4-2
30	الاتصال الافقي	3-1-4-2
31	الاتصال الغير الرسمي	2-4-2
32	وظائف الاتصال الإداري	5-2
32	الانفعالات	1-5-2
32	الدافعية	2-5-2

32	المعلومات	3-5-2
33	الرقابة	4-5-2
33	أساليب الاتصال الإداري	6-2
33	الاتصال الكتابي	1-6-2
33	طرق الاتصال الكتابي	1-1-6-2
34	النشرات الدورية و الخاصة	2-1-6-2
34	الكتيبات و الدليل	3-1-6-2
34	ملصقات الحائط	4-1-6-2
34	مزايا الاتصال الكتابي	5-1-6-2
34	معوقات الاتصال الكتابي	6-1-6-2
35	الاتصال الشفوي	2-6-2
35	الاجتماعات	1-2-6-2
35	الحديث الشفوي	2-2-6-2
35	مزايا الاتصال الشفوي	3-2-6
36	عيوب الاتصال الشفوي	4-2-6-2
36	الاتصالات المصورة و المرمزة	3-6-2
36	خصائص الاتصال الإداري	7-2
37	معوقات الاتصال الإداري	8-2
37	المعوقات النفسية	1-8-2
37	تباين الإدراك	1-1-8-2
37	الإدراك الانتقائي	2-1-8-2
37	الانطواء	3-1-8-2
37	اللغة	4-1-8-2
37	الانفعالات	5-1-8-2
37	معوقات اجتماعية و ثقافة	2-8-2
37	التباعد الاجتماعي	1-2-8-2
38	الاختلاف الثقافي	2-2-8-2
38	المعوقات التنظيمية	3-8-2

38	صعوبات خاصة بالتدرج الهرمي	1-3-8-2
38	صعوبات الانطلاق من التخطيط في العمل	2-3-8-2
38	مشاكل مترتبة على درجة الرسمية	3-3-8-2
39	نماذج الاتصال الإداري	9-2
39	نموذج شانون وويفر	1-9-2
39	نموذج فضيل دليو	2-9-2
40	نموذج شرام	3-9-2
41	الخلاصة

الجانب النظري

الفصل الثاني: الإدارة و الإدارة الرياضية

43	تمهيد
44	المبحث الأول الإدارة	01
44	مفاهيم حول الادارة	1-1
44	تعريف الإدارة	1-1-1
45	أهمية الإدارة	2-1
45	المبادئ العامة للإدارة	3-1-1
45	تقسيم العمل	1-3-1
45	السلطة	2-3-1
46	الانضباط	3-3-1
46	وحدة الرئاسة	4-3-1
46	وحدة التوجيه	5-3-1
46	إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة	6-3-1
46	المكافأة	7-3-1
46	المركزية	8-3-1
46	تدرج السلطة	9-3-1

46	الترتيب	10-3-1
46	المساواة	11-3-1
46	استقرار العمالة	12-3-1
46	الابتكار	13-3-1
46	التعاون	14-3-1
47	خصائص الإدارة	4-1
47	أساسيات الإدارة	5-1
47	الاتصال	1-5-1
47	القرارات الإدارية	2-5-1
48	المسؤوليات	3-5-1
48	السلطات	4-5
48	التنسيق	5-5-1
48	الإجراءات الإدارية	6-1-5
48	عناصر الإدارة	6-1
48	التخطيط	1-6-1
49	أهمية التخطيط	1-1-6-1
49	التنظيم	2-6-1
50	أهمية التنظيم	1-2-6-1
50	التوجيه	3-6-1
51	أهمية التوجيه	1-3-6-1
51	الرقابة	4-6-1
51	أهمية الرقابة	1-4-6-1
52	المستويات الإدارية	7-1
53	نظريات الإدارة	8-1
53	النظرية التقليدية (نظرية x)	1-8-1
54	النظرية الحديثة (نظرية y)	2-8-1
54	نظرية الإدارة التنظيمية	3-8-1
55	وظائف الإدارة	9-1

55	التخطيط	1-9-1
55	التنظيم	2-9-1
55	الأمر	3-9-1
55	التنسيق	4-9-1
55	الرقابة	5-9-1
56	المبحث الثاني الإدارة الرياضية	02
56	تعريف الادارة الرياضية	1-2
56	تعاريف للإدارة الرياضية	2-2
58	الهيئات الإدارية الرياضية	3-2
58	الهيئات الحكومية	1-3-2
59	الهيئات الأهلية	2-3-2
59	المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية	4-2
59	مبدأ التوازن	1-4-2
59	مبدأ التوسيط	2-4-2
59	مبدأ التخصص	3-4-2
59	مبدأ التنميط	4-4-2
60	مبدأ الحوافز المادية	5-4-2
60	مبدأ العلاقات الإنسانية	6-4-2
60	مبدأ التخطيط	7-4-2
60	مبدأ الرقابة	8-4-2
60	مبدأ القيادة	9-4-2
60	مبدأ السلطة والمسؤولية	10-4-2
60	مبدأ اتخاذ القرارات	11-4-2
60	مبدأ استخدام القدرة الإدارية	12-4-2
60	المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية	5-2
60	المهارات الفنية	1-5-2
60	المهارات الإنسانية	2-5-2
61	مهارات الاستيعاب الفكري	3-5-2

61	وظائف الإدارة الرياضية	6-2
61	التخطيط	1-6-2
64	التنظيم	2-6-2
65	التنسيق	3-6-2
66	الرقابة	4-6-2
68	القيادة	5-6-2
70	الإداري الرياضي	7-2
71	صفات الإداري الرياضي	8-2
71	واجبات الإداري الرياضي	9-2
73	الخلاصة

الجانب النظري

الفصل الثالث: المنشآت الرياضية

75	تمهيد
76	المنشآت الرياضية في العصر القديم	01
76	ملعب البنتاثون	1-1
76	ملعب الهيبودروم	2-1
76	البالاسترا	3-1
76	اليونيدون	4-1
76	الكولوسيوم	5-1
77	المنشآت الرياضية في العصر الحديث	02
77	المدن الرياضية	1-2
77	الملعب	2-2
77	الصالة المغطاة	3-2
77	الملاعب المفتوحة	4-2
77	حمام السباحة والغطس	5-2

78	مناطق الإعاشة	6-2
78	الخدمات المركزية	7-2
78	مفهوم المنشأة الرياضية	03
79	خصائص المنشآت الرياضية	04
79	المبادئ العامة لتخطيط المنشأة الرياضية	05
79	اختار الموقع	1-5
80	التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات	2-5
80	العزل	3-5
80	الأمن والسلامة	4-5
81	الصحة العامة	5-5
81	الإشراف	6-5
81	الاستغلال الأمثل	7-5
81	الجوانب الاقتصادية	8-5
81	القانونية	9-5
81	الناحية الجمالية	10-5
82	توسيع الموقع مستقبلا	11-5
82	إدارة المنشأة الرياضية	06
82	الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية	1-6
82	الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية	2-6
83	الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية	3-6
83	الهيئات الرياضية	07
84	الهيئات الحكومية	1-7
84	الهيئات الأهلية	2-7
84	العلاقة بين الأجهزة الحكومية والأجهزة الأهلية	3-7
84	العلاقات الإيجابية	1-3-7
84	العلاقات السلبية	2-3-7
85	الهيئة الحكومية العليا المتخصصة	4-7
86	اللوائح القانونية للمنشأة الرياضية	08

88	الخلاصة
----	---------	------

الجانِب التطبيقِي

الفصل الأول : الإِجْراءات المنهجِيَّة و المِيْدانِيَّة للدراسَةِ

91	تمهيد
92	الدراسة الاستطلاعية	01
92	المنهج المتبع	02
92	المنهج الوصفي	1-2
92	الأداة المستخدمة في الدراسة	03
92	الاستبيان	1-3
93	الشروط العلمية للأداة	04
93	الصدق	1-4
94	ثبات الأداة	2-4
94	مجتمع الدراسة	05
94	عينة الدراسة	06
95	ضبط متغيرات الدراسة	07
95	المتغير المستقل	1-7
95	المتغير التابع	2-7
95	مجالات الدراسة	08
95	المجال الزمني	1-8
96	المجال المكاني	2-8
96	الأسلوب الاحصائي	09

الجانِب التطبيقِي

الفصل الثاني : عرض وتكليل ومناقشة النتائج

98	عرض وتحليل النتائج	01
98	عرض و تحليل نتائج الفرضية الأولى	1-1
105	عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية	2-1
112	تفسير ومناقشة النتائج	02
112	تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى	1-2
114	تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية	2-2
116	الاستنتاج العام	03
118	خلاصة
113	خاتمة
....	اقتراحات وتوصيات
....	قائمة المراجع
....	الملاحق
....	ملخص الدراسة

قائمة الجدول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
51	المسميات الشائعة للوظائف الإدارية	01
92	يبين معنى الاتصال الداخلي في المؤسسة	02
93	يبين كيفية وصول المعلومات من الإدارة.	03
94	يبين الهدف من الاتصال الداخلي	04
96	يبين الوسيلة المعتمدة في العملية الاتصالية	05
97	يبين الطريقة التي يتم بها إيصال المعلومات بين الموظفين.	06
98	يبين ما اذ كانت هناك معوقات اتصالية اثناء القيام بالعمل	07
99	يبين مدى معرفة الموظفين بمعنى الاتصال الخارجي للمؤسسة	08
100	يبين الوسائل المستعملة لعملية الاتصال الخارجي للمؤسسة	09
101	يبين الاتصالات التي تفضلها المؤسسة في التعامل مع جمهورها الخارجي	10
102	يبين ما اذ كانت المؤسسة تنظم زيارات دورية للمحيط الخارجي ام لا	11
103	يبين ما اذ كانت الاتصالات الخارجية يزيد من فاعلية العلاقات بين المؤسسة و المحيط الخارجي	12
104	يبين الطرق المتبعة لتحسين عملية الاتصالات الخارجية للمؤسسة	13

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
38	نموذج شانون وويفر	01
39	نموذج فضيل دليو	02

50	المستويات الإدارية	03
93	دائرة نسبية تمثل مدى فهم الموظفين للاتصال الداخلي في المؤسسة	04
94	دائرة نسبية تمثل طريقة وصول المعلومة من الإدارة للأفراد	05
95	دائرة نسبية تمثل الهدف من الاتصال الداخلي	06
96	دائرة نسبية تمثل الوسيلة المعتمدة في العملية الاتصالية	07
97	دائرة نسبية تمثل الطريقة التي يتم بها إيصال المعلومات	08
98	دائرة نسبية تمثل ما اذ كانت هناك معوقات اتصالية اثناء القيام بالعمل	09
99	دائرة نسبية تمثل مدى معرفة الموظفين بمعنى الاتصال الخارجي للمؤسسة	10
100	دائرة نسبية تمثل يبين الوسائل المستعملة لعملية الاتصال الخارجي للمؤسسة	11
101	دائرة نسبية تمثل الاتصالات التي تفضلها المؤسسة في التعامل مع جمهورها الخارجي	12
102	دائرة نسبية تمثل ما اذ كانت المؤسسة تنظم زيارات دورية للمحيط الخارجي	13
103	دائرة نسبية تمثل ما اذ كانت الاتصالات الخارجية يزيد من فاعلية العلاقات بين المؤسسة والمحيط الخارجي	14
104	دائرة نسبية تمثل الطرق المتبعة لتحسين عملية الاتصالات الخارجي للمؤسسة	15

المقدمة



المقدمة :

يعد الاتصال ظاهرة إنسانية قديمة صاحبة مختلف مراحل الحياة البشرية ، ذلك انها ضرورية حتمية لمختلف التفاعلات التي تربط الانسان بغيره ، فهو يعيش ضمن جماعات ديناميكية تقتضي من الناحية التفاعلية وجود اتصال مستمر ودائم ، بحيث يسمح هذا الأخير بإقامة علاقات وروابط تأخذ في مجملها صورة الاقوال و الأفعال التي يقوم بها الانسان .

ان العملية الاتصالية خضعت لمجموعة من العوامل التي ساهمت في تطوير الاتصال ،لقد افرزت التطورات العلمية في مجال الاعلام والاتصال مجموعة من الوسائل المتطورة التي فرضت على الاتصال مواكبة هذا التطور، مما استدعى زيادة الاهتمام به على الصعيدين العلمي و العملي .

وباعتبار ان المؤسسة منظمة اجتماعية تضم مجموعة من العاملين بها ، تربطهم علاقات وتجمعهم تنظيمات وتحكمهم قواعد وقوانين ، فإنه لا يمكن تصور وجود تنظيم منسق دون وجود اتصالات داخلية تضمن هذا التنظيم والمحافظة عليه وكذلك وجود اتصالات خارجية تستدعي من المعنيين بها بناء خطط واسس وقواعد تضمن حسن سيرها لبلوغ اهداف المنظمة الداخلية و الخارجية.

ومنه اصبح الاتصال عنصرا أساسيا في تنشيط و قيادة التنظيم او المؤسسة نحو تحقيق أهدافها ، ذلك ان المؤسسة تستمد مبرر وجودها من قدرتها على تحقيق أهدافها على اكمل وجه ،هذا ما أدى بالكثير من الباحثين الى دراسة موضوع الاتصال خاصة عند دراسة السلوك البشري في المؤسسات ،من خلال اتصالاته المختلفة النازلة و الصاعدة و الافقية ومدى تأثيرها على أدائه داخل المؤسسة سواء بالإيجاب أو السلب، ذلك لكونها عملية لنقل فكرة او معلومة من شخص مرسل الى شخص مستقبل ، والتي على أساسها يتوحد الفكر وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات.

بناءً على هذا يمكن القول ان الاتصال الجيد يساعد على أداء الاعمال بطريقة احسن ،حيث تظهر أهمية الاتصال بشكل حيوي في المجال الإداري عامة و المؤسسات الرياضية خاصة بحكم طبيعتها ودورها في المجتمع ولولا أهمية ما تطورت شبكات الاتصال في مختلف الإدارات واتسعت ،استنادا على هذا فان المؤسسة الرياضية بناء رسمي والإدارة هي العنصر الديناميكي و الحي فيها فإن نجاحها يتوقف على قدرة المدير و مساعديه على تفهم الأشخاص الآخرين ، يمكن القول ان الاتصال هو الوسيلة الرئيسية و الضرورية التي يتركز عليها البناء التنظيمي في المؤسسة الرياضية المتطورة ،حيث يتحقق من خلاله التكامل و الانسجام بين الافراد العاملين من جهة وبين الإدارة من جهة أخرى وإحداث التغييرات وتحقيق الأهداف.

وجاءت دراستنا مقسمة الى جانبين :جانب نظري ،وجانب تطبيقي ، يتكون الجانب النظري من ثلاث فصول الفصل الأول جاء بعنوان : الاتصال و الاتصال الإداري تطرقنا فيه الى مبحثين المبحث الأول بعنوان الاتصال

المقدمة

(مفهومه ، أهميته ، أهدافه ، مراحلها ، عناصره ...) ، والمبحث الثاني بعنوان : الاتصال الإداري (مفهومه ، أهميته ، أهدافه ، أنواعه ...) ، أما الفصل الثاني جاء بعنوان : الإدارة و الإدارة الرياضية ، مقسم هو كذلك الى مبحثين المبحث الأول بعنوان : الإدارة (مفاهيم حول الإدارة ، تعريفها ، أهميتها ، المبادئ العامة لها ...) و المبحث الثاني جاء بعنوان : الإدارة الرياضية (تعريفها ، الهيئات الإدارية الرياضية ، المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية ...) ، وجاء الفصل الثالث بعنوان : المنشآت الرياضية ، وفيه تطرقنا الى (المنشآت الرياضية في العصر القديم ، المنشآت الرياضية في العصر الحديث ، مفهومها ، خصائصها ، المبادئ العامة لتخطيطها ...) ، أما الجانب التطبيقي يتكون من فصلين ، الفصل الأول : تحدثنا فيه عن الإجراءات المنهجية و الميدانية للدراسة ، والفصل الثاني : تطرقنا فيه الى عرض وتحليل النتائج المتحصل عليها .

وهذا رغبة منا في إضافة ما يفيد غيرنا وخاصة المسؤولين لكي يضاعفوا اهتمامهم وتحسين مسؤوليتهم ومعرفة ما يؤثر بالسلب و الايجاب .

الجانب التمهيدي

الاطار العام

للدراسة

1 الإشكالية :

تعد الرياضة عامل أساسي في تطوير المجتمعات على مختلف فئاتها حيث أنها وصلت إلى مستويات عليا بالنسبة للممارسين و الجمهور وكذلك الإداريين بالأخص ، لذلك يعتبر جانب التسيير الإداري الرياضي من أهم هاته الجوانب التي يجب مراعاتها للوصول إلى الهدف الرياضي حيث أن للإدارة دور في ضمان السير الحسن للمؤسسات و المنظمات الرياضية إلى المستويات العليا .

ولذا فإن الجانب الإداري في الرياضة يجب تطويره في جميع الميادين الإدارية المتمثلة في القيادة ، التخطيط

الرقابة ، التوجيه ، اتخاذ القرار وكذلك الاتصال الذي يعتبر أداة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الافراد و الجماعات في المنظمة ، والاتصال وسيلة أساسية ؛ من الوسائل التي تستخدم لتحقيق اهداف المنظمة حيث يتم من خلالها نقل المعلومات و البيانات و الآراء و الأفكار بين الافراد و الجماعات لغرض تحقيق الأداء المستهدف للمنظمة وقد اشارت الدراسات و الأبحاث بان عملية الاتصال تشكل ما يقارب 75 % من نشاط المنظمة ولذلك يمكن اعتبار الاتصال بمثابة الدم المتدفق عبر شرايين المنظمة وبدونه تموت أو تضمر الحركة الدائرية للمنظمة و تتوقف عن أنشطتها الأخرى فههدف الاتصال الإداري هو معرفة تعبير الاخرين عن رؤية الأهداف ، الاستراتيجيات و السياسات المراد تحقيقها او تنفيذها كما انه وسيلة لفهم حقيقة ما يجري في البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة الرياضية كما ان الاتصال الإداري الرياضي يجعل من العمل الإداري اكثر وضوحا في سير الحركة الإدارية داخل المنظمة¹.

أصبحت الإدارة الرياضية أساسا لكل نجاح فيها فنجاح الرياضة مرهون بالاستخدام الأمثل لوظائف او عناصر

الإدارة الرياضية عامة و الاتصال خاصة ، حيث ركزت الإدارة الرياضية على مجموعة من المهارات و العناصر التي

تعرف بوظائف الإدارة الرياضية وقد أدى التطور السريع الذي حدث في السنوات الأخيرة الى تحقيق نجاحات فعالة

في مجال التسيير الإداري حتى وصل الامر الى ان اصبح لإدارة المنشآت الرياضية دور حيوي يعتمد على مهارات علمية

وعملية من تخطيط و تنظيم و توجيه ورقابة و التنسيق بين جميع هذه الوظائف لتحقيق الأهداف المنشودة وتعتمد

العلاقة بين الاتصال و نجاح العمل الإداري الرياضي على طريقة الاتصال داخل وخارج المنظمات الرياضية ويجب

على الإدارة الرياضية تغطية النقص في أي جانب من جوانب عملية الاتصال

ويكفي القول ان الاتصال هو جوهر العمل الإداري الرياضي وان عملية الاتصال تتوقف على كمية وسلامة المعلومات

التي تتاح للإدارة الرياضية و القائمين على سير العمل الإداري .

وانطلاقا من النظريات المعرفية التي قامت بها المدرسة الكلاسيكية النظرية التفاعلية الرمزية التي ظهرت لأعمال

"جورج هربت" وعرفت بالتفاعلية الرمزية وهذه النظرية تهتم بعملية التفاعل الاجتماعي القائم على الرموز و تركز

¹ - عباصرة علي محمد الفاضل: الاتصال الإدارية وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد، عمان، الأردن، 2006، ص 17

بشكل مباشر على الاتصال وارتباط قبول هذه النظرية بعلم الظاهرات¹ كما اثبتت الدراسات السابقة التي تم تناولها في مجال بحثنا و المتمثلة في تأثير طرق الاتصال على اتخاذ قرار القائد الإداري داخل الإدارة الإدارية للطالب خليل بشار جامعة محمد خيضر بسكرة ، فمن خلال دراسة موضوع الاتصال اكدت عدم خلو أي إدارة رياضية من عملية الاتصال سواء كان اتصال داخلي او خارجي وكذلك من خلال الاتصال الحسن في المنظمة تتوفر البيانات اللازمة التي تساعد على سير العمل الإداري .

ومن متغيرات الدراسة يمكن القول ان الاتصال هو احدى الدعائم الرئيسية في العملية الإدارية في أي منظمة كانت، فهو الذي يعمل على نقل وتبادل المعلومات بين المصالح و المكاتب في الإدارة الواحدة او مع محيطها الخارجي، فالالاتصال الفعال يضمن للمؤسسة بناء أسس سليمة لعملها الاداري، لهذا اصبح الاتصال من القضايا الإدارية التي تولى إليها أهمية قصوى لبناء مخطط واضح وسليم للمنظمة مهما كان نشاطها، حيث ان دوره لا يقتصر على نقل المعلومات و الاخبار و التعليمات للجهات المعنية فقط وانما بناء علاقات طيبة وبناء تفكير جيد في ادمغة الموظفين القائمين بالعمليات الاتصالية المختلفة ومحاولة تطويره وكذلك تفاعل الافراد في المنظمة الواحدة وفهم كل منهم موقف الاخر؛ سوف نحاول من خلال انجاز هذه الدراسة التوصل الى الإجابة على التساؤل التالي :

2 التساؤل العام :

هل للاتصال دور في نجاح العمل الإداري الرياضي ؟

1-2 التساؤلات الفرعية :

- هل للاتصال الداخلي دور في نجاح العمل الإداري الرياضي؟
- هل للاتصال الخارجي دور في نجاح العمل الإداري الرياضي ؟

3 الفرضية العامة :

للاتصال دور في نجاح العمل الإداري الرياضي .

1-3 الفرضيات الجزئية

- للاتصال الداخلي دور في نجاح العمل الإداري الرياضي .
- للاتصال الخارجي دور في نجاح العمل الإداري الرياضي .

¹ - جمال محمد علي ،الحديث في الإدارة الرياضية ، دار الفكر ، ط1، القاهرة ، 2009، ص197

4 تحديد المفاهيم و المصطلحات :

4-1 الاتصال :

لغة : هي كلمة مشتقة من أصل لاتيني (communis) بمعنى عام أو شائع أو بديع عن طريق المشاركة.¹

اصطلاحاً: يعرفه العالم الاجتماعي " تشارلز كولي " 1909 " بأنه ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية , وتنمي وتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر رموز عبر المكان و استمراريتها عبر الزمان ، وهي تتضمن تعبيرات الوجه والإيماءات و الاثارات ونغمات الصوت و الكلمات و الطباعة و الخطوط الحديدية والبرق والتلفون وكل تلك التداير التي تعمل بسرعة و كفاءة على قهر بعدي الزمان و المكان.²

التعريف الاجرائي :

هو عملية نقل الأفكار و المعلومات بين شخص و اخر او مجموعة من الاشخاص من اجل بلوغ الرسالة عن قضية ما

4-2 الاتصال الداخلي :

حسب "ماري الين" و"ستغالي" على انه : "مجموعة من الأفعال ، و العمليات الاتصالية ، الموجهة الى موظفي المؤسسة او منظمة ما " فهو اذن أداة للتأثير ، في السلوك التنظيمي و الوظيفي للعمال ، و توجيه جهودهم ، ومن خلاله أيضا يرتبط الافراد ببعضهم البعض كجماعة عمل، كما يقول "الكس موكيلى" ان "الاتصال الداخلي ، ليس نقل المعلومات فقط ، ولكن أيضا فن قيادة التبادلات ، من اجل الوصول الى تقرب و جهات نظر الفاعلين الاجتماعيين"³

التعريف الاجرائي :

هو مجموعة عمليات اتصالية موجهة الى موظفي المؤسسة او المنظمة و تتم بين الرئيس و المرؤوس و المرؤوس و زميله .

4-3 الاتصال الخارجي :

- هو محاولة غزو أسواق جديدة لها جماهيرها المختلفة و المتميزة ببعض الصفات ولها تقاليدها وعاداتها الخاصة .⁴
- هو مجموعة من الخطوات التواصلية التي تقوم المؤسسة بما بهدف التواصل مع محيطها الخارجي .

التعريف الاجرائي :

هو علاقات اتصالية تقوم بها المؤسسة لتكوين صورة لها مع محيطها الخارجي وتعريفه بسياستها و خدماتها .

¹- عادل الهواري سعد عبيد، مدخل إلى الاتصال و الرأي العام، بدون طبعة، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1997، ص 11

²- عاطف عدلي عبيد ، سعد مصلوح ، موسوعة العلوم الاجتماعية ، بدون طبعة ، الإمارات العربية المتحدة ، مكتبة الفلاح ، 1999 ، ص 131

³- رحمة عيسى، مدخل الى الاعلام والاتصال، دار الكتاب العلمي، عمان، 2008، ص 38

⁴- عاطف عدلي العبد ، مدخل الاتصال و الراي العام ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1993، ص 2

4-4 الاتصال الإداري :

لغة: وصل الشيء بالشيء وصلا ووصولاً أي بلغة و انتهى اليه واوصله واتصل : أي لم ينقطع عنه
اصطلاحاً: كلمة الاتصالات (communication) مأخوذة من الأصل اللاتيني (communis) ويقصد بها الاتصال الذي يجري بين شخصين بهدف تفاهم او وحدة في الآراء و الأفكار ¹.
التعريف الاجرائي :

عبارة عن نشاط اداري يمارس من قبل الإداريين بالمنظمة الواحدة وهو وسيلة أساسية لإنجاز الاعمال الإدارية .

5-4 الإدارة :

لغة: تأتي لفظة الإدارة من الفعل أدار أي إدارة الشيء بمعنى تعاطاه، والإدارة الاسم والمصدر من أدار والمدير هو من يتولى النظر في الشيء ومن يتولى جهة معينة من البلاد والداري الملاح الذي يتولى الشراع ودار بمعنى تحرك وعاد إلي حيث كان أو إلى ما كان عليه ودار بالشيء وعليه وحوله طاف به ودار الدهر أي دال وتقلب ².
اصطلاحاً: هي الحقل الذي يهتم بمجموع الأفراد الذين يتحملون المسؤولية في إدارة وقيادة الانسجام في توحيد جهود هذه الأفراد سواء كان ذلك من خلال الإنجازات الفعالة والكافية لتحقيق أبسط الاحتمالات ³.
التعريف الاجرائي :

الإدارة هي عملية تحقيق الأهداف المخطط لها مسبقاً من خلال استغلال الموارد المتوفرة لبلوغ هذه الأهداف .

6-4 الإدارة الرياضية :

حسب تعريف "سونس كيللي"، "بلاتش وبيتل 1990" هي: المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم رياضة أو أنشطة بدنية أو ترويجية ⁴.
التعريف الاجرائي :

هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة وتوجيه جهودات الافراد العاملين بالمؤسسة لتحقيق أهدافها.

7-4 المنشآت الرياضية : هي عبارة عن مجتمعات رياضية تمارس فيها مختلف الرياضات سواء الفردية أو الجماعية وهذه المنشأة لها إدارة تسييرها وفق برنامج معين ⁵.

¹ - محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري، دار أسامة، ط1، الأردن، عمان، 2009، ط 16

² - مقدمة في الإدارة الرياضية"، مركز الكتاب للنشر، ط1، القاهرة، 1997، ص: 83.

³ - محمد صبحي حسانين: "القياس والتقييم في التربية البدنية والرياضية"، دار الفكر العربي، ط3، القاهرة، 1995، ص: 211.

⁴ - إبراهيم عبد العزيز شبيحا: الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1983، ص 41

⁵ - حريزي عبد الهادي وآخرون، "التسيير الإداري في الأندية الرياضية وعلاقته بمردودية فرق كرة القدم"، مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة ليسانس، الجزائر، 2004/2005، ص 06.

التعريف الاجرائي :

هو مكان مجهز بالعتاد الرياضي و الوسائل المساعدة على القيام بالأنشطة الرياضية تمارس فيه اشكال متنوعة من الرياضات لبلوغ اهداف مخطط اليها مسبقا.

5 أهمية الدراسة :

يمكن حصر أهمية هذه الدراسة في التركيز على التنسيق و التفاعل في الإدارة الرياضية من خلال عملية الاتصال في اختيار احسن الطرق وحدثها لهذه العملية و تسهيل أداء الإدارة الرياضية ، فدراستنا تكتسي أهمية بالغة في تناولنا متغيرين الاتصال و العمل الإداري الرياضي فمن خلال هذه الدراسة يمكن التغلب على العجز الداخلي و الخارجي في العمل الإداري الرياضي حيث ان الاتصال يلعب دور هام في الرقي بالإدارة الرياضية عامة و العمل الإداري الرياضي خاصة الى اعلى المستويات الإدارية وارقاها.

6 اهداف الدراسة :

- ترمي هذه الدراسة الى تسليط الضوء على وجود عملية الاتصال في ظل نجاح العمل الإداري الرياضي .
- تعريف المرؤوسين بالاهداف والسياسات والبرامج والمخطط العامة للإدارة.
- تبادل المعلومات بين وحدات المستوى التنظيمي الواحد والذي يساهم في تحقيق التكامل لإنجاز الاعمال والتنسيق الذي يؤدي الى تحقيق الأهداف.
- من خلال عملية الاتصال الحسن في الإدارة الرياضية تتوفر البيانات اللازمة التي تساعد على السير الجيد للعمل الإداري.
- من خلال الاتصال الأمثل يتولد التفاعل و التنسيق بين أعضاء الإدارة الرياضية .
- تطوير طرق الاتصال في الإدارة الرياضية التي تنتج عمل اداري ناجح .

7 الدراسات السابقة :**← الدراسة الأولى :**

بوعيط جلال الدين سنة 2009/2008 بعنوان :الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة لمتطلبات نبيل شهادة الماجستير جامعة منتوري محمد قسنطينة ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية قسم : علم النفس و العلوم التربوية و الارطوفونيا .

مشكلة الدراسة :

هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين ؟

أهداف الدراسة :

- معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي .
- معرفة هل للاتصال الرسمي النازل علاقة ارتباطية قوية بأداء العمل الوظيفي داخل مؤسسة البحث .
- تطوير المعرفة الإدارية في مجالات الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين .
- اثراء المكتبة الجامعية بدراسة متباينة تتناول جانبا مهما من جوانب الإدارة و التسيير في المؤسسة .

المنهج المتبع : المنهج الوصفي

نتائج الدراسة :

- تم الكشف عن وجود نمطين للاتصال النازل و الصاعد داخل مؤسسة سونلغاز واهمية كل نمط في تحقيق السيورة التنظيمية للمؤسسة .
- تم التوصل الى وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال النازل و الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين .
- وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال الصاعد و الأداء الوظيفي لدى عينة البحث وكذلك يؤكد تحقيق الفرضية العامة في وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين .

← الدراسة الثانية :

صحراوي الأمين سنة 2015/2014 بعنوان دور الاتصال في تحسين تسيير الموارد البشرية داخل المنشآت الرياضية، دراسة ميدانية على عمال ديوان المركب المتعدد الرياضات بالشط ولاية الوادي مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية قسم إدارة و تسيير رياضي جامعة محمد خيضر بسكرة.

مشكلة الدراسة :

هل للاتصال دور في تحسين تسيير الموارد البشرية داخل المنشآت الرياضية ؟

اهداف الدراسة :

- التعرف على دور الاتصال في تحسين تسيير الموارد البشرية.
- التعرف على التسيير الناجح للموارد البشرية و أهمية الاتصال له .
- كيفية تقسيم إيجابيات و سلبيات الاتصال داخل المؤسسة محل التريص .

المنهج المتبع : المنهج الوصفي.

نتائج الدراسة :

- وجود برامج اتصال في المؤسسة الرياضية .
- العمل الجماعي هو الطريقة المثلى لبلوغ الأهداف المرجو تحقيقها .
- تنوع الاتصالات واختلاف مساراتها عنصر بالغ الأهمية من اجل تفاعل الافراد و الرفع من كفاءتهم.

← الدراسة الثالثة :

عقوبي تقي الدين سنة 2015/2014 بعنوان : الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية في الإدارة بالمنظمات الرياضية ، دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية قسم إدارة و تسيير رياضي جامعة محمد خيضر بسكرة .

مشكلة الدراسة :

ما هو دور الاتصال الداخلي في تحقيق الفعالية التنظيمية في الإدارة بالمنظمات الرياضية ؟

أهداف الدراسة:

- تحسين طرق الاتصال الذي تتبعه المنظمات الرياضية في إيصال المهام و المعلومات .
- محاولة معرفة مساهمة العملية الاتصالية في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المنظمات الرياضية .
- معرفة كيفية بناء علاقة عمل داخل المنظمات الرياضية .
- تحسين واقع الإدارة الرياضية في الجزائر.

المنهج المتبع : المنهج الوصفي.

نتائج الدراسة :

- ان الإدارة لا تقوم بأعلام كافة العمال في مختلف المستويات التنظيمية.
- ضعف قنوات الاتصال النازل.
- عدم سرعة وصول المعلومات و القرارات للعمال وفي بعض الأحيان فهي غير كافية .
- العلاقة بين العمال و الإدارة ، علاقة مقبولة.
- عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات ، كون الإدارة ترى ان سلطة القرار تبقى من حقها فقط .

← الدراسة الرابعة :

خليل بشار، 2015/2014 بعنوان :تأثير طرق الاتصال على اتخاذ القائد الإداري داخل الإدارة الرياضية دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم و تقنيات

النشاطات البدنية و الرياضية قسم إدارة و تسيير رياضي جامعة محمد خيضر بسكرة.

مشكلة الدراسة :

ما هو تأثير طرق الاتصال على اتخاذ قرار القائد الإداري داخل الإدارة الرياضية ؟

أهداف الدراسة :

- طريقة الاتصال الأمثل بين الهيكل الإداري التي تمكن من معرفة كل ما يدور في الإدارة الرياضية .
- من خلال الاتصال في المنظمة تتوفر البيانات الازمة التي تساعد على اتخاذ قرارات إيجابية في صالح الإدارة الرياضية.
- طريقة الاتصال الأمثل التي تحدث التفاعل و التنسيق بين أعضاء الهيكل الإداري.
- تطوير طرق الاتصال في الإدارة الرياضية التي تنتج عنها قرارات إيجابية.

المنهج المتبع : المنهج الوصفي.

نتائج الدراسة :

- لطرق الاتصال في الإدارة الرياضية تأثير على القرارات المتخذة من طرف القائد الإداري ، للقيادة أهمية بالغة في تسيير الإدارة الرياضية .
- نستخلص ان طرق الاتصال التي تنتقل بها المعلومات بين أعضاء الهيكل الإداري داخل مديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة على قرارات القادة الإداريين وبتالي على سير الرياضة في الولاية .

← **الدراسة الخامسة :**

بلعيد وليد 2016/2015 بعنوان : دور الاتصال الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال بمديرية الشباب و الرياضة ، دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية باتنة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ، جامعة محمد بوضياف مسيلة معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية .

مشكلة الدراسة :

هل للاتصال الإداري دور في تحقيق رضا العمال الوظيفي داخل مديرية الشباب و الرياضة ؟

أهداف الدراسة :

- التعرف على الاتصال ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال و تشجيع الواقع الفعلي للاتصال و علاقته بالرضا .
- محاولة فهم وتفسير ظاهرة الاتصال الجماعي في مديرية الشباب و الرياضة .
- ضرورة جعل طرق التواصل بين العمال سهلة و مرنة .
- الوصول الى ان العامل جزءا نشطا و حيويا في عمله داخل مديرية الشباب و الرياضة .

المنهج المتبع : المنهج الوصفي

نتائج الدراسة :

- فتح قنوات الاتصال بين أعضاء التنظيم مما يساهم في خلق التوازن و الاستقرار داخل المؤسسة .
- الابتعاد قدر الإمكان عن المركزية في اتخاذ القرارات .
- الاعتماد على أسلوب التشاور لان ذلك يفتح المجال للتعرف على ما يدور داخل المؤسسة .
- فتح مجال الاتصال بين المستويات الإدارية داخل المؤسسة.

الجنب

النظريه

الفصل الأول :

الاتصال و الاتصال

الأك اربعه

تمهيد :

تعتبر الاتصالات في وقتنا الراهن وعلى مختلف اشكالها عصب حياة الانسان الذي لا يكف عنها رغبة في التواصل مع الاخرين كي يشبع رغباته و أحيانا فضوله في التعرف عليهم و على ما يدور في اذهانهم وما يحملونه من توجيهات وآراء ، وفي نفس الوقت ينقل اليهم ما لديه من أفكار و معتقدات ، وطبقا لهذا فان الاتصالات تمثل عملية يتم بموجبها نقل وتبادل الأفكار و المعلومات وتأثير ذلك على سلوك و أنماط البشر واتجاهاتهم ، و المنظمات الإدارية مهما كان نشاطها تشعر بأهمية الاتصالات الإدارية في تعزيز كفاءتها وقدرتها على المنافسة ، وكلما كان أسلوب الاتصال الإداري كفتا كلما أدى ذلك الى نجاح الجهاز الإداري في أداء مهمته وقدرته على تحقيق أهدافه .

1 المبحث الأول: الاتصال

1-1 مفهوم الاتصال:

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 ببعضها البعض لما أمكن نقل الأفكار والمبتكرات والخبرات لشعب معين إلى شعب آخر، ولولا الاتصال الإنساني بين جيل وآخر لما تمكن الجيل الماضي من نقل تقاليده ومعتقداته وثقافته إلى الجيل الآخر أو الحاضر، فالاتصال على هذا النحو يعتبر حجر الزاوية في بنية المجتمع الإنساني.

العملية الاتصالية: هي العملية التي يتفاعل بمقتضاها مرسل و مستقبل و التي يتم بواسطتها نقل المعلومات و القيم والأفكار و الحقائق و المشاعر و الأحاسيس .
و تعرفها الجمعية الأمريكية: بأنها عملية تبادل الأفكار و المعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك و ثقة بين العناصر الإنسانية في المجتمع.

و هناك تعريف مبسط للعملية الاتصالية : بأنها نقل المعلومات أو إرسالها بين شخصين أو أكثر .¹

2-1 أهمية الاتصال:

ترجع أهمية عملية الاتصال إلى المقدرة على المشاركة و التفاعل مع الآخرين ، و تبديل الآراء و الأفكار و المعلومات التي تزيد من فرصة الفرد في البقاء و النجاح في الظروف المختلفة المحيطة به ، و تلخص أهمية عملية الاتصال في النقاط التالية :

1-2-1 التعليم: تعمل عملية الاتصال على نشر المعرفة الإنسانية الهادفة و تعميمها، ذلك أن نشر المعرفة يثري العقل و الشخصية و يساعد في رفع مهارات الإنسان، و زيادة قدراته عبر مراحل نموه، و تمكنه من مواجهة المشاكل المستجدة و التغلب عليها.

1-2-2 الشقيف: تعمل عملية الاتصال على نشر الإبداع الفني و الثقافي و حفظ التراث و تطويره ، مما يؤدي إلى توسيع آفاق الفرد المعرفية ، و إيقاض الخيالات و المواهب و الإبداع ، و نقل خبرات و أفكار و مبتكرات شعب معين لشعب آخر و من جيل لآخر و من جماعة لأخرى.

¹ - زياد أحمد خليل الدعس، معوقات الاتصال والتواصل التربوي بين المديرين والمعلمين بمدارس محافظة غزة وسبل مواجهتها في ضوء الاتجاهات المعاصرة، رسالة ماجستير، كلية التربية، أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص، 28.

1-2-3 التقارب الاجتماعي: تتيح عملية الاتصال الفرصة للإنسان كي يتزود بأبناء و أخبار الآخرين في محيطه الاجتماعي و الإنساني، وهذا يزيد من فرص التعارف الاجتماعي و التقارب و التفاهم لظروف و أحوال الآخرين و الشعور معهم.

1-2-4 التنشئة الاجتماعية: تعرف التنشئة الاجتماعية بأنها عملية مستمرة مدى الحياة، يكتسب المرء من خلالها المعايير و القيم و أنماط السلوك المقبولة اجتماعياً.¹

1-2-5 الحاجة إلي توكيد الذات : و يتم تحقيق الذات من خلال تأثر الفرد بالآخرين و تأثيره فيهم ، فالإنسان بحاجة لأن يؤثر في غيره ، و أن يحقق النجاح ، و أن يعبر عما في صدره ، و أن لا يبقى مجالاً للتأثر بالآخرين فقط ، فعن طريق عملية الاتصال ندفع الآخرين للمشاركة في المسائل التي تشغلنا ، فنتأثر بهم و يتأثرون بنا و بأفكارنا.

1-2-6 الحفز : بما توفره عملية الاتصال من أسباب المناقشة الشريفة الهادفة ، من خلال تسليط الأضواء على القوى التي حققت النجاح و الانجازات المتفوقة و بيان العوامل و الأساليب التي أدت إلى ذلك ، حفز الأفراد و إثارة آمالهم و طموحاتهم لمحاكاة هؤلاء .

1-2-7 الترفيه : فعن طريق العملية الاتصالية يستطيع الفرد التخفيف من المعاناة و التوتر الذي يستشعر نتيجة ضغوط الحياة ، و تزيد الفائدة إذا اتجه الترفيه نحو البناء فتستغل رغبة الأفراد في الاستمتاع بالمواد المعروضة ، في الوقت ذاته الذي نتعلم فيه أشياء جديدة تساعد في تثبيت قيم موجودة أو تعديلها .

و كذلك يمكن توضيح أهمية العملية الاتصالية فيما يلي :

- بواسطتها يتم نقل العادات و الأفكار و المشاعر و التجارب من جيل إلي آخر مما يؤدي إلي وجود المجتمع واستمراره.

- نقل التراث الثقافي من مجتمع إلي آخر .

- توفر فرصة التفكير و الاطلاع و الحوار و تبادل المعلومات و المعارف في شتى مجالات العلوم لما يوفره من احتلاط و احتكاك بشري .

- بواسطتها يتم التعرف على أفكار و آراء الآخرين و صقل الشخصية المستقلة الناضجة، لأن الإنسان يستفيد و تنمو شخصيته من خلال التواصل بالآخرين.²

1-3 اهداف الاتصال :

لا يمكن الحديث عن العملية الاتصالية بمعزل عن الحياة الاجتماعية ، فكل منها يكمل الآخر ، و تتغير كل منها

¹- زياد أحمد خليل الدعس ، المرجع السابق ، ص28

²- نفس المرجع ص29

باختلاف الصفات المتحركة ، و الخبرات المشتركة ، و هكذا فإنها تساعد في تنمية التراث الثقافي و الاجتماعي و الاقتصادي و السياسي ، و التي هي دائما عناصر مكملة لبعضها البعض .

و كذلك يمكن توضيح اهداف العملية الاتصالية فيما يلي :

- محاولة إيجاد تأثير معين.
- نقل المعلومات.
- الحصول على المعلومات.
- الحصول على أفكار جديدة.
- اتخاذ القرارات.
- تحقيق الهدف المقصود.
- تنمية واستثمار العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة.¹

1-4 مراحل الاتصال:²

من الأسس العلمية المسلم بصحتها، أن تقبل أي فكرة جديدة، أو ممارسة أي وسيلة جديدة لا يتم فجأة بين يوم وليلة، ولا يتحقق على دفعة واحدة وإنما يستغرق ذلك من الشخص وقتا طويلا يتم على خطوات أو مراحل وفيما يلي توضيح لمراحل عملية الاتصال:

1-4-1 مرحلة الإدراك: في مرحلة الإدراك يسمع المرء المستقبل عن الوسيلة الجديدة وما الغرض منها ونوع ما تحققه الأهداف، وإيضاح معلومات وآراء للفرد ويمكنه من تحقيق ذلك عن طريق وسائل الإعلام كالإذاعة والتلفزيون و الصحافة و المطبوعات ..

2-4-1 مرحلة الاهتمام : في مرحلة الاهتمام يهتم المستقبل بمعرفة المزيد من المعلومات من الوسيلة التي نسمع عنها و من خصائص هذه الوسيلة و مدى ما يمكن أن تحققه من الأغراض والخصائص المختلفة التي تستعمل من أجلها

3-4-1 مرحلة التقييم : في مرحلة التقييم يقوم الشخص بتقييم المعلومات التفصيلية التي حصل عليها عن طريق الوسيلة و غالبا ما يناقش الشخص هذه المعلومات من أقرابه أو جيرانه أو أصدقائه المقربين الذين يثق بهم أو ذوي الخبرة الذين يعترف بهم.

4-4-1 مرحلة المحاولة والتجربة : في هذه المرحلة يسعى المرء إلى تجربة الوسيلة الجديدة و محاولة استعمالها بتحفظ و في هذه المرحلة يكون دور المرسل هو تشجيع المستقبل ومعاملته معاملة حسنة والعناية به والاهتمام به و لا

¹ - زياد أحمد خليل الدعس ، المرجع السابق، ص 29.

² - بو فلحة غايات ، مبادئ التسيير البشري ، دار الغرب للنشر والتوزيع ، وهران ، ط 2 ، 2004 ، ص 113 .

يتحقق ذلك إلا عن طريق الاتصال الشخصي في الاجتماعات الصغيرة و الزيارات الفردية التي يشرع فيها.

1-4-5 مرحلة الممارسة : في هذه المرحلة يقوم الفرد فعلاً باستعمال الوسيلة التي تم اختيارها وممارستها على أن يستمر الاتصال الشخصي دورياً و بانتظام في مقابلات حتى يتأكد من إشباع المستقبل بالفكرة الجديدة و ممارستها من أجل الوصول إلى تحقيق الهدف الذي خططنا للوصول إليه.¹

1-5 عناصر الاتصال :²

من استعراض المفاهيم التي توضح ماهية عملية الاتصال، تبرز ثلاثة عناصر أساسية و هي (المرسل، الرسالة ، المستقبل) ، إلا أنه يزداد طرفين آخرين هما (قناة الاتصال ، و الاستجابة) استكمالاً لإطار عملية الاتصال.

1-5-1 المرسل: و هو أساس و بداية عملية الاتصال، حيث تبدأ العملية معه (بقصد تحقيق هدف محدد من جانبه) فقد يوجه أمراً أو يعرض معلومة أو يأمر بتوجيهه.

1-5-2 الرسالة (المحتوى . المضمون): و هي موضوعات هدف المرسل من الاتصال، بما يتضمنه من أوامر أو تعليمات، وهذا العنصر يستدعى تخطيطاً من حيث انتقاء الكلمات والألفاظ أو المصطلحات التي تتناسب مع الهدف ومع المستقبل، مع أهمية مراعاة المؤثرات التي قد تحول دون الفهم المطلوب أو تسبب التشويه في الرسالة.

1-5-3 قناة الاتصال: وهي الوسيلة المختارة لنقل الرسالة سواء كانت لفظية أو غير لفظية، رسمية أو غير الرسمية، ووسائل الاتصال متعددة، فقد تكون شخصية، أو غير شخصية، وقد تكون مباشرة أو غير مباشرة.

وتختلف فاعلية هذه القنوات من منظمة لأخرى ومن فترة لأخرى، ومن الضروري تبعاً لذلك اختيار القناة المناسبة للهدف، لأن ما هو مطلوب هو التوافق بين محتوى الرسالة ووسيلة الاتصال (أي الأدوات والقنوات) المناسبة.

1-5-4 المستقبل: وهو الشخص الذي يستقبل الرسالة، وهو من قصده المرسل وأراد التأثير فيه بدفعه للتعامل مع ما احتوته الرسالة، و يؤثر في فهم المستقبل لرسالة المرسل : وضوح الرسالة ، و التوقيت المناسب ، و الحالة الإدراكية و النفسية للمستقبل .

1-5-5 الاستجابة: و تتمثل في توليد رد فعل مطلوب من جانب المستقبل على هذه الرسالة، من حيث مدى فهمه للرسالة على الوجه المطلوب و اختيار السلوك المرافق معها، وهذه الاستجابة تتوقف على كفاءة العناصر الأربعة السابقة، ويمكن التأكد من نجاح عملية الاتصال من خلال التغذية العكسية التي تسمح بمعرفة مدى استيعاب المستقبل للرسالة، والاستجابة التي ولدتها.

¹ - بو فلجة غايات ، مبادئ التسيير البشري ، مرجع سابق ،ص113

² - خيري خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، د ط: المكتب الجامعي الحديث، محطة الرمل، الإسكندرية، دون سنة نشر، ص50-47.

1-6 أنواع الاتصال : 1

الاتصال هو عملية تفاعل بين طرفي إلى أن تصير الخبرة المشتركة بينهما، وليس بالضرورة أن يكون الطرفان شخصين فقط بل أن يكون بين شخص ومجموعة الأشخاص ، أي بين مجموعة من الأشخاص ومجموعة أخرى ، وقد تتم هذه العملية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة .

وبناء على ذلك سنشير إلى أهم أنواع الاتصال والأسس التي قام عليها كل نوع :

1-6-1 الاتصال من حيث رسميته وينقسم إلى :

1-1-6-1 الاتصالات الرسمية : ويقصد به مجموعة الاتصالات الرسمية التي تتم بين أعضاء التنظيم سواء الرؤساء

أو المرؤوسين وتتم من خلال خطوط ومنافذ الاتصال التي يقرها التنظيم بمقتضى نظام السلطة ومدى تفويضها للمستويات الإدارية المختلفة وذلك وفقا للوائح والتعليمات التي يقرها التنظيم ، ولجدير بالذكر أن الاتصال الرسمي قد يكون اتصال داخلي أي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة سواء كانت رسمية (صاعدة أو نازلة أو أفقية)، وقد يكون هذا الاتصال خارجي أي بين منظمة ومنظمة أخرى أو بينها وبين الأفراد . وتتسم القواعد التي تحكم هذا النوع من الاتصالات بالثبات والاستقرار ، ولذلك فانه يمثل الطريق الرئيسي للاتصال في المنظمات الإدارية كبيرة الحجم .

والأصل في الاتصالات الرسمية أن تتم بالأسلوب الكتابي كالتقارير الدورية التي يرفعها عمال التنظيم لرؤسائهم على سير العمل ، وكالتقارير التي يرفعها مدير الإدارة الوسطى إلى المدير الأعلى للمنظمة عن كفاءة عمال التنظيم .

1-1-6-2 الاتصالات غير الرسمية : وهي التي تتم بوسائل غير رسمية لا يقرها التنظيم ولا يتطلبها، وإنما تنشأ

نتيجة وجود صلات شخصية وعلاقات اجتماعية بين العاملين في التنظيم، وهذه الاتصالات تقوم بجوار الاتصالات الرسمية وتكملها. ومما يساعد على نشوء هذا النوع من الاتصالات وجود علاقات الصداقة التي تنمو بين الموظفين في التنظيم ، بالإضافة إلى عدم فاعلية وعدم مرونة سبل الاتصالات الرسمية في التنظيم ، والاتصالات غير الرسمية قد تتم داخل التنظيم فتكون اتصالات داخلية وقد تتم خارجه فتكون اتصالات خارجية ، وتأخذ هذه الاتصالات عادة احد الاتجاهات التي تقرها الاتصالات الرسمية ، فقد تأخذ شكل الاتصالات النازلة، وأيضا شكل الاتصالات الأفقية أو الجانبية .

1-6-2 الاتصال من حيث الاتجاه: وينقسم إلى 2

1-2-6-1 الاتصالات النازلة : يتم الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين بصفة رسمية من الأعلى إلى الأسفل وذلك

حسب تسلسل السلم الإداري و يرى "جون ماري" بريتي أن الاتصالات هي « التي تتم من أعلى إلى الأسفل السلم

1- الجندي، خيرى زهير، "لغة الجسم في القرآن الكريم"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن، 2002، ص8.

2- نفس المرجع، ص9.

المهمي فهي تمد و تنشط جماعات العمل ، وتخلق الانسجام في أداء الأدوار ، ويتم إرسال التعليمات والمعلومات الفنية التي تسمح لكل عامل في المؤسسة بالتنفيذ الجيد للمهام».

والاتصال النازل هو انسياب المعلومات من المستويات الإدارية العليا إلى الدنيا وتتضمن ما يلي:

- الأوامر والتعليمات بشأن الوظيفة التي يؤديها المرؤوسون.

- توجيهات وشرح جزئيات العمل.

- الأهداف والقرارات والسياسات المطلوب تنفيذها.

- إبلاغ المرؤوسين بمستوى أدائهم ومدى تقدمهم ونقاط الضعف في الأداء .

فالاتصالات النازلة تخلف ما يسمى بجو الثقة ولكن في محيط من الصرامة والضبط الاجتماعي ، بناءً على قواعد

وقوانين وتعليمات رسمية وهذا ما يسمح للعامل بالاطلاع على ما تنوي الإدارة القيام به ومختلف استراتيجياتها في

تنظيم وتسيير العمل كما يعمل الاتصال في هذه الحالة على خلق جو من الثقة والتفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين.

1-2-6-2 الاتصالات الصاعدة : إذا كان الاتصال من الأعلى إلى الأسفل يعطي الأوامر والتعليمات « فان

الاتصال من الأسفل إلى الأعلى (الاتصالات الصاعدة) يقتصر على شكاوي وتقارير عامة وطلبات ، وهذا النوع

من الاتصالات مرتبط بنوع من القيادة السائدة في المنظمة « ، ولما كان من حق الرؤساء إصدار التعليمات والأوامر

إلى ما دونهم من المستويات، كان من المنطقي أيضا أن يكون واجب الاستماع إلى ما لدى المرؤوسين من انشغالات

واقترحات أو ملاحظات من جهة لحقهم في التعبير والمطالبة بحقوقهم.

والاتصالات الصاعدة هي الاتصالات التي تصدر عن العمال والمنفذين المتواجدين بأدنى السلم الإداري في اتجاه

المسؤولين والأطر العليا داخل التنظيم، لهذا فان زيادة حجم المعلومات الصاعدة دليل على سيولة الاتصالات وفعالية

قنواتها، وهذه الاتصالات توضح مدى التجارب مع توجيهات الإدارة العليا، فتوفر بذلك التغذية المرتدة اللازمة لضبط

العملية الإنتاجية والتنظيمية.

1-2-6-3 الاتصالات الأفقية أو الجانبية:¹ يتم هذا النوع من الاتصالات بين المديرين في مستوى إشرافي واحد

أو بين العاملين الذين لا يكونون في نفس المستوى الإشرافي ولكن لا تربطهم ببعض علاقات سلطة تنفيذية

(أي عاملين ينتمون إلى مستويات مختلفة لا تربطهم علاقة سلطة رئاسية ولا ينظمهم خط سلطة واحد).

ويتضمن هذا النوع من الاتصال تبادل الرسائل والمعلومات بين أعضاء الإدارات والأقسام والوحدات داخل المنظمة

حتى تكون كل هذه المستويات الإدارية ذات المستوى الواحد على علم بكافة المعلومات والبيانات ووجهات النظر.

¹ - الجنبدي، خيري زهير، "لغة الجسم في القرآن الكريم"، مرجع سابق، ص 9-11.

1-6-3 الاتصال من حيث التفاعل بين المرسل والمستقبل: ينقسم إلى

1-3-6-1 الاتصال المباشر: هو الاتصال الذي يتيح لأطراف العملية الاتصالية ويمكن المرسل من الحصول على رجوع صدى بصفة مباشرة .

1-3-6-2 الاتصالات غير المباشرة: مثل الأول ولكن يكون رجوع الصدى بصفة غير مباشرة أي باستعمال وسيلة ما ، حيث تعتبر الوسائل السمعية والبصرية من أهم الوسائل المستخدمة في طرق الاتصال غير المباشر ويوجد الكثير من هذه الوسائل التي يجب أن يعرفها الأخصائي الاجتماعي ويستخدمها وأهم هذه الوسائل : الصور الفوتوغرافية ، الملصقات ، السورة ، لوحة الإعلان ، المطبوعات ، برامج الإذاعة ، والتلفزيون وغيرها من الوسائل ¹.

1-6-4 الاتصال من حيث الوسائل أو اللغة المستخدمة:

1-4-6-1 الاتصالات اللفظية: تتمثل في نقل المعلومات والبيانات عن طريق استخدام اللغة أو الكلمات المنطوقة والمكتوبة ، بمعنى أنه يتم الاتصال إما في شكل شفوي أو في شكل كتابي .

ومن الأمثلة على استخدام اللغة اللفظية استخدامها في المحاضرات والندوات والمناقشات والمؤتمرات والمقابلات الاجتماعية وغيرها، ومن أمثلة الوسائل التي تستخدم فيها اللغة اللفظية المكتوبة الكتب والمجلات والصحف اليومية ، والتقارير وغيرها ².

1-4-6-2 الاتصالات غير اللفظية: نقل الأخبار والمعلومات باستخدام الإشارات والإيماءات والسلوك ، وقد تكون هذه الإشارات أو التلميحات مقصودة أو غير مقصودة من مصدر الاتصال وتصل نسبة استخدامها في الاتصال ما يقرب من 90 % من المعاني الخاصة والرسائل التي تتعلق بالأحاسيس أو الشعور ، وأحياناً ما تكون أقوى من الرسائل اللفظية حيث يميل الناس إلى تصديق الرسائل غير اللفظية منها عندما يتعارض الاثنان ³.

1-6-5 الاتصال من حيث مكان أطراف الاتصال : وينقسم إلى ⁴

1-5-6-1 الاتصالات الداخلية: هي الاتصالات التي تتم داخل نطاق المنظمة الإدارية في جميع مستوياتهم . وتتمثل في تبادل البيانات والمعلومات بين إدارات وأقسام المؤسسة بغرض تخصيص مهام العمل وتنسيق الأنشطة وتحقيق الأهداف المرجوة وما إلى ذلك، وتناسب هذه البيانات والمعلومات من خلال قنوات الاتصال الرسمية رأسياً وأفقياً وكذلك من خلال القنوات غير الرسمية للاتصال.

¹ - الجنيدى، خيرى زهير، "لغة الجسم في القرآن الكريم"، مرجع سابق، ص12.

² - نفس المرجع، ص13.

³ - نفس المرجع ص13.

⁴ - نفس المرجع، ص14.

1-6-5-2 الاتصالات الخارجية: هي الاتصالات التي تتم بين المنظمة الإدارية الواحدة وبين غيرها من المنظمات الأخرى إدارية كانت أو غير إدارية ، وكذلك بينها وبين الجمهور .

والجدير بالذكر انه يجب الاعتناء - قدر الطاقة - بالاتصالات الخارجية التي تتم بين المنظمات من ناحية والجمهور من ناحية أخرى لما لها من أهمية بالغة ، وإذ تستطيع المنظمات الإدارية عن طريق هذا النوع من الاتصالات أن تعلن للجمهور عن مبادئها وتوجهاتها وإرشاداتها، وهي فضلا عن ذلك تعمل على إيصال آراء الجمهور ومقترحاته إلى المنظمات الإدارية فقد يكون لها أثر كبير على تحسين الخدمات التي تقدمها هذه المنظمات، وهذا النوع من الاتصالات يساعد على التعرف على رأي جمهور المتفاعلين بخدمات الإدارة العامة والوقوف على ما يصادفهم من عقبات ومشاكل.

1-6-6-6 الاتصال من حيث شخصية أطراف الاتصال: وينقسم إلى

1-6-6-1 الاتصال الايجابي: وهو النموذج السليم للاتصال حيث يعرض الشخص وجهة نظره ويتيح للطرف الآخر فرصة عرض وجهة نظره أي أن الشخص يحافظ على حقه وحقوق الآخرين، وان تميزت هذه الشخصية في قائد المؤسسة فهو ما ينجم عنه نمط التسيير الديمقراطي بحيث يسمح لجميع عناصر المؤسسة المشاركة في اتخاذ القرار.

1-6-6-2 الاتصال السلبي: حيث يتنازل الشخص في حقه عن التعبير في رأيه أو مناقشة آراء الطرف الآخر ويعود إلى ذلك ضعف الشخصية أو فقدان الثقة في نفسه أو نقص معلومات حول موضوع الاتصال وينجم عن هذا النوع من الاتصال نمط تسييري يسمى التسيير الأبوي.

1-6-6-3 الاتصال العدواني (الهجومي): حيث يتمسك بحقه في التعبير عن رأيه ولو كان ذلك على حساب حقوق الآخرين ويجاول فرض رأيه على الطرف الآخر دون أن يتيح له فرصة التعبير عن رأيه أو موقفه وينجم عن هذه الشخصية الاتصالية نمط تسيير يدعى التسيير السلطوي.¹

1-7-7 خصائص الاتصال :²

1-7-1 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 يتمكنون من خلاله تحقيق الأهداف التي يسعى المجتمع إلى تحقيقها.

1-7-2 الانتشار: يعتبر الاتصال من الظواهر الهامة والمنتشرة على مستوى الأفراد والجماعات، كما يمارس في كافة المنظمات المحلية والإقليمية والدولية، حيث لا يمكن أن نتصور وجود إنسان يعيش بمفرده وبعيدا عن الأحداث التي

¹ - الجنيدي، خيرى زهير، "لغة الجسم في القرآن الكريم"، مرجع سابق، ص15.

² - خيرى خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث ، المرجع السابق ، ص73.

تدور في مجتمعه، كما لا يستطيع الفرد إشباع حاجاته إلا من خلال الاتصال بالأفراد الآخرين، وكذلك الحال بالنسبة للجماعة والمجتمع.

1-7-3 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.

1-7-4 يعمل على ترابط المجتمع: يعبر 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 المحافضة على السلوك الجيد والحرص عليه ودعوة المجتمع إلى التمسك به بما يحافظ على هوية المجتمع وتحقيق الترابط بين أفراد ونبت السلوك السيئ الذي يضر بالمجتمع ويجب أن ندرك أن هنالك بعض الحقائق التي لا تدرك أثناء الاتصال إننا لا ننقل المعلومات فقط بل نقل أيضا العديد من الرسائل الأخرى وهذه الرسائل قد تكون على مستوى المجتمع: الوقائع، 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 بالاتصال اللفظي أو بناءً على ما يستنبط من بين السطور.

1-7-5 الجاذبية: أساليب الاتصال تعني مختلف الطرق التي تنتقل بها الرموز أو المعاني أو الأفكار بين الأفراد

والجماعات، وتراوح 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 : - جاذبية شعور حماسية. - 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.¹

1-7-6 الاتصال طبيعة تاريخية: حيث كان الاتصال في بدايته يقوم على المواجهة أي المقابلة وجها لوجه إلا أنه

مع تطور الحياة الاجتماعية وتعقدتها أصبحت الرسائل تنقل عن طريق شخص آخر ثم اخترعت الكتابة فأدت إلى

¹ - خيري خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث ، المرجع السابق، ص 73.

رجوع الاتصال بين الأفراد والمجتمعات، ثم ظهرت أساليب الاتصال المماثلة من وسائل سمعية بصرية، وسهل الاتصال بين العالم بل أصبح حاليا عنصر الزمن غير موجود حيث يمكن عمل أي اتصال في خلال ثوان معدودة بعد أن كان ذلك يستغرق شهورا عديدة.¹

8-1 اشكال الاتصال : 2

أشكال الاتصال كثيرة ومتنوعة، لها تصنيفات مختلفة قد صنفت على أساس المادة التي وضع لها ما تحتاجه من أدوات وأجهزة أو معالجة موضوعات أو ما تسعى إليه المؤسسات من أهداف، ويمكن تصنيف أشكال عملية الاتصال كما يلي:

1-8-1 على شكل رموز - اللفظية وغير اللفظية: يمتاز الإنسان بأنه الكائن الحي الوحيد الذي يستعمل الرموز للدلالة على المعاني أو التعبير على أفكاره وعواطفه، وحقيقة أن الإنسان يستطيع أن يتفاهم مع غيره بالحركة والإشارة، وحتى الحشرات نفسها تتبادل الإشارات، وسواء كان نمط الاتصال شخصا أو جماعة أو جماهير فثمة واقعية هي أن عملية الاتصال في جميع أنماطها تتوقف على انتقال الرموز ذات المعنى وتبادلها بين الأفراد، تعتمد الأشكال اللفظية أو الرموز، على كلمات مكتوبة وغير مكتوبة في توصيل معناها ومن الوسائل اللفظية والتي تعتمد أساسا على الكلمة: المحادثات التلفزيونية، المقالات، الكتب... الخ

2-8-1 على شكل وسائل اتصال سمعية بصرية: يقصد بها تلك الوسائل التي تستعملها لتصوير حقيقة أو معنى فهي تلك المسائل التي تمكن الأفراد من ممارسة وملاحظة الواقع أو الشيء ذاته، وهذه الوسائل توفر الاحتكاك بالأشياء أو الواقع في البيئة الطبيعية وممارسته ودراسته يعتبر من العوامل الرئيسية التي تساعد على فهم أفضل.³

9-1 وظيفة الاتصال :

تعتبر أهداف الاتصال ووظائفه في آن واحد ، وتحدد هذه الوظائف حسب عناصر العملية الاتصالية التي وضع بيانها "جاك وبسن" و حددت هذه الوظائف حسب الرسالة الإعلامية :

1-9-1 الوظيفة الانفعالية: تركز الرسالة ذات المرسل و تبين مباشرة مواقفه من القضايا و المواضيع التي تعرضها.

2-9-1 الوظيفة الندائية : تتوجه الرسالة للمتلقي لتبنيه و الطلب منه تنفيذ بعض الأمور .

3-9-1 الوظيفة المرجعية : تشير الرسالة إلي محتوى معين ، و هي تترك المجال للمتلقي لربط ما تلقاه بما سبقه و

¹ خيرى خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث ، المرجع السابق ،ص 80

² هناء حافظ بدوي، الاتصال بين النظرية والتطبيق، د ط، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، كتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1988،ص52.

³ نفس المرجع ،ص81

بما سوف يأتيه .

1-9-4 وظيفة ما وراء لغوية: تجعل الرسالة الإعلامية للغة مضمونا، فتصفها و تحللها و تركيبها و تعرف بأصولها.

1-9-5 الوظيفة الوصلية: تتضمن الرسائل تعبيراً تتيح فيه للمرسل إقامة الاتصال أو قطعه.¹

¹ - مليكة هارون ، الاتصال في أوساط الشباب في ظل التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال . دراسة ميدانية تحليلية على عينة من شباب ولاية تيبازة . كلية العلوم السياسية و الإعلام ، قسم علوم الإعلام و الاتصال ، جامعة الجزائر ، 2004 ، ص 62

2 المبحث الثاني: الاتصال الإداري

2-1 مفهوم الاتصال الإداري: ¹

يعد الاتصال الإداري من الوسائل الهادفة و الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها اذ ان كافة الافراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال و سائل الاتصال المختلفة من اجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها ، ان الاتصال بمثابة الوسيلة الاجتماعية التي يحقق من خلالها الافراد سبل التفاهم و التفاعل البناء في اطار تحقيق الأهداف المبتغى إنجازها.

كما يعد الاتصال الإداري اتصال متواجد داخل المؤسسة ،وينحدر من السلطات و يشارك في تسيير الافراد ،بمعنى التأثير في دافعية الافراد و التماسك الاجتماعي للمؤسسة ، ويستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية و اللوائح و الإعلانات .

ومن خلال هذا يمكن القول ان الاتصال الإداري هو اهم عملية او اهم المرتكزات التي تقوم عليها المنظمة فهو بهذا يسهل عملية الاتصال الداخلي والخارجي والتي تكون فيه الغاية الأساسية هي تحقيق الأهداف في اقل وقت وأكثر فعالية.

2-2 أهمية الاتصال الإداري: ²

تكمن أهمية الاتصال الإداري في المنظمة فيما يلي:

2-2-1 تخطيط العمل: حينما يسعى المدير الى وضع برامج عملهم و خططهم وقراراتهم فلا يمكن وضعها في الواقع ما لم يتم تحديدها من خلال اجتماعات ومقابلات مكتوبة أي يتم تحديده بواسطة أنظمة الاتصالات .

2-2-2 البعد من التخمين و التقدير الشخصي: عند اتباع الأسلوب المناسب للاتصال المناسب حيث ان وجود نظام الاتصال يجبر المدير على استخدام الأسلوب المباشر للاتصال مع العاملين المحددين باستخدام النماذج والاشكال الملائمة للمنظمة .

2-2-3 التنفيذ الكفاء للعمل: ان تسيير أمور العمل و تنفيذها يحتاج من الافراد و مديرهم قدرا عاليا من

الحديث و الاستماع و المناقشة و كتابة التقارير و عليه يعتمد التنفيذ على القدرات .

2-2-4 الرقابة عن العمل : من خلال أساليب الاتصال المختلفة يمكن جمع المعلومات المناسبة التي تدل على مدى التزام العاملين و المديرين بالخطط الموضوعية و توافر المعلومات يحدد مقدار الانحراف بين التنفيذ و المخطط و

¹ - بوخرشوفة عائشة ، الاتصال الإداري و علاقته بعملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات ، مذكرة مكملة لشهادة الماستر جامعة ام البواقي .

² - علي حمزة هجان ، معوقات الاتصال الإداري في المدارس العامة ، مكتبة الكعبيان ، الرياض ، 2006، ص34-38

عليه تكتشف الاتصالات الإدارية هذه الانحرافات قصد تصحيحها.

2-2-5 تحقيق السرعة في تبادل المعلومات: اذ ان وجود الاتصال الإداري يستلزم إجراءات محددة و مسؤوليات واضحة على اطراف الاتصال ، ذلك انها تحدد من يبدأ الاتصال و باي أسلوب و في ظل أي ظروف و من الأطراف المشاركة فيه .¹

2-3 اهداف الاتصال الإداري:²

يرى الباحثون ان الاتصال الإداري هو عملية تبادل المعلومات بين إدارات و اقسام المنظمة ، جوهرها الخارجي من منظمات و افراد ، من اجل تحقيق أهداف معينة ؛ و الأهداف تتمثل في :

2-3-1 تحقيق التنسيق بين الأفعال و التصرفات: ينسق الاتصال بين تصرفات و افعال المؤسسة ، فبدونه تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض لأداء مهام مستقلة عن بعضهم البعض وبتالي تفقد التصرفات التنسيق ، و تميل المؤسسة الإدارية الى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.

2-3-2 المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق اهداف التنظيم، و تساعده هذه المعلومات بدوره على :

- توجيه سلوك الافراد من ناحية الأهداف.

- توجيه الافراد في أداء مهامهم، و تعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.

2-3-3 اتخاذ القرارات: يلعب الاتصال دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرارات ، قرار معين يحتاج الموظفين المعلومات معينة لتحديد المشاكل ، و تقييم البدائل ، و اختيار البديل الأفضل و الاحسن ، و تنفيذ القرارات ، و نتائجها.

2-3-4 التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الاتصال الموظفين او العاملين في التعبير عن سعادتهم و احزانهم و مخاوفهم و ثقتهم بالآخرين، حيث يستطيع الموظف ابداء رايه في موقف دون حرج او خوف، كما يمثل الاتصال جزءا هاما في عمل المدير، فهو يساعده على الاتصال بالموظفين في جميع المستويات الإدارية، بهذه يتغلغل الاتصال في جميع وظائف و أنشطة المؤسسة.

2-4 أنواع الاتصال الإداري :

تعدد أنواع الاتصالات الإدارية ما بين اتصالات رسمية ، تتم وفق التسلسل الهرمي للمنظمة و اتصالات غير الرسمية ، تعتمد على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط بين أجراء التنظيم الإداري و بين أعضائه ، و لكل نوع من هذه الاتصالات قنواته الخاصة و ذلك على النحو التالي :

¹ - علي حمزة هجان ، معوقات الاتصال الإداري في المدارس العامة ، مرجع سابق ، ص 34-38

² - عبد الله إبراهيم الغمار و اخرون ، واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية معهد الدارة العامة ، الرياض ، 1992، ص 21

2-4-1 الاتصال الرسمي: وهو الاتصال الذي يتم بين الأفراد داخل التنظيم الإداري، حسب ما تقرره اللوائح

التنظيمية داخل الهيكل التنظيمي الرسمي، ويعتبر الاتصال اتصالاً رسمياً لأنه محدد بمراكز تنظيمية محددة، ويتم من خلالها انتقال وانسياب المعلومات والبيانات من خلال القنوات الرسمية للاتصال والتي تحددها خطوط السلطة داخل المؤسسة. وهناك ثلاث قنوات للاتصال الرسمي: ¹

2-4-1-1 الاتصال النازل: ² وهو اتصال داخلي رسمي ويعد هذا النوع نوع من أبرز أنواع الاتصال، وأكثرها

انتشاراً في المؤسسات، حيث بواسطته تنساب المعلومات والبيانات وتنتقل من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا بغية توضيح أهداف المؤسسة وسياستها ويتضمن هذا الاتصال ما يلي:

- الأوامر والتعليمات بشأن الوظيفة التي يؤديها المرؤوسون.

- توجيهات وشرح جزئيات العمل.

- الأهداف والقرارات والسياسات المطلوب تنفيذها.

- إبلاغ المرؤوسين بمستوى أدائهم ومدى تقدمهم ونقاط الضعف في الأداء.

بمعنى أن أهميته تكمن في إصدار التوجيهات والتعليمات أي أن مركز اتخاذ القرار هو الذي يحسم السلطة القانونية أو الرسمية، ولا بد أن تعطى له الأهمية، لان القيادة هي التي تطلع العاملين على نوعية المهام التي يقومون بها، والتغيرات التي يمكن إدخالها على برامج العمل، وطرق العمل التي ينبغي إتباعها عند تطبيق التعليمات الواردة من أعلى، وتقديم الاقتراحات المتعلقة بمعالجة المشاكل التي تبرز من حين لآخر.

فالاتصال المبني على أسس عملية موضوعية يوضح الخطط والمعلومات ويمكن العمال من فهمها كما يمكن العمال من العمل وفق التعليمات الدقيقة والمحددة، ويبت فيهم الشعور بالتكامل في الأعمال. إذن الدور الذي يلعبه الاتصال النازل هو النقل الجيد والسليم للمعلومات من أعلى المستويات الإدارية إلى أدائها التي يمثلها الموظفون.

لهذا يمكن القول بأن على المدير أن يكون مسلحاً بالمعلومات قبل أن يتصل بالعمال وهذا حتى يستطيع الإجابة على تساؤلاتهم والرد عليهم، كذلك وضع خطط للاتصالات التي تساعد على تنمية السياسات والإجراءات، فالمدير

النجاح هو الذي يحاول أن يشاطر عامله المعلومات التي يشعر أنهم يحتاجونها، وتعد الاجتماعات أو اللقاءات وجهاً لوجه، والمكالمات الهاتفية والمذكرات المكتوبة والتوجيهات من أكثر الوسائل استخداماً في الاتصال النازل، وهناك

وسائل اتصال أخرى متوفرة للاستخدام في هذا النوع من الاتصال مثل: النشرات، والملصقات والمطبوعات، والرسائل إلى البيوت، وأفلام التدريب، والتقارير السنوية... الخ.

¹ - عمار بوحش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984، ص 99-100

² - عبد الكريم درويش ولبلى تكلا أصول الإدارة العامة، مكتبة الانجلو المصرية، د. ط. القاهرة مصر، 1976، ص 477-498

2-1-4-2 الاتصال الصاعد:¹ وهي الاتصالات من أسفل المستويات الإدارية إلى أعلاها، وهي تتضمن المعلومات التي تستدعي التدخل لحل المشكلات وتذليل العقبات التي تعترض التنفيذ أو تلك التي تؤدي إلى إدخال برامج تدريبية أو إعادة التنظيم أو تقدير العاملين والثناء عليهم وعن طريقها يمكن توفير المعلومات والبيانات أمام المديرين في المستويات الأعلى، بما يتدرج لهم الفرصة لإصدار القرارات السليمة القائمة على معلومات وبيانات دقيقة. والملاحظ أن الرئيس الذي يشجع هذا النوع من الاتصالات تكون لديه صورة شاملة عن المنظمة والعاملين بها وكيفية سير العمل، وهذا ما يساعده على اتخاذ قرارات رشيدة، ويتوقف مدى تدفق المعلومات الصاعدة إلى الرئيس على اتجاهاته نحو العاملين، وقد أثبتت التجارب والدراسات العلمية أنه كلما زادت الاتصالات الصاعدة وكثرت على الاتصالات النازلة كلما كانت هناك ديمقراطية في الإدارة وهذا يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتطور المنظمة. ويتضمن الاتصال الصاعد ما يلي:

- تقديم الشكاوي وطلب المساعدة والتعليمات التي يحتاجها العمال.
 - تقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل.
 - تقديم تقارير إيجابية أو سلبية عن الآخرين.
 - الإجابة عن الأسئلة الواردة من أعلى.
 - طلب توضيحات واستفسارات في سياسة المنظمة أو في أداء عمل ما.
- وبما أن الاتصال من أسفل إلى أعلى غير توجيهي بل على شكل استفسارات، وتقارير واتخاذ القرارات فهو يمثل نظام المعلومات المرتدة.²

2-1-4-3 الاتصال الأفقي: هو ذلك الاتصال الذي يتم بين الوحدات التنظيمية المتكافئة في التدرج الهرمي بالمنظمة، ويعتبر هذا النوع من الاتصال أمراً ضرورياً لتحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات التنظيمية، حيث يتم تبادل المعلومات والبيانات والآراء ووجهات النظر حول المسائل والموضوعات المشتركة بينها، وتنسيق ما يجب اتخاذه من إجراءات، وتدابير لحل المشكلات التي تهم الأطراف المعنية.³

وعملية توفير هذا النوع من الاتصال الرسمي يعد من الأمور التي تغفل أو تنسى معظم الأحيان، وخصوصاً عند القيام بتصميم إطار أو هيكل معظم المؤسسات والمنظمات على الرغم من أن أهميتها للنجاح لا تقل عن أهمية الاتصال إلى أعلى وإلى أسفل، لأن الاتصال بين إدارات المؤسسة أو المنظمة الواحدة يعد ضرورياً لعملية التنسيق والتكامل بين الوظائف التنظيمية المختلفة والمتنوعة.

¹ - عبد الكريم درويش ولبلى تكلا أصول الإدارة العامة، مرجع سابق، ص 477-498

² - نفس المرجع، ص 477-498

³ - نفس المرجع، ص 477-498

ويعد ذلك النوع من الاتصال ضرورياً، وعلى درجة من الأهمية في تنسيق العمل، وتبادل الآراء ووجهات النظر وطرح الأفكار ومناقشتها بين الأفراد بعضهم بعض، حيث يعتقد البعض أن ذلك النوع من الاتصال يعد ثمار للعديد من المشكلات، ويعتقد البعض الآخر أنه يمكن التخلص من بعض تلك المشكلات عن طريق استخدام التخصص الوظيفي والتنسيق للأعمال والتعاون من خلال دعم المنظمة لفرق العمل، وتنمية روح العمل كفريق دائم ... بمعنى أن الاتصال الأفقي يوفر السند المعنوي والاجتماعي، حيث أن التفاهم المتبادل بين الزملاء يعد من عوامل تماسك وقوة جماعة العمل، بالإضافة إلى أمور التنسيق في العمل تظهر هنا أيضاً أهمية هذا النوع من الاتصال الذي يلجأ إليه العمال بغية الحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاتصالات العمودية، ومن جهة أخرى يرى البعض أنه يسهل ويشجع قيام علاقات صداقة قوية بين العمال داخل المؤسسة وخارجها، وكما يرى "هنري فايول" أنه من أجل تحقيق سرعة نقل المعلومات، ضرورة تشجيع الاتصال الأفقي المباشر كوسيلة لتحقيق فعالية الإدارة والعلاقات الإنسانية السليمة، إلا أنه يعتبر من أهم الوسائل التي يلجأ إليها العمال لتبادل الأفكار والآراء ببعضهم البعض مع مراعاة شرطين: ¹

أ- ينبغي أن يحصل العامل على موافقة مسؤوله قبل إعطاء أي بيانات أو معلومات لمصلحة أخرى، والتحكم أكثر في هذه العملية تمكن من وضع سياسة تحدد أنماط الاتصالات التي تسمح بتبادلها على هذا المستوى.

ب- وجوب إعلام المسؤول بنتائج الاتصالات الأفقية. ²

2-4-2 الاتصال غير الرسمي : إن عملية الاتصالات داخل المؤسسة لا تقتضي فقط على الاتصالات الرسمية، بل تتعداها إلى اتصالات غير الرسمية، والتي غالباً ما تكون لها أهميتها الخاصة في التنظيم، وعملية الاتصال غير الرسمي تملئها مجموعة من العوامل منها الاجتماعية والنفسية التي ترتب أنماطاً معينة من التفاعل والتعامل والاتصال، بالإضافة إلى الوجود الطبيعي للصدقات والعلاقات الشخصية والثقة المتبادلة بين بعض العاملين، وهو الأمر الذي يستحيل التخلص منه، ولذلك ينمو إلى جانب الاتصالات الرسمية نوع آخر من الاتصالات يسمى بالاتصالات غير الرسمية، وهي تلك الاتصالات التي تتم بأسلوب غير رسمي أو خارج قنوات الاتصال الرسمية. ³

وتأخذ هذه الاتصالات عادة أحد الاتجاهات التي تقرها الاتصالات الرسمية، فقد تأخذ شكل الاتصالات النازلة، كأن يريد مثال مدير المستشفى إبلاغ نصيحة ل أحد الأطباء التابعين له، ولا يريد أن يبلغها له بصفة رسمية، فيوزع بها إلى أحد زملائه، حتى يتولى نقلها إليه بصفة شخصية، وقد تأخذ شكل الاتصالات الصاعدة، كأن يريد مهندس في تقديم

¹- عبد الكريم درويش وليلى تكلا أصول الإدارة العامة، مرجع سابق، ص 477-498

²- نفس المرجع، ص 477-498

³- نفس المرجع، ص 477-498

اقتراح إلى رئيسه بصفة غير رسمية، ولكن لعدم ارتياحه له يسير الخبر إلى صديقه الذي تربطه بالرئيس علاقة طبيعية لكي يقوم بدوره بنقل الاقتراح إليه، أو أتخاذ شكل الاتصالات الأفقية، كاتصال مدير المبيعات بمدير الإنتاج لكن دون استعمال وسائل الاتصال التي يقرها التنظيم، كذلك الأحاديث التي تدور بين الزملاء عن مشاكلهم، وطموحاتهم وآمالهم وتمنياتهم، أو الشكاوي التي تصل مباشرة إلى الرئيس دون احترام التسلسل الرئاسي... الخ.¹

2-5 وظائف الاتصال الإداري :²

يقصد بوظيفة الاتصال الإداري مدى استعمال الاتصال في مختلف الظروف لتحقيق أهداف معينة وتأثير هذا الاتصال في عملية التنظيم بصفة عامة، وبناء على ذلك سنقوم بعرض أهم وظائف الاتصال داخل المنظمة بحيث هي شكل من أشكال التنظيم والإدارة، وقد حدد "سكوت وميشيل" الوظائف الرئيسية التي تؤديها عملية الاتصال داخل المنظمة فيما يلي:

2-5-1 الانفعالات (العواطف): تعتبر شبكات الاتصال من ابتكار الناس، وأن كثيرا مما يتصل به الناس مع بعضهم البعض يحتوي على مضمون عاطفي أو انفعالي، وقد اتضح بأن الحاجة إلى التفاعل مع الآخرين كأحد عوامل الدافعية للعاملين، إذ من خلال عملية الاتصال - سواء كان رسمياً أو غير رسمياً - يستطيع العاملون التعبير عن إحباطاتهم وقناعاتهم للإدارة، ولبعضهم البعض، ومن شأن ذلك أن يخدم حالة التوازن المطلوبة في سلوك الفرد بالإضافة إلى ذلك أن الاتصال عن طريقه يستطيع الأفراد مقارنة الجهات وحل الغموض بشأن أعمالهم، والأدوار التي يقومون بها، وكذلك مناطق الصراع بين الأفراد والجماعات، فإذا لم يكن العامل أو الموظف راضياً عن أجره، فإنه غالباً ما يتصل بالآخرين بشكل غير رسمي إن كانت أحاسيسه مبررة أم لا.

2-5-2 الدافعية : إن الوظيفة الرئيسة الثانية للاتصال هي تحفيز وتوجيه ورقابة وتقييم أداء أعضاء المؤسسة، ويلاحظ ذلك في مجال القيادة على حقيقة أن هذه الأخيرة هي عملية تأثير يحاول الرؤساء من خلالها السيطرة على سلوك المرؤوسين وأدائهم، ويعد الاتصال الوسيلة الرئيسية المتاحة للدافعية بالنسبة للرؤساء، وأن نشاطات القيادة وممارستها من إصدار الأوامر، ومكافأة السلوك والأداء، ومراجعة الأداء وتقويمه، حيث يتضمن تحديد المهمات وتدريب المرؤوسين، وتطويرهم للقيام بعملية الاتصال.

2-5-3 المعلومات : إلى جانب الوظائف العاطفية والتحفيزية، يؤدي الاتصال وظيفة تتعلق بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات، فتسهل عملية اتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي من خلال توفير المعلومات للأفراد والجماعات، وعلى خلاف المشاعر والتأثير فالالاتصال في هذه الحالة توجيه تقني، حيث ركزت البحوث التجريبية في

¹ - عبد الكريم درويش ولىلى تكلا أصول الإدارة العامة، مرجع سابق، ص 477-498

² - على عياصرة، محمد الفاضل، الاتصالات الإدارية وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد، عمان الأردن، 2006، ص 27-29

هذا المجال من الاتصال على العمليات والنشاطات الخاصة بمعالجة المعلومات وسبل أو طرق تحسين دقة قنوات الاتصال التي تحمل المعلومات إلى الفرد والجماعة والقرارات التنظيمية، وتعددت نوعية المعلومات التي يحتاجها الإداري، والتي تشكل محور عملية الاتصال، ومنها:

- معلومات عن البيئة الخارجية التي يعمل فيها التنظيم.
- معلومات عن التنظيمات المشابهة والمتعاونة والمنافسة.

2-5-4 الرقابة: يرتبط الاتصال بالهيكل التنظيمي ارتباطاً وثيقاً، حيث تحاول المنظمات السيطرة أو فرض الرقابة على نشاطات الأفراد من خلال الهيكل التنظيمي باستخدام قنوات الاتصال الرسمي، على اعتبار أن الهياكل التنظيمية تميل إلى روتينية اتخاذ القرار باستخدام البرامج، وأن معظم أنماط البرامج أو إجراءات العمل المقننة لها تمثل جزءاً أساسياً من الاتصال الواسع لهذه البرامج، كما ادعى "مارش وسيمون" أن النشاطات والقرارات الروتينية يبادر بها عن طريق الاتصال الرسمي، وأن نوع الأداء والنتائج يمكن إرجاعها وتدوينها من خلال القنوات الرسمية، مما يعني أن قنوات الاتصال الرسمي تمثل وسيلة هيكلية رئيسية للرقابة داخل المؤسسات.

وخلاصة القول إن الاتصال في المنظمات سواء كان مكتوب أو شفوي، رسمي أو غير رسمي فإنه موجه نحو تأدية الوظائف الأربعة السابقة الذكر على الأقل.¹

2-6 أساليب الاتصال الإداري: ²

هناك أساليب مختلفة وكثيرة للاتصال لكن استعمال أي منها يعود إلى الظروف المتاحة بالمنظمة و إلى التعامل السائد بها، بالإضافة إلى نوعية المادة المنقولة و يتم تصنيف هذه الأساليب حسب الوسائل المستخدمة في الاتصال هي:

2-6-1 الاتصال الكتابي: إن الاتصالات التي تتم بخصوص أمور دائمة تحتاج إلى الدقة في التنفيذ إذا تعلقت بموضوعات معقدة كثيرة، فإنها تفرغ في صورة كتابية، و الواقع أن الكلمة المكتوبة لا تزال لها سحر لدى الموظفين، ولهذا فإن الإدارات تلجأ إلى الوثائق المكتوبة و تأخذ الاتصالات المكتوبة صور عديدة مثل، المذكرات، الخطابات المنشورات، الأوامر، اللوائح، التعليمات... الخ.³

6-1-1 طرق الاتصال الكتابي: و هي عبارة عن عرض الحقائق الخاصة بنوع معين أو مشكلة عرض تحليلها بطريقة متسلسلة و بسيطة مع ذكر الاقتراحات التي تتماشى مع النتائج التي تم التوصل إليها بالبحث و للتقارير أهمية خاصة بالنسبة للإدارة وهذه التقارير قد تكون موجهة (وضعت بناءً على توجيه أو طلب من الرئاسة) أما التقارير

¹ - علي عباصرة، محمد الفاضل، الاتصالات الإدارية وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص 27-29

² - حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر، عمان، 2009، ص 28-65

³ - نفس المرجع، ص 28-65

غير الموجهة فهي التي توضع لمجرد الرغبة في توصيل المعلومات إلى مختلف الإدارات و الأفراد دون أن تكون هذه التقارير مطلوبة بواسطة جهة معينة ، و تستخدم هذه التقارير كسجل مكتوب لجمع ما يحدث داخل المنظمة و ذلك يعتبر مرجع له قيمة في المستقبل¹

2-1-6-2 النشرات الدورية و الخاصة : و تعتبر هذه الوسيلة هامة في التنظيم خاصة في العلاقات العامة و الاجتماعية للمنشأة و تستخدم لنقل المعلومات و البيانات في المؤسسة و نشاطها و تاريخ الإنشاء و سياستها و تخصيص جزء منها للمعلومات الخاصة بالعاملين من حيث التعداد و الكفاءات و التخصصات و تقسم النشرات:

- نشرات داخلية تخص العاملين داخل المؤسسة من حيث التجهيزات و المعدات الجديدة....
- نشرات خارجية تعبر عن نشاط المنظمة و أهدافها للمتعاملين معها أو الجمهور المحيط بها.

2-1-6-3 الكتيبات و الدليل: و تعتبر من الوسائل الاتصالية الهامة بالنسبة للمنظمات و تساعد العاملين أن يتقدموا بالشكاوي وهذا عن طريق الرسائل و المنشورات أو داخل الصناديق المخصصة للشكاوي و تعد هذه الوسيلة ذات أهمية خاصة للإدارة حيث أنها تجعلها على علم بظروف البيئة الواقعة و مقترحات أصحاب الخبرة في ضوء الخبرة الميدانية ، مما يجعلها تبني بعض الاقتراحات الجادة في تحسين الجودة و رفع الكفاءة الإنتاجية و إنجاز الأعمال.

2-1-6-4 ملصقات الحائط : تنظم هذه الملصقات داخل المدخل الرئيسي للمؤسسة أو داخل الورشات و تحتوي على:

- القسم الأول : للتعليمات الدائمة .
- القسم الثاني : للملاحظات الجديدة أو التعليمات المؤقتة و التي تبقى معلقة مدة ثمانية أيام و هذه التعليمات هي عبارة عن أخبار و إرشادات توضح إجراءات تتعلق بالعمل.

2-1-6-5 مزايا الاتصال الكتابي :

- تتصف بدقة أكثر و أفضل في التعبير مقارنة مع الاتصالات الأخرى.
- حماية المعلومات المراد نقلها من الإضافة أو الحذف و التحريف بدرجة أكبر.
- يعتبر وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة و توفير الأموال و الجهد.
- إمكانية شرح المعلومات المنظمة في التقرير بأكثر من طريقة و تقديم كافة التفاصيل و استخدام إحصاءات.
- إمكانية الاتصال بعدد كبير من الأفراد.²

¹- حريم حسين ، مبادئ الإدارة الحديثة ، مرجع سابق ، ص 28-65

²- نفس المرجع ، ص 28-65

2-6-1-6 معوقات الاتصال الكتابي : و التي تتمثل في

- إن عملية إعدادها و صياغتها تأخذ جهد كبير ، وكثير ما يفشل المرسل في دقة التعبير مما يؤدي إلى عدم فهم المستلم مغزى الرسالة

- يحتاج إلى نفقات كبيرة في التخزين و الحماية.

- عدم السرعة في الظروف الاستثنائية و التي تقتضي سرعة إبلاغ المعلومات إلى العاملين.

- احتمالات التحريف كبيرة فقد تكون للكلمة الواحدة أكثر من معنى.

- عدم توفير الفرص لطرح الأسئلة و إجراءات المناقشات حول مضمون الرسالة.¹

2-6-2 الاتصال الشفوي : يتم الاتصال الشفوي عن طريق نقل و تبادل المعلومات بين المرسل و المرسل إليه

و يعتمد على الوسائل المباشرة للاتصال وجها لوجه بين المرسل و المتلقي عن طريق الكلمة المنطوقة لما يتيح الفرصة لوجود اتصال ذو اتجاهين يسمح لمصدر الرسالة الوقوف على وجهات نظر مستقبل الرسالة و موقعه و استجابته و اتجاهاته , كما يوفر ضمان فهم مضمون الرسالة.²

وله هو أيضا مجموعة من الطرق تتمثل في :

2-6-2-1 الاجتماعات: و تعد هذه الوسيلة من الوسائل الهامة في الاتصالات الشخصية بين الإدارة و العاملين

في المنظمة و تلجأ إليها الإدارة عند الرغبة في مناقشة الأمور ذات الأهمية أو تأثير مباشر على العاملين ، و نجد من الأهمية مناقشتها بصورة جماعية أو إعلانها على الملأ و في وقت واحد يتم ذلك في حالة الإعلان أو إجراء تعديلات على العمل في أقسامها المختلفة.

2-6-2-2 الحديث الشفوي أو الاتصال الشفهي المباشر: و هو الاتصال الشخصي المباشر وجها لوجه ما

بين المرسل و المستمع كاللقاءات المباشرة بين الرئيس و المرؤوس أو بواسطة الهاتف و هذا يفسح المجال للمناقشة و تفهم الرسالة بصورة أوضح بسبب ما يديه كل منهما من انفعالات نفسية و حركية و الوقوف على ردة فعل المستقبل.

2-6-2-3 مزايا الاتصال الشفوي : و التي تتمثل في:

- يتميز بأنه أكثر سهولة و أكثر يسرا و إقناعا و يفيد الحصول على استجابة شفوية و ملاحظة تعبيرات الوجه و انفعالات المستمع.

- تقوي الروابط و تهيئ المرؤوسين لتقبل التعليمات بدقة و أمانة.

- يحافظ على قدر كبير من السرية، و يتم العمل به في الحالات التي يخشى أن تتسرب المعلومات لأطراف أخرى لو

¹- حريم حسين ، مبادئ الإدارة الحديثة ، مرجع سابق ، ص 28-65

²- نفس المرجع ، ص 28-65

تم الأخذ بأسلوب الكتابة.

2-6-2-4 عيوب الاتصال الشفوي:

- يعاب على هذه المناقشات الشفهية لا تحل غالباً، مما يهيأ الفرصة للخلاف ، كما أنها لا تكلف فهم موحد لجميع المسائل ، فقد يفهم من أعضاء اللجنة المسائلة على وجه معين ثم يقوم بتنفيذها على وجه آخر ، مما يؤدي إلى التضارب التنفيذي.

- صعوبة استخدامه مع الأعداد الكبيرة.

- قد يحرف مضمون الرسالة في المنظمات الكبرى ذات الأقسام المتعددة و المستويات الإدارية المختلفة.

2-6-3 الاتصالات المصورة و المرمزة: في هذا النوع من الاتصالات يتم استعمال بعض الرموز أو الألوان في التعبير المهم أن يكون كل من المستقبل و المرسل متفاهمين على ما ترمي إليه هذه الأساليب المستعملة و غالباً ما يتم استعمال الاتصالات المرمزة في الاتصالات المصورة و الملونة ، فيمكن أن تمثل أسلوب في الاتصالات التعليمية كالوسائل الإيضاحية للطلبة المبتدئين.¹

2-7 خصائص الاتصال الإداري:²

- يتوقف الاتصال الناجح داخل التنظيم على الاعتراف بالتباين في أسلوب التفكير بين المستويات الإدارية العليا و الدنيا ، باعتباره من أهم العمليات الإدارية ، فهو يتضمن نواحي معقدة من التوصيل و الاستقبال و القبول و الرفض و توصيل المعلومات من مستوى لآخر و من أهم العوامل التي يجب التركيز عليها في عملية الاتصال الإداري هي:
- أن يكون المرسل موضع ثقة من المستقبل ، كما يجب أن تتوفر لديه مهارات اتصالية عالية و ملما برسالته بغية جذب الانتباه حتى يضمن نجاح العملية الاتصالية.
- دافعية المستقبل إلى المعرفة حيث لوحظ أن الإنسان يدرك ما يريد أن يدركه و هذا طبقاً لدوافعه و حاجاته ، و عليه فكلما كانت الرسالة محققة لحاجاته كلما يسعى إليها بنفسه.
- ضرورة التناسق و التكامل بين نظام الاتصال و بين طبيعة التنظيم الرسمي و غير الرسمي من حيث احتياجات المنظمة و ظروف البيئة.
- ضرورة وجود نظام شامل للمعلومات و البيانات لمختلف المجالات و قطاعات العمل بالمنظمة مع ضرورة تحقيق الارتباط بين هذا النظام و الاتصالات حتى تتضح كافة الأمور لتحقيق أهداف المنظمة.
- لا بد أن يكون الاتصال مزدوج بحيث يتفاعل المستمع مع المتكلم ليتأكد من المعلومات التي تسلمها ، كما يجب أن

¹- حريم حسين ، مبادئ الإدارة الحديثة ، مرجع سابق ، ص 28-65

²- محمد يسري إبراهيم ، الاتصال و السلوك الإنساني ، دار الجامعة ، مصر ، 1999 ، ص 154

يكون الاتصال مفتوحاً من جميع الاتجاهات

- ضرورة توفير قدر من مهارات الاتصال بل العمل على تنميتها لدى مختلف المستويات الإدارية ، حتى يمكن للمشاركين في مختلف المستويات الإدارية للاتصال و التعبير عن مشاعرهم و ميولاتهم و آراءهم.¹

8-2 معوقات الاتصال الإداري :

إن العملية الاتصالية داخل المنظمات تواجه العديد من العوائق التي تحد من فعاليتها و تؤدي بها في غالب الأحيان إلى عدم تحقيق الأهداف المسطرة و يمكن تلخيص هذه العوائق في ما يلي²

8-2-1 المعوقات النفسية : وتتعلق هذه بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال المتمثلة في المصدر و المستقبل و تحدث أثراً عكسياً بين الفروق الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء ، و أهم هذه المعوقات نجد:

8-2-1-1 تباين الإدراك : تكمن أسباب تباين الإدراك ، أو الإدراك المشوش للمرسل إليه في ما يلي

- تأثير التوقعات و الحاجات و الخبرات السابقة للمرسل إليه لإدراكه لمقومات الرسالة .

- مدى تناسب المثيرات التي تحتوي عليها الرسالة مع مستوى وعي المرسل إليه.

- مدى بساطة محتوى الرسالة و انتظامها.

8-2-1-2 الإدراك الانتقائي: يميل الفرد إلى الاستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته و أفكاره و آرائه و العمل على

إعادة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم و اتجاهات و آراء و أفكار.

8-2-1-3 الانطواء: - عدم مخالفة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم .

- تشوه المعلومات مما يؤدي إلى انحراف الذي يعمل على تحقيق الهدف

8-2-1-4 اللغة: وهي الوسيلة التي يتم بها نقل المعلومات و الأفكار إما شفاهية أو كتابية ، إلى أن اللغة قد

تتحول إلى إعاقة اتصالية في حالة اختلاف مستوى التعليم ، مما يؤدي إلى عدم فهم الكلمات المتبادلة من الطرفين.

8-2-1-5 الانفعالات: إن الحالة الانفعالية لكل مرسل المعلومات و متلقيها ستحدد ما إذا كانت المعاني

الصحيحة هي التي يتم تبادلها ، أو هناك حاجز انفعالي بينهما يمنع من تحقيق النتيجة.

8-2-2 معوقات اجتماعية و ثقافة:³ يرجع هذا النوع من المعوقات إلى التنشئة الاجتماعية للأفراد و البيئة التي

يعيش فيها سواء كانت داخل التنظيم أو خارجه و التي تتمثل في:

8-2-2-1 التباين الاجتماعي: ونقصد به الاختلاف في البيئة الاجتماعية للفاعلين ، أي أن أطراف الاتصال

¹ - محمد يسري إبراهيم ، الاتصال و السلوك الإنساني ، مرجع سابق ، ص154

² - احمد صغير ، السلوك الإنساني و الاتصال الإداري ، دار الجامعة للنشر ، الإسكندرية ، 2000، ص309

³ - زيد منير ، فن الإدارة بالاتصال ، دار دجلة للنشر ، الأردن ، 2008، ص38

ينتمون إلى مناطق مختلفة و تشمل هذه النقطة على الفوارق اللغوية و العرقية و الدينية و الفكرية.

2-2-8-2 الاختلاف الثقافي: إن التمايز و الاختلاف في الثقافات بين الفاعلين ينتج عنه اختلاف في اللغة المستخدمة و فيها يكون الترميز مختلف هذا ما يعقد العملية الاتصالية فالغة ليست الكلمات نفسها و إنما مدلول تلك الكلمات ، فالمعاني هي الممتلكات الخاصة بالفاعلين يستخدمها في ضوء خبراته و عاداته في المجتمع.

2-8-3 المعوقات التنظيمية:¹ يمكن تلخيص المعوقات التنظيمية في ما يلي

2-8-3-1 صعوبات خاصة بالتدرج الهرمي: حيث أن عدم الكفاءة للهيكل التنظيمي من حيث المستويات الإدارية التي تمر بها عملية الاتصال يؤدي إلى الكثير من التشويه للمعلومات و منه عدم كفاءة فعالية الاتصال و ذلك بـ:

- التأثير على كمية المعلومات الهامة للاتصال فتكون أقل بكثير من المستويات الوسطى و العليا.
- إن تفاوت مراكز السلطة عند الفاعلين في التنظيم يؤدي إلى صعوبة العملية الاتصالية و ذلك لعدة أسباب منها :
الخوف ، خجل العامل البسيط من رئيسه في العمل... الخ.
- إن تعدد المستويات الإدارية يعني طول المسافة بين القاعدة و قمة الهرم التنظيمي و مرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية مما يعرض المعلومات لعملية التحريف.

2-3-8-2 صعوبات الانطلاق من التخطيط في العمل: بالرغم من أن تقييم العمل يقصد به التخصص بهدف رفع أو زيادة الإنتاجية و بالتالي رفع مستوى التنظيم إلا أن هذا الأخير يصبح عائقا في عملية الاتصال داخل المنظمة إذا كان المختصون في المشروع (محيط العمل) متباينين حيث تلجأ كل فئة من تلك الجماعات من استخدام لغتها البيئية الخاصة بها مما يؤدي إلى صعوبات جمة في الاتصالات و هذا يؤثر على سيرورتها داخل المنظمة فيؤثر على تحقيق الأهداف.

2-3-8-3 مشاكل مترتبة على درجة الرسمية: يتم استخدام اتصال كتابي و الذي له عدة سلبيات:

- غالبا ما يكون غير محفز
- التركيز على المعلومات التقنية و إهمال المعلومات النوعية حول علاقات الفاعلين.
- عدم السرعة في الظروف الاستثنائية لإبلاغ المعلومات.
- احتمالات التحريف الكبير.
- قصور سياسة الاتصال لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن نوايا الإدارة.

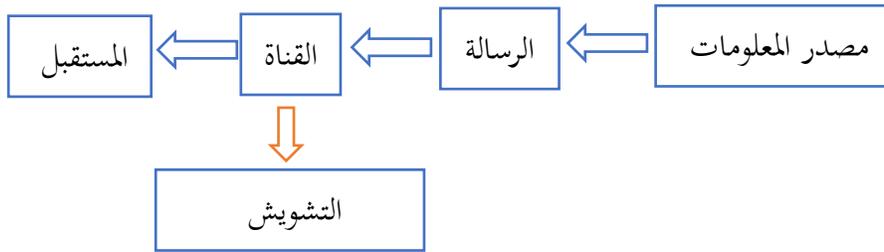
¹ - زيد منير ، فن الإدارة بالاتصال، مرجع سابق ،ص40

- للتداخل بين التنفيذ و الاستشارة.
- عدم الاستقرار التنظيمي و التغيرات المتتالية في فترات متقاربة.
- العجز و القصور في ربط البيئة الخارجية و التنظيم حرث يعتبر من أقوى عوائق الاتصال بحيث أن المنظمة تزود بمعلومات عن العملاء المستهلكين و القوى البشرية.
- و من خلال ما تم عرضه تبين لنا أن معوقات العملية الاتصالية كثيرة و متعددة و يصعب التحكم في كل العوامل من أجل التحقق في فعالية التنظيم إلا أنه يمكن أن تستفيد المنظمة من خلال معرفة قادتها بخصائص الاتصال الجيد و محاولة بناء نظام الاتصال وفقا لهاته الخصائص و ذلك من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة و المسطرة سلفا.¹

2-9 نماذج الاتصال الإداري:²

عمد الباحثون في مجال الاتصال إلى تطويره نظرا لأهميته البالغة في حياة الإنسان، فقاموا بالبحث عن كيفية الاتصال ومكوناته وعناصره ودوافعه، فأعطوا له عدة نماذج من بينها:

2-9-1 نموذج شانون وويفر: من خلال هذا النموذج يضع العالمان "شانون وويفر" إطارا خاصا لمفاهيم الاتصال الذي يتكون من العناصر التالية:

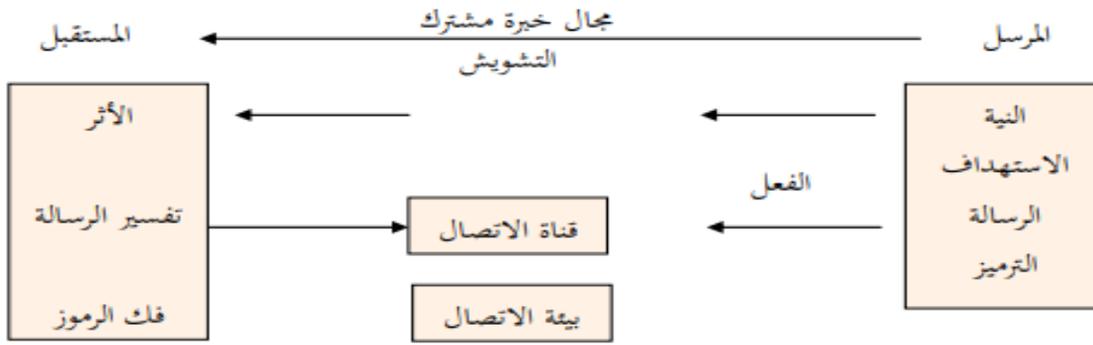


شكل (1) يبين نموذج شانون وويفر

2-9-2 نموذج فضيل دليو: لقد قام "فضيل دليو" بإعداد نموذج مستلهم من مختلف التعاريف الخاصة بعملية الاتصال، وهذا الشكل يوضح ذلك...

¹ - زيد منير ، فن الإدارة بالاتصال، مرجع سابق ص41

² - خيري خليل الجميلي ، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث ، مرجع سابق ، ص47



شكل (2) يوضح نموذج فضيل دليو

2-9-3 نموذج شرام: أضاف شرام مفهوما هاما إلى العناصر السابقة في النموذج الأول وذلك سنة 1954 وهذا المفهوم هو مجال الخبرة بين المرسل والمستقبل وأنه لا يمكن أن يعتمد المرسل على نوع من الرسائل أو القنوات التي لا يمكن استيعابها أو فهمها من طرف المستقبل، فيجب أن يكون الخطاب باللغة التي تكون مفهومة للمستقبل لتحقيق التوافق بين كلا العنصرين...

من خلال هذه النماذج والنموذج الأخير المقدم من الدكتور فضيل دليو يتضح أن العملية الاتصالية عناصرها ثابتة، حيث يتم الاعتماد عليها كعناصر أساسية في قيام الاتصال وهناك عناصر مكملة، حيث إن تم استغلالها والتحكم فيها كانت عناصر إيجابية تساهم في بناء ونمذجة الاتصال الجيد والفعال، وان كان هناك إهمال وعدم الاكتراث لها، أضعفته وأثرت على الميادين و المجالات التي يطبق فيها هذا النوع من الاتصال.¹

¹- فضيل دليو، الاتصال، مفاهيمه، نظرياته، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003، ص27

الخلاصة :

للاتصال أهمية بالغة في نجاح أي عمل اداري حيث تتوقف أهميته على طريقة التفكير في انجع وسائله المتطورة و الحديثة لمواكبة العصرنة في المجال الإداري حيث ان الاتصال ليس عملية شديدة التعقيد انما هو ترجمة الأفكار الراقية الى أفعال وهي تجعل كل ما هو معقد ممكن ، ويمكن القول انه يستحيل وجود إدارة في غياب ما يسمى بالاتصال او الاتصال الإداري .

سوف نستعرض من خلال فصلنا الموالي مفاهيم وعناصر حول الإدارة الرياضية .



الفصل الثاني :
اليد آرة و اليد آرة
الرياضية

تمهيد :

لقد اولت الدول المتقدمة في العصر الحديث و المعاصر أولوية عظمى للإدارة بوجه عام وذلك بغرض الارتقاء بجميع المجالات في المجتمعات المعاصرة وفقا للأسس و المعايير العلمية حتى يمكن مواكبة المتغيرات التي طرأت على المجتمعات النامية و المتقدمة لتحقيق أهدافها من خلال الاستفادة المتكاملة من الموارد و الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة، فالإدارة الحديثة أصبحت قادرة على الارتقاء بجميع مجالات الدولة نظرا لاهتمامها بتطبيق العديد من النظريات والعلوم المرتبطة بها ومن أهمها العلوم الإدارية و الاجتماعية و الاقتصادية ، ولاستفادتها من الدراسات الأكاديمية المرتبطة بموضوع وقضايا الإدارة وكذلك من التجارب العلمية في تحقيق اهداف المجتمعات و المؤسسات او الهيئات على اختلاف مجالاتها و تخصصاتها و في المجال الرياضي نجد ان نجاح الإدارة في المنظمات او الهيئات الرياضية يعود على تقدم هذه المؤسسات او المنظمات او الهيئات للوصول للمستويات الرياضية العالمية انما يتطلب إدارة واعية تعتمد على احداث الأساليب العلمية من خلال ممارسة وظائفها.

1 الفصل الأول الإدارة:

1-1 مفاهيم حول الإدارة:

إن الوصول إلى تعريف شامل ومحدد لمعنى كلمة "الإدارة" لاقى الكثير من الصعوبات حيث تختلف تفسير معنى الإدارة باختلاف وجهة نظر القائم بالتعريف ونواحي التركيز التي ينظر للإدارة من خلالها، والوقت الذي صيغ فيه التعريف فالإدارة - مثلها مثل باقي العلوم الاجتماعية - قد طرأ عليها الكثير من التطورات التي أضفت أبعاداً جديدة لمعناها. ويمكن استعراض بعض التعاريف حول الإدارة من خلال وجهات نظر مجموعة من العلماء والمتخصصين.

يرى "فريدريك تايلور" أن الإدارة هي «أن تعرف ما تريد بالضبط ثم تتأكد أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص وسيلة ممكنة».

وفي نفس الاتجاه يقول "ويب" «الإدارة هي المختصة بتجنب أي ضياع في الجهد الإنساني».

ويشير "جون مي" إلى الإدارة أنها «فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع».

ويقول "هنري فايول" «إن معنى أن تدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب».

المشروع وظروف العمل والرواتب ذاتها وهذا ما طوره ماكلان من خلال إسهاماته بنظرية الدافع والتحفيز القائمة على التحدي والتحديد.

أما "داركر" فيعرف الإدارة بأنها «وظيفة ومعرفة، وعمل يتم انجازه ويطبق المديرون هذه المعرفة لتنفيذ هذه الوظائف وتلك الأعمال».

ويرى "كونتر أدوفال" «أن الإدارة هي وظيفة تنفيذ الأشياء من خلال الآخرين».

ومن استعراض التعاريف السابقة يمكن طرح التعريف التالي للإدارة:

1-1-1 تعريف الإدارة : الإدارة هي التنسيق الفعال للموارد المتاحة من خلال العمليات المتكاملة للتخطيط

والتوجيه والرقابة لتحقيق أهداف العمل الجماعي بطريقة تعكس الظروف البيئية السائدة وتحقق المسؤولية الاجتماعية لذلك العمل¹

¹ - محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2002، ص 58-63

1-2 أهمية الإدارة: ¹

- تظهر أهمية النشاط الإداري متى كانت هناك جهود إنسانية جماعية، إلى تحقيق هدف مشترك أو مصلحة مشتركة، تتحقق من خلالها الأهداف الشخصية لأفراد الجماعة، وقد تبلورت هذه العملية نتيجة العديد من التغييرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، التي تعرض لها المجتمع الإنساني أهمها:
- ظهور المنظمات وكبر حجمها وزيادة الاتجاه إلى التخصص والبعث عن العمومية.
 - انفصال الملكية عن الإدارة في المنظمات التي يتعدد فيها الملاك.
 - التطورات التكنولوجية في فنون إنتاج السلع والخدمات.
 - زيادة حدة المنافسة بين المنتجين في الأسواق.
 - الندرة المتزايدة في الموارد البشرية والمادية مما أدى إلى ضرورة البحث عن وسائل أكثر كفاءة وفاعلية لاستغلالها واستخدامها في الإنتاج.
 - النظرة إلى الإدارة كعلم وفن ومهنة متخصصة.
 - اختفاء أهمية الجهود الفردية، وتفوق الجهود الجماعية التي تحتاج إلى قيادة توجهها ناحية الهدف المشترك.

1-3 المبادئ العامة للإدارة: ²

- قدم فايول عدد من المبادئ التي ترشد المدير في إدارته للوحدة التنظيمية الواقعة تحت سيطرته. وقد اختار الكاتب لفظ "مبادئ" وميزه عن "قواعد" أو "قوانين" حتى تتوفر صفة المرونة حيث أشار إلى أن هناك شيء جامد أو مطلق في الجوانب الإدارية بل هي اختلاف في الدرجة أو القابلية للتطبيق.
- 1-3-1 تقسيم العمل** : وهو المبدأ الذي يعتبره الاقتصاديون ضروريا للتطبيق في العمل. فكلما زاد تخصص الفرد كلما زادت قدرته على أداء العمل بكفاءة وقل الوقت اللازم للتعلم .
- 1-3-2 السلطة** : وتعرف السلطة على أنها الحق في إصدار الأوامر حتى يتسنى إنهاء العوامل بالصورة المطلوبة

¹ - سعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة، الدار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1999، ص4

² - محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصحن: الإدارة العامة للمبادئ والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص292

1-3-3-13 الانضباط: وينظر إليه على أنه الاحترام الذي يظهره أعضاء التنظيم للقواعد والاتفاقيات التي تحكم عمل المنظمة.

1-3-3-4 وحدة الرئاسة: ويعني ذلك أن كل مرؤوس يجب أن يتلقى أوامره من فرد واحد فقط وهو الرئيس المباشر.

1-3-3-5 وحدة التوجيه: ويركز على أن كل مجموعة من الأنشطة المتشابهة التي لها نفس الهدف يجب أن توجه من شخص واحد (المدير) باستخدام خطة واحدة

1-3-3-6 إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: ويعني هذا المبدأ ألا تسبق مصالح واهتمامات الأفراد، مصالح التنظيم الذي يعملون به.

1-3-3-7 المكافأة (التعويض): أن المكافأة عن العمل المنفذ يجب أن تكون عادلة لكل من المرؤوسين و صاحب العمل.

1-3-3-8 المركزية: تعني المركزية تركيز السلطة على اتخاذ القرارات في المستويات الأعلى مع تقليل الدور الذي يلعبه المرؤوسين في اتخاذ تلك القرارات.

1-3-3-9 تدرج السلطة: وفق هذا المبدأ يجب أن تكون خطوط السلطة واضحة من القمة إلى القاعدة وفق تسلسل معني بحيث تزيد السلطة في المستويات الإدارية العليا وتقل نزولاً حتى أسفل الهيكل التنظيمي.

1-3-3-10 الترتيب: قسمه "تايلور" إلى "ترتيب مادي" و "ترتيب اجتماعي".

ويتعلق الأول بان تكون الموارد والأشياء في المكان المناسب والوقت المناسب، أما الثاني فيعني أن يكون الفرد في الوظيفة التي تناسبه.

1-3-3-11 المساواة: أي يجب أن تكون معاملة المديرين مع مرؤوسين على أساس من العدل والصدقة والعطف.

1-3-3-12 استقرار العمالة : إن استقرار العمالة يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء و ارتفاع معدل الدوران يزيد من تكلفة العمل و الوقت اللازم للتعلم.

1-3-3-13 الابتكار : يجب أن يعطى المرؤوسين الحرية لكي ينجزوا أعمالهم حيث أن التفكير في الخطة و تنفيذها يحقق رضا الأفراد عن العمل، و يمثل مصدراً من مصادر قوة المنظمة.

1-3-3-14 التعاون: يشير "فايول" إلى أهمية أن يعمل الأفراد كجماعة واحدة حيث أن ذلك سيؤدي إلى فريق من الوحدة و القوة¹

¹ - محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصحن الإدارة العامة المبادئ والتطبيق، مرجع سابق، ص 292

1-4 خصائص الإدارة : 1

- إن الإدارة ليست تنفيذ للأعمال بل الأعمال يتم تنفيذها بواسطة الآخرين وأن مجرد كون أحد الأفراد يرأس عدد من المرؤوسين لا يجعل منه مسؤولاً، فالإدارة بالضرورة تنطوي على تحديد الأهداف وتحقيقها بواسطة جهود المرؤوسين، ولكن يشارك الفرد في الإدارة فمن الضروري أن يتغلب على الميل نحو أداء الأشياء أو الأعمال بنفسه، ويبدأ في جعل الأشياء تتحقق عن طريق جهود أعضاء الجماعة.
- إن الإدارة عملية مستمرة ومصدر استمراريتها هو استمرارية بقاء منظمات خدمة البيئة والتي تسعى لإشباع المجتمع من السلع والخدمات بأنواعها المختلفة.
- إن الإدارة كعملية تنطوي على العديد من التصرفات أو المهام التي يقوم بها المسؤول وهذه المهام أو الوظائف هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والتحفيز والرقابة واتخاذ القرارات.
- إن الإدارة نشاط إنساني هادف فهي تتعامل عند تطبيقها مع الجماعة وبما ينطوي عليه هذا التعامل من خلال إنجاز عدد من الوظائف أو المهام والأدوار في ضوء قواعد وأعراف معينة.
- تتصف الإدارة بالتغير فبيئة الأعمال متغيرة والعنصر البشري متغير بطبيعة الحال وحاجاته وطموحاته أكثر تغيراً. كما أن التطور التكنولوجي في مجالات مختلفة يتطلب من الإدارة ضرورة مواكبته.²

1-5 أساسيات الإدارة: 3

- 1-5-1 الاتصال :** تعرف عملية الاتصال بأنها عملية تبادل المعلومات وتعرفها الجمعية الأمريكية للإدارة بأنها "التصرف الذي ينتهي بتبادل المعاني" ويعتبر الاتصال من العمليات التي تحتاج إلى تخطيط كما يتطلب حصر الخطوات في تخطيطها وموضوع الاتصال ليس هو المعالجة التفصيلية له وإنما تحديد الوسيلة التي تحتاجها الإدارة عن طريق الاتصال لتحقيق الأهداف قصيرة الأجل والطويلة لها.

- 1-5-2 القرارات الإدارية:** تنشأ عملية اتخاذ القرارات حينما يقوم الإداري بتحديد أهدافه ويحاول وضع الأساليب التي تمكنه من تحقيق الأهداف (الأهداف القصيرة) ، وبدون قرارات فإن الوظائف الأساسية للإدارة لا يمكن أن تنشأ وحدها، ويمكن تعريف عملية اتخاذ القرارات بأنها "عملية الاختيار المبنية على بعض المقاييس التي تتصف بسلوك معين كبديل أخرى ممكنة وممارسة عملية اتخاذ القرارات تكسب الفرد خبرة تساعد في الوصول إلى الوسائل الملائمة لاتخاذ

¹ - سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة ، مرجع سابق، ص8

² - نفس المرجع، ص8

³ - بالواضح عبد الصمد: دور وظيفة التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في التربية البدنية و الرياضية، جامعة المسيلة ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، 2006-2007، ص49،50.

قرار سليم".

1-5-3 المسؤوليات: 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.

1-5-4 السلطات: تعتبر السلطة هي الحق الذي يمكن الفرد من الوفاء بالتزاماته المعينة وهي من مشتقات المسؤولية،

والهدف والسلطة 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 فيما يخص سلطة الرقابة فلها الحق 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.

1-5-5 التنسيق: يقال « أن العملية المنسقة هي العملية المتجانسة والمتعادلة والمتداخلة مع بعضها البعض نحو تحقيق هدف مشترك ولهذا يعتبر تحقيق التنسيق من الأهداف الأصلية لكل إداري سواء كان تخطيطاً، تنظيمياً، توجيهياً أو رقابة ، ويعتبر من العناصر المهمة التي تسهم في رفع الكفاءة الإنتاجية لأي عمل ويجب على الإداري أن يأخذها بعين الاعتبار عند ممارسة القيادة الإدارية».

1-5-6 الإجراءات الإدارية: هناك جماعات مهنية كثيرة العدد تعمل في الأنشطة الكتابية ويتكون هذا الجيش الضخم من المكتبة ومديري الآلات المكتبية وواضعي البرامج ومن في حكمهم، ويطلق على هذه الأنشطة إصلاح الإجراءات والنظم بأنها الوسائل التي بمقتضاها يمكن تحريك الأعمال المتكررة ودفعها للأمام.¹

1-6 عناصر الإدارة:²

1-6-1 التخطيط: تعتبر وظيفة التخطيط أهم الوظائف الإدارية ويجب أن تسبق أي وظيفة إدارية أخرى لأنها الإطار الذي بموجبه تنفذ به الوظائف الأخرى، فالخطة عمل يحدد مسبقاً الأهداف الفرعية للدوائر المختلفة ومحاولة تحقيقها لأفراد التنظيم، بالإضافة إلى ذلك فإن التخطيط له أولوية على الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة، فهو ينطوي على الاختيار بين البدائل من سبل العمل والتصرف وذلك للمنشأة ككل وأيضاً لكل إدارة وكل قسم وكل شخص بها، فالتخطيط هو عبارة عن مجموعة الأنشطة الإدارية المصممة من أجل تحضير المنظمة لمواجهة المستقبل وهناك عدة تعريفات يعرف بها التخطيط حيث عرفه "هنري فايول" «بقوله التخطيط يشمل في الواقع على اعتبارين أساسيين هما التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل ثم الاستعداد لهذا المستقبل».

¹ - بالواضح عبد الصمد: دور وظيفة التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية، مرجع سابق، ص 49، 50.

² - مصطفى محمود أبو بكر: دليل المعاصر للوظائف - الأدوار - المهارات - الصفات - ، الدار الجماعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 42.

ويعرفه "كوننز" في كلمة واحدة هي "الاختيار".

وعند "أوتيل" «التخطيط هو اتخاذ قرار مسبق حول ماذا تعمل؟ كيف تعمل؟ متى تعمل؟ من يعمل؟».

والتخطيط في أوسع معانيه يعني التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطط منظمة سلفا لتحقيق أهداف محددة وبهذا المعنى يكون التخطيط ظاهرة اجتماعية ويمارسه الأفراد في حياتهم الخاصة بالإضافة إلى الإدارات العامة.

1-1-6-1 أهمية التخطيط: ¹.

- 1 - يحدد التخطيط الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها تحديدا دقيقا واضحا.
- 2- يوضح التخطيط المشكلات المتوقعة حدوثها ومحاولة التنبؤ بما سيكون عليه حجم وخطورة هذه المشكلات ووضع تصور لحلها واتخاذ قرار بشأنها.
- 3 - تحديد الموارد البشرية والمادية المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف.
- 4 - يساعد على تخفيض التكاليف والجهد والوقت من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.
- 5 - التنسيق بين مختلف أنشطة المنظمة بما يمنع التداخل والازدواج بينهما.
- 6 - يؤدي التخطيط إلى زيادة فعالية وكفاءة المنظمات وهو مطلب جوهري لكي تستمر المنظمة في أداء مهامها بنجاح.
- 7 - يساعد التخطيط الفعال على إحداث نوع بين التقارب المصالح المتعارضة لكل من أصحاب المنظمة والعاملين بها وبيئتها التي تتعامل معها

1-6-2 التنظيم: هناك عدة تعريفات لوظيفة التنظيم نستعرض منها: يقول "هنري فايول" في مفهوم التنظيم ما يلي: «أن التنظيم هو إمداد المشرع بكل ما يساعد على تأدية وظيفته مثل المواد الأولية أو الآلات ورأس المال، والمستخدمين، وتقتضي وظيفة التنظيم من المديرين، إقامة العلاقات بين الأشخاص بعضهم البعض وبين الأشياء». ² ويعرفها "شيلدون" «أن التنظيم عملية أو مرحلة تجمع بين العمل الذي يجب على الأفراد أو المجموعات القيام به، مع الإمكانيات والقدرات اللازمة لتنفيذه من أجل أن تعطى الواجبات بهذا الشكل، أحسن الطرق للتطبيق الإيجابي

¹ - مصطفى محمود أبو بكر: دليل المعاصر الوظائف - الأدوار - المهارات - الصفات -، مرجع سابق، ص 43.

² - فائق حسني أبو حليلة: الحديث في الإدارة الرياضية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2004، ص 41-40.

الكفاء المتناسق المنظم».

ويرى "كونتر وأوزنل" «أن التنظيم هو تقسيم أوجه النشاط اللازم لتحقيق الخطط والأهداف، وتجميع كل نشاط في إدارة مناسبة، بحيث يتضمن التنظيم تفويض السلطة والتنسيق».

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التنظيم بأنه تحديد المسؤوليات والسلطات والعلاقات بين الأشخاص في الجهد الجماعي بقصد تحقيق أهداف محددة..

1-2-6-1 أهمية التنظيم:

1 - التنظيم يقسم العمل بين العاملين.

2 - التنظيم ينقل القرارات إلى أجزاء منظمة سواء من الأعلى إلى الأسفل أو من الأسفل إلى الأعلى.

3-التنظيم يحدد أسلوباً نمطياً في العمل.

4- التنظيم يوفر نظاماً ومعلومات للاتصالات.

5 - التنظيم يحقق تنمية وتدريب العاملين فيه. ¹

1-6-3 التوجيه: تعتبر عملية التوجيه من العمليات الأساسية والهامة في الإدارة العامة والتي يمكن من خلالها تحقيق

الأهداف المرجوة، "عمر الجوهري، إبراهيم عصمت مطوع، وأمنية أحمد حسن" «أن التخطيط والتنظيم وحدهما لا يؤديان إلى تمام الأعمال، فهي تعد مراحل إعداد وتجهيز قبل البدء في عملية التنفيذ، لذا فمن الضروري على الرؤساء والإداريين والفنيين على اختلاف مستوياتهم الاتصال بأجهزة التنفيذ وإصدار التعليمات وإرشادهم على كيفية تنفيذ الأعمال».

وهناك عدة تعاريف للتوجيه نذكر منها: ²

يعرف "أحمد رشيد" «التوجيه هو العمل الدائب أثناء التنفيذ ذاته لمواجهة أية مشكلة، ولضمان أن يسير العمل ويتم بالشكل المطلوب الذي يضمن دوماً التحقيق المتكافئ للأهداف».

ويذكر "إبراهيم عبد المقصود" «أن التوجيه يتضمن إعطاء الأوامر والتعليمات، والتوجيهات والإرشادات وهو ليس

¹ - فائق حسني أبو حليلة: الحديث في الإدارة الرياضية، مرجع سابق، ص ص 41-40.

² - مصطفى محمود أبو بكر: دليل المعاصر الوظائف - الأدوار - المهارات - الصفات، مرجع سابق، ص 45.

بالمهمة السهلة ويتطلب لنجاحه مهارات خاصة، فالذي يرجى من الأمر هو الحصول على نتائج معينة ومن ثم يتحتم توحيد الإطار الفكري للرئيس والمرؤوس حتى يفهم الأخير ما يقصده الأول وما يهدف إليه».

وقد يعرف التوجيه بأنه «فن إيجاد الثقة بين من يصدر الأمر وبين من يتلقى هذا الأمر وتنمية ثقته بنفسه وبقدرته وكفاءته».

1-3-6-1 أهمية التوجيه: يشير " علي الشراوي" إلى أهمية عملية التوجيه في كونها الوظيفة التي تعكس حسن أو

سوء أداء العملية الإدارية كلها، فبعد أن يتم تحديد الأهداف وتوزيع الواجبات، ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب لا بد من إعلام الأفراد وإرشادهم وتشجيعهم. وتزداد وظيفة التوجيه في العلاقة المباشرة بين الرئيس والمرؤوسين وبصفة خاصة في الأنشطة الرياضية حيث تزداد أهمية الإرشاد والتعليم وحيث تظهر فاعلية قيادة الأفراد والتأثير فيهم لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، فيتم اتصال المدير بالمرؤوسين عدة مرات واندماجه معهم في أنشطهم حيث تسمح لهم الفرصة لتبادل الرأي بشأن مشاكلهم الشخصية، وظروفهم المعيشية بالإضافة إلى مشاكل العمل وإنجازهم بفاعلية، حيث الوصول إلى المستويات وبلوغ الأهداف مواكبا لسرعة التطور العلمي وخاصة في الأنشطة الرياضية.¹

1-6-4 الرقابة: تأتي الرقابة كرابع عملية وظيفية إدارية، بعد التخطيط والتنظيم والتوجيه. وذلك لكي تقوم

بتصحيح الوظيفة الإدارية، إن حادت عن مسارها السليم. وكثير ما تحيد العملية الإدارية، وممارستها عما هو مخطط لها. وذلك بسبب ظروف قد تكون خارجة عن سيطرة الإدارة. وربما تكون بسبب تقاعس منها، وتأتي الرقابة كوظيفة تساعد الإداريين فلا يخرجون على المسار وإن مقارنة بين ما هو مخطط وبين التنفيذ الفعلي، وعليه فإن الرقابة تعتمد بالدرجة الأولى على الخطة، والتي هي أساس عملية الرقابة.

كما تعرف الرقابة على أنها: «مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط واتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر».²

1-4-6-1 أهمية الرقابة:

- التحقق من أن الأعمال تتم وفق للخطة الموضوعة.
- التعرف على نقاط القوة والضعف والعمل على تلاقيها.
- التعرف على المشكلات والمعوقات التي تعترض تنفيذ الخطة

¹ - مصطفى محمود أبو بكر: دليل المعاصر الوظائف - الأدوار - المهارات - الصفات -، مرجع سابق، ص 45.

² - نفس المرجع، ص 46

- التأكد من الجوانب المالية التي يتم الصرف فيها وفقا للخطة.
- ترشيد عملية اتخاذ القرارات.
- النظام الرقابي الفعال هو الذي يقلل من الصراعات والنزاعات بين الأفراد والمنظمة.¹

1-7 المستويات الإدارية: 2

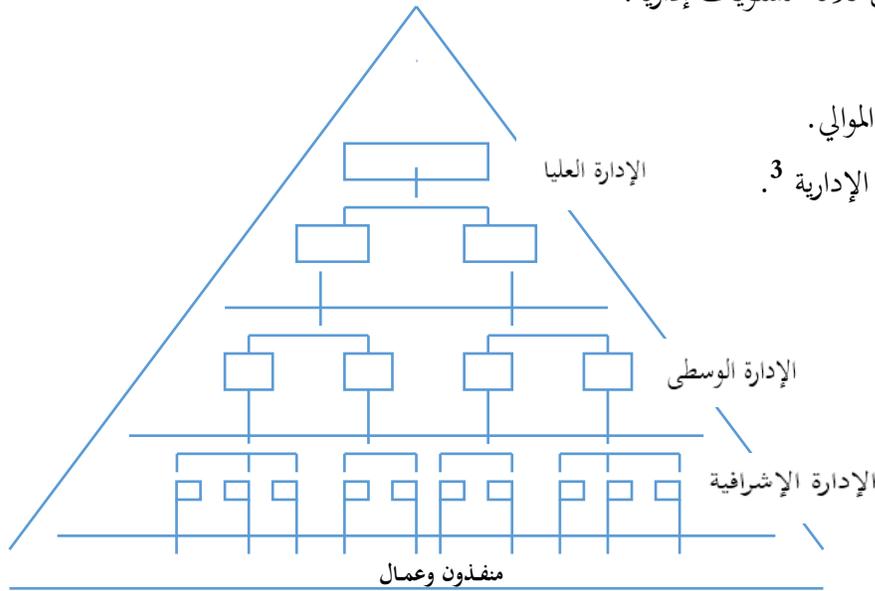
تختلف المستويات الإدارية باختلاف حجم المنظمة، فعندما تكون المنظمة صغيرة الحجم يمكن أن يقوم بالعمل الإداري فرد واحد أو عدد محدود من الأفراد، لكن عندما يكبر حجم المنظمة فإن الأمر يقتضي ظهور مستويات إدارية جديدة لضمان الكفاءة في الأداء الإداري، وفي المنظمات الكبيرة الحجم يمكن ملاحظة وجود عدد كبير من المستويات الإدارية وكلما ارتفع المستوى زاد معه نطاق المسؤولية الإدارية وزادت السلطات والصلاحيات لهذا المستوى.

وبوجه عام يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات إدارية:

- تظهر في الشكل الآتي .

- ويلى شرحها في الجدول الموالي.

شكل (1): يبين المستويات الإدارية³.



شكل (3) المستويات الإدارية

¹ - مصطفى محمود أبو بكر: دليل المعاصر الوظائف - الأدوار - المهارات - الصفات -، مرجع سابق، ص 45.

² - د/مروان عبد المجيد إبراهيم: "الإدارة البطولات والمنافسات الرياضية"، الدار العلمية الدولية للنشر ودار الثقافة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2002، ص 57.

³ - أحمد ماهر، الإدارة لمبادئ و المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004، ص 31.

جدول رقم (1): المسميات الشائعة للوظائف الإدارية¹:

مستوى الإدارة	المسميات الشائعة للوظائف.
الإدارة العليا	رئيس مجلس الإدارة، والعضو المنتدب، والمدير ومدير الإدارة العام، القطاع، (دائرة) مركزية، مستشار.
الإدارة الوسطى	مدير إدارة (دائرة)، كبير المحللين، كبير الباحثين، كبير مدير مكتب، إحصائيين، وكبير المهندسين (وفنيين).
الإدارة الإشرافية	رئيس قسم، ومشرف، وملاحظ ورئيس عمال وأحصائي وباحث، و سكرتير تنفيذي، ناظر و منسق.
العاملون و المنفذون	فني، وكاتب، و حرفي، وعامل ومعاون، و سكرتير، طباع .

8-1 نظريات الإدارة²

1-8-1 النظرية التقليدية (نظرية X)

تقوم هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات عن حقيقة النفس البشرية ومحددات السلوك كالآتي:

- الإنسان بطبعه كسول لا يحب العمل
 - الانسان بطبعه حامل لا يريد تحمل المسؤولية في العمل
 - يفضل الإنسان دائما أن يجد شخصا يقوده ويوضح له ماذا يعمل
 - الإنسان يعمل خوفا من العقاب أو الحرمان وليس حبا في العمل
- 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.

¹ - أحمد ماهر، الإدارة لمبادئ و المهارات مرجع سابق، ص 32.

² - د/مروان عبد المجيد إبراهيم، "الإدارة والتنظيم في التربية البدنية"، مرجع سابق، ص:35.

هناك العديد من التجارب العملية أثبتت أن أوامر كثيرة تصدرها الإدارة لا تطاع بل يتجاهلها الأفراد في الاتجاه المضاد لما تنادى به تلك الأوامر. وفي أحيان أخرى قد يتصرفون دون أن تصدر إليهم أوامر محددة كذلك يتبين 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 بل انه حتى حين يذهب إلى بيته يستمر في العمل ولا ينقطع عن التفكير في مشاكل العمل وحتى حين يأوي إلى فراشه. أن تلك المظاهر للسلوك الإنساني توضح فشل التفسير الذي تقدمه النظرية التقليدية حيث انه يجافي طبيعة الإنسان كما تتضح في حالات أو مواقف إنسانية متعددة لذلك لا بد من البحث عن تفسير آخر.

1-8-2 النظرية الحديثة (نظرية y) ¹

بالنظر إلى فشل النظرية التقليدية في رسم صورة حقيقية لصورة الإنسان ومحددات سلوكه فان النظرية الحديثة تحاول تقديم مجموعة أخرى من الفروض التي تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني وهي:

- الإنسان يرغب في العمل لذاته فهو يحب العمل ويفضله عن الفراغ.
- الانسان يسعى الى تحمل المسؤولية والمخاطرة.
- الانسان يطلب الحرية في العمل والتحرر من القيود وهو يفضل أن يكون قائدا وليس تابعا
- الوعد بالمكافأة واحتمال الحصول على نتائج ايجابية دافع أساسي للعمل أي أن الإنسان ليس خوفا من العقاب ولكن أملا في المكافأة.

تلك الفروض للنظرية الحديثة ساهمت في توجيه أساليب الإدارة في العصر الحديث تجاه ما يسمى "العلاقات الإنسانية" وبناء على ذلك الاتجاه أصبح أسلوب القيادة والإشراف الديمقراطي الذي يسمح للأفراد بحرية العمل والتعبير هو الأساس وشجعت الأساليب الاستبدادية في القيادة حيث أنها تتجافي طبيعة الإنسان.

1-8-3 نظرية الإدارة التنظيمية: ²

في الوقت نفسه الذي بدأت فيه مبادئ الإدارة العلمية في و ما تحتل مكانها في الدراسات و الأعمال الإدارية كان هنري فايول يقدم إسهامه إلى الإدارة عن طريق مبادئ الإدارة و هو بذلك كان الأول في الكتابة عن نظرية الإدارة التنظيمية التي تهتم بالأعمال الإدارية من ناحية وصف و تحليل الوظائف الإدارية و سرد مبادئ التنظيم و تختلف هذه النظرية عن مبادئ الإدارة التعليمية من ناحية جوهر اهتماماتها و هو تحليل العمل اليدوي و دراسة الزمن و الحركة في الإدارة العملية و دراسة و تحليل وظيفة الإدارة و التنظيم في نظرية الإدارة التنظيمية.

¹ - د/مروان عبد الحميد إبراهيم، "الإدارة والتنظيم في التربية البدنية"، مرجع سابق، ص35.

² - نفس المرجع، ص35

9-1 وظائف الإدارة : 1

عرف هنري فايول الوظائف الإدارية عن طريق و صف مراحل الإدارة و قد قام بتعريف خمس وظائف :

1-9-1 التخطيط : و يشمل كل الأنشطة التي يقوم بها المسؤول بعمل خطة للعمل ففي التخطيط على المسؤول أن يحدد الأهداف ويوضحها.

2-9-1 التنظيم: وهو تمثل جميع الأنشطة التي يقوم بها المسؤول وتجميعها لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف وهي في هذا تشمل تحديد نوعية المسؤولين ومواصفاتهم وتنتهي بعمل الهيكل التنظيمي المقسم إلى أعمال وسلطات ومسؤوليات.

3-9-1 الأمر: ويقصد بها هنري فايول توجيه جهود المسؤولين والعاملين في المؤسسة، ولتحقيق هذا الأمر يجب على المسؤول أن يدرس ويعرف طبيعة كل شخص وعمله على حدة ونوعية الاتفاقات بينه وبين المؤسسة وكذلك يجب على المسؤول أن يكون لديه اتصال ذو اتجاهين مع مسئوله إلى جانب تقييم الهيكل التنظيمي ومراجعته كل فترة من الزمن وان لا يتردد في تطبيق العقوبات اللازمة للمخالفين أو غير الراغبين في إتباع التعليمات

4-9-1 التنسيق: ويرى فايول في هذا العمل الذي يوحد ويضع كل الجهود في إطار واحد لتحقيق الهدف العام للعمل المطلوب.

5-9-1 الرقابة: وهو العمال الذي يحاول أن يتأكد من أن الجهود متناسقة ومنسجمة مع الخطط الموضوعة.

¹ - د/مروان عبد المجيد إبراهيم، "الإدارة والتنظيم في التربية البدنية"، مرجع سابق، ص45

2 المبحث الثاني الإدارة الرياضية:

1-2 تعريف الادارة الرياضية:

الإدارة الرياضية هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة أفراد المؤسسة الرياضية، باستخدام جميع الموارد لتحقيق أهداف محددة. فالإدارة الرياضية تعني الخدمة، وأن من يعمل في الإدارة يقوم بخدمة الآخرين أو يؤدي خدمة عن طريق الإدارة، وهي عملية تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهود أدائه، وهي كذلك تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية، وإخراجه بصورة منظمة من اجل تحقيق أهداف هذه الهيئات.¹ عرف كل من دوسونس كيللي و بلاتن وباتل: الإدارة الرياضية على أنها "المهارات المرتبطة بتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية ترويجية".²

2-2 تعاريف للإدارة الرياضية :

إن الرياضة وأهميتها كبقية شؤون الحياة الأخرى تحتاج إلى إدارة وتنظيم جيدين وان الاختصاصيين في شؤون الإدارة الرياضة قاموا بعرض مواضيع وعمليات نظرية عامة يمكن أن تتسجم مع الجوانب التطبيقية العلمية وبهذا فان مهمتهم هذه تحدد في عمليات تحليل وتخطيط وتقرير ومراقبة المسائل الأساسية اليومية المتعلقة باتجاهات تطور حقل التربية البدنية والرياضية على ضوء الخبرة المجتمعة والتي تتجمع نتيجة للعمل الإداري.

إن كل المساعي والجهود في العمل التي تبذل داخل هذا الحقل تسعى في الحقيقة إلى الوصول إلى هدفين رئيسيين متداخلين مع بعضيهما:

- تحقيق إنجازات رياضية عالية.

- محاولة جذب واحتواء الشباب لممارسة الأنشطة الرياضية بشكل متواصل ومنظم.

مما لا شك فيه أن الإنجازات في المستويات الرياضية العالية تحقق من قبل الرياضيين أنفسهم إلا أن هناك جهوداً أخرى تضاف إلى كل الجهود المبذولة من قبل الرياضيين من اجل الحصول على النتائج الرياضية المتقدمة. لقد توضح و منذ سنوات طويلة بان النتائج الرياضية المتقدمة هي ثمرة الجهود المبذولة في العمل الجماعي المشترك و هذا لا يتمثل

¹ - طلحة حسام الدين وعدلة عيسى مطر: المقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، ط1، مصر الجديدة، القاهرة، مصر، 1997، ص 08.

² - حسن شلتون وحسن معوض: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار لكتاب الحديث، القاهرة، مصر، ص 152.

بمهمات المدرب مع الرياضي أو الفريق فحسب بل يمتد أكثر ليشمل الناحية الإدارية ، وقد فهمت الدول المتقدمة في عالم الرياضة أهمية هذا الدور ، وعملت على تشريع القوانين الخاصة بذلك لأجل تطوير و حماية مفهوم العمل الجماعي في هذا الحقل ، وذلك بمساهمة اللاعبين و المدربين و الإداريين ، إن هذا يقودنا إلى وضع الفكرة الأولى من هدف الموضوع الذي نحن بصدده وهو ليس بالا مكان تحقيق أي تطور ملموس في أي حقل من حقول التربية البدنية و الرياضية إذا لم يصاحب ذلك عملا إداريا جيدا و الذي يستند إلى مبادئ الإدارة العلمية الحديثة و بهذا فان العمل الإداري هو احد عوامل التطور الأساسية في حقل التربية البدنية و الرياضية بشكل عام .

هذا يقودنا إلى القول : أن الإدارة

- العلمية الحديثة تحقق بالاستخدام العلمي للعمل الإداري وبهذا فان الفعالية العلمية في هذا الحقل تستند وببساطة على الخبرة المتجمعة في العمل الذي أساسه العلم والذي يستخدم المعارف الحديثة للعلوم الرياضية والإدارة أن التطور الذي طرق للتربية البدنية و الرياضية مؤخرا جعلها تستعين بالأسلوب العلمي لمعالجة أمورها و حل مشاكلها فكان لزاما عليها أن تلجأ إلى التنظيم المبرمج و الإدارة الجيدة كفن وعلم لتنظيم مختلف أنشطتها ، و هي فن وعمل و هذا الفن حسن التخطيط و التنظيم .¹

- تعتبر الإدارة الرياضية من أهم مقومات التطور الرياضي الحديث، لأنها الإدارة الفاعلة في زيادة الإنجاز الرياضي وتطويره كما ونوعا وهي تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم لكل الأنشطة الرياضية. والإدارة الرياضية لأي لعبة من الألعاب الرياضية تعتبر عنصرا أساسيا من العناصر التي تسعى لتقدم وازدهار هذه اللعبة، فهي تقود التقدم وتعمل جاهدة على تنشيط حوافز التغيير وتنمية عوامله وتحريك متطلباته، و بهذا فإنها مطالبة بان تعد نفسها ، و تهيء أدواتها و وسائلها لتكون أكثر تجاوبا مع ظروف المجتمع و البيئة.² والإدارة في المجال الرياضي عرفها عدلة عيسى مطر، طلحة حسام الدين «بأنها عملية تخطيط وقيادة و رقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية، واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المرجوة». وعرفها ثابت إدريس، جمال الدين موسى «بان الإدارة تنطوي على مهام رئيسية من صياغة مهمة المؤسسة وإظهار قدرتها ومواردها الداخلية وتقييم البيئة الخارجية للمؤسسة واختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والعمل على تحقيقها».

¹ - د/مروان عبد المجيد إبراهيم، "الإدارة البطولات والمنافسات الرياضية مرجع سابق، ص57.

² - نفس المرجع ، ص58.

ويؤكد سعيد المصري بان التعريف الحديث للإدارة هي منظومة من الأنشطة الذهنية المتكاملة والتي تهدف إلى:

- تهيئة بيئة داخلية محفزة للأفراد والجماعات لتعمل بإرادتها في تحقيق أهداف المؤسسة وذلك لاقتناعهم بان تحقيق أهداف المؤسسة سيؤدي إلى تحقيق أهدافهم الذاتية في النهاية.
- التفاعل المستمر مع البيئة الخارجية و مع المتغيرات المستمرة التي تطرأ عليها و الأعداد للتكيف معها بما يحقق أهداف المؤسسة في الأجلين القصير و الطويل.¹

ويعرفها مفتي إبراهيم في كتابه تطبيقات الإدارة الرياضية بأنها «فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية، وإخراجه بصورة منظمة من اجل تحقيق أهداف هذه الهيئات».

كما تعرف أيضا بأنها «توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها»

ومما سبق يتضح أن الوظيفة الإدارية في الهيئة الرياضية أيا كان مستواها ما هي إلا أسلوب أو طريقة لتحقيق مهام معينة بأحسن درجة ممكنة من الكفاية.

يلاحظ أن تحقيق المهام الوظيفية بأحسن درجة من الكفاية يتم من خلال أحداث تغيير في سلوك الإداريين داخل الهيئة الرياضية وتحسين كفاءتهم ومهاراتهم وقدراتهم في إطار من عناصر الإدارة أو وظائفها أو عملياتها بهدف تحقيق المصلحة العليا للهيئة.

2-3 الهيئات الإدارية الرياضية:²

تنقسم الهيئات الرياضية إلى قسمين أساسيين هما : الهيئات الحكومية و الهيئات الأهلية .

2-3-1 الهيئات الحكومية: وهي الهيئات التي تفوضها الدولة عنها في تسيير و إدارة و متابعة أنشطة التربية البدنية و الرياضية مثل : وزارة الشباب و الرياضة ، مجلس أعلى للشباب و الرياضة ، هيئة عامة للشباب و الرياضة ، مؤسسة عامة للشباب و الرياضة ، رئاسة عامة للشباب و الرياضة ، حيث تختلف المسميات من دولة إلى أخرى إلى جانب وزارة التعليم التي تقوم . بحكم مسؤولياتها الرئيسية في تربية النشء و الشباب في قطاعات التعليم بجميع مراحل . وبتاحة الفرص للطلاب بدنيا وعقليا وروحيا، وذلك عن طريق دروس التربية الرياضية والأنشطة الرياضية التي يتم

¹- عمر نصر الله قشطله، "التخطيط الاستراتيجي للاتحادات الرياضية الفلسطينية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ص23-24 .

²- جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار هومو للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، بدون طبعة، 2005، ص51.

تنفيذها داخل وخارج المدرسة إضافة إلى خطة الدراسة المنهجية، وبرامج الأنشطة التي يتم التركيز عليها خلال أشهر العطلة الصيفية داخل بعض المدارس أو بمراكز التدريب وإضافة الجامعات بما تقدمه للطلاب من أنشطة رياضية

2-3-2 الهيئات الأهلية : بنظرة مبدئية لخريطة الهيئات الأهلية الرياضية في أنها المساحة الأكبر و الأشمل من حيث تعدد نوعياتها و انتشار فروعها و إشباع مجالات نشاطاتها ، وشمولها بكل قطاعات الشباب ، وتمثل الهيئات الأهلية في كل جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من أشخاص عدة طبيعيين و اعتباريين و لا تستهدف الكسب المادي و يكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب و إتاحة الظروف المناسبة لتنمية ملكاتهم ، وذلك عن طريق توفير الخدمات الرياضية والاجتماعية و الثقافية و الروحية و الصحية و الترويجية كل ذلك في إطار السياسة العامة وهذه الهيئات الأهلية مثل :

اللجان الاولمبية الوطنية . الاتحاديات الرياضية، الأندية / مركز الشباب . اتحاد جمعيات الأنشطة الشبابية ¹

2-4 المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية: ²

تطبق هذه المبادئ في إدارة جميع المؤسسات بما في ذلك الرياضة دون النظر لحجمها وطبيعتها على أساس أن جميع الأعمال تتشابه في أهدافها وعملياتها الرئيسية، إلا أن المشكلة هي في اختيار المبادئ التي تتفق وخدمة الأهداف الخاصة بتلك الجهة وتتلخص هذه المبادئ التي تساعد في خلق الإدارة الناجحة يلي:

2-4-1 مبدأ التوازن: يجب أن تكون المؤسسة الرياضية متوازنة لضمان النمو المناسب لها وتحقيق الكفاية في إدارتها. كذلك نجد أن من مهام الرئيس الإداري التأكد من أن التوازن يسود المؤسسة كلها كما يقع على عائق الرئيس الإداري أن يحفظ توازن مؤسسته.

2-4-2 مبدأ التوسيط: يجب استبعاد جميع العناصر غير الضرورية للإدارة الناجحة وتحقيق العناصر الموجودة إلى أبسط شكل لها.

2-4-3 مبدأ التخصص: يؤدي التخصص في الجهود إلى تكوين الخبراء في ميدان النشاط المعين بسبب أن تركيز الجهود يزيد من الخبرة العملية، ويطبق مبدأ التخصص تطبيقاً عاماً وشاملاً في نواحي النشاط المختلفة.

2-4-4 مبدأ التنميط: يجب أن نحدد أحسن طريقة ونعبر عنها بوحدات محدودة وأنماط ثم نستخدم كنموذج في العمليات والتخطيط وفي الرقابة.

¹ - جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، مرجع سابق ص51.

² - د/مروان عبد المجيد إبراهيم، "الإدارة والتنظيم في التربية البدنية"، مرجع سابق، ص55.

- 2-4-5 مبدأ الحوافز المادية:** يجب أن تناسب المكافأة مباشرة وقيمة العمل المنجز، ويشترط أن توضع مستويات عادلة للأعمال المنجزة وأن يكفا الشخص على أساس من أنجزه من أعمال بالنسبة إلى المستويات الموضوعية
- 2-4-6 مبدأ العلاقات الإنسانية:** تتطلب المعالجة السليمة للعلاقات الإنسانية وضع سياسات عمل رشيدة بشرط أن يتمسك بها الإداريون والمراقبون لان الكلام الشفوي لا قيمة له في حل المشكلات
- 2-4-7 مبدأ التخطيط:** يجب أن يكون هناك تخطيط سابق للتنفيذ لكي نصل إلى عمل شيء له أهميته بطريقة فعالة.
- 2-4-8 مبدأ الرقابة:** يصح التخطيط قليل القيمة إلا حيث توجد الرقابة تتضمن تنفيذ الخطط.
- 2-4-9 مبدأ القيادة:** إن القيادة الحكيمة هي أهم عامل فردي في نجاح العمليات كافة وينطبق مدلول هذا المبدأ على المؤسسة كوحدة قدر انطباقه على الإدارة الواحدة أو جماعة من الأشخاص.
- 2-4-10 مبدأ السلطة والمسؤولية:** إن الشخص الذي يمارس السلطة يجب أن يكون مسؤولاً عن تنفيذ كل الأعمال داخل نطاق سلطته وبالعكس فان الشخص لا يعتبر مسؤولاً عن تنفيذ عمل مادام ليست له سلطة عليه.
- 2-4-11 مبدأ اتخاذ القرارات:** يجب اتخاذ القرارات عند أدنى مستوى تنظيمي ممكن لتسهيل القيام بالأعمال، ويجب أن تتخذ القرارات بواسطة الإداريين والمراقبين المختصين بالنشاط المعين أو المشرفين على الأشخاص الذين يقومون بتنفيذ عمل ما.
- 2-4-12 مبدأ استخدام القدرة الإدارية:** تستخدم القدرة الإدارية كاملة للتخفيف عن كاهل الإداري بتحويل جميع المسائل التي يمكن أن تنفذ روتينياً.¹

2-5 المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية:²

- لقد شاد الأمريكي «kinz» بان الإدارة الناجحة تعتمد على ما يلي:
- 2-5-1 المهارات الفنية:** وقد وصفها «kinz» 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.
- 2-5-2 المهارات الإنسانية:** القابلية الدقيقة للعمل بشكل فعال كمجموعة واحدة من العاملين لغرض تعاون و تجانس تام في ذلك الفريق الذي يعمل معه أيضا و تتضمن معرفة الآخرين و القدرة على العمل معهم بشكل فعال .

¹ - مروان عبد المجيد إبراهيم: "الإدارة والتنظيم في التربية البدنية"، مرجع سابق، ص: 55-56.

² - نفس المرجع، ص60.

2-5-3 مهارات الاستيعاب الفكري: القدرة على ربط الأجزاء الدقيقة و هذا يعنى النظرة الشاملة و الكلية للمنظمة التي يعملون فيها و كيفية اعتماد أقسام تلك المنظمة على بعضها¹

2-6 وظائف الإدارة الرياضية :²

إن الإدارة الرياضية كباقي الإدارات الأخرى لها وظائف تؤديها أو عمليات وهي كما يلي :

2-6-1 التخطيط: التخطيط عنصر أساسي من عناصر الإدارة وله أولوية على جميع عناصر الإدارة الأخرى وله عدة تعاريف: فقد عرفه فايول "إن التخطيط هو في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل".

ويعرفه إبراهيم سعد الدين هو "مجموعة النشاط والترتيبات والعمليات اللازمة لإعداد واتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق أهداف محدد وفقا لطريقة مثلى".

ويعرفه السلمي " التخطيط هو تحديد الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها ورسم الخطط والبرامج الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف أخذا في الاعتبار الإمكانيات والقيود التي تفرضها ظروف المناخ العامل المحيط بالمشروع

2-6-1-1 أهمية ومزايا التخطيط:

التخطيط هو الذي يرسم صورة العمل في شتى المجالات ويحدد مسارها، وبدون التخطيط تصبح الأمور متروكة للقدر أو العمل العشوائي غير الهادف ومن أهم مزاياه:

- يوضح الطريق الذي يجب أن يسلكه جميع الأفراد عند تنفيذ الأعمال وكذا توضيح الأهداف لكي يسعوا إلى تحقيقها .
- يساعد على التخلص من المشاكل والعمل على تلفها قبل حدوثها مما يزيد الشعور بالأمان والاستقرار.
- يمكن بواسطته التنبؤ بالاحتياجات البعيدة من حيث العمال والأموال والموارد .
- يعمل على لاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف المنشأة إلى أدنى حد.
- يساعد مساعدة كبيرة على التنسيق بين الأنشطة المختلفة ويتم عن طريق التنسيق الأولي الذي يتم بين الخطط.
- يحقق الأمن النفسي للأفراد والجماعات ، ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلى أن الأمور التي تمهم قد حسب

¹ - د/ مروان عبد المجيد إبراهيم، "إدارة البطولات والمنافسات الرياضية"، مرجع سابق، ص 60.

² - نفس المرجع، ص 65.

حسابها وأعدت عدتها .

2-1-6-2 مراحل التخطيط: ¹

- تحديد الهدف بوضوح.
- جمع الحقائق والمعلومات المتصلة بالمشروع.
- تبويب المعلومات في أبواب متجانسة .
- تحليل هذه المعلومات .
- وضع فروض عدد من العمل على تحقيق الهدف .
- وضع عدد من الخطط البديلة .
- دراسة الخطط واختيار الاصلح منها .
- وضع البرامج التنفيذية وفقا للأولوية في التنفيذ والترتيب الزمني .

2-1-6-3 أنواع التخطيط : ²

أ/ التخطيط الاستراتيجي (strategic planning): وهو الذي يتعلق بالأهداف العامة للمنظمة وبسبل

الوصول إلى هذه الأهداف في ظل الموارد المتاحة.

ب/ التخطيط الوظيفي (functional planning): وهو الذي يتعلق مباشرة بالنشاطات الوظيفية للمنظمة مثل

الإنتاج، التسويق، التمويل.

2-1-6-4 مقومات التخطيط (Ghehequitements of planning): ³ عملية التخطيط عملية

متعددة الجوانب ومن ثم فإن من اللازم أن تقوم على أسس سليمة مدروسة ويمكن إجمالها فيما يلي:

أ/ تحديد الهدف: الهدف من كل تخطيط هو محاولة تحديد وتحقيق غرض معين ومن ثم فإنه من اللازم أن يحدد

هدف التخطيط بوضوح.

ب/ موارد للتنفيذ الخطأ: لا يكفي في التخطيط أن يكون للدولة أهداف عامة ينبغي تحقيقها بل يجب أن يكون في

وسعها تنفيذ تلك الأهداف قابلة للتحقيق، وأن يكون لدى الدولة الوسائل الكفيلة بتنفيذها.

¹ - د/ مروان عبد المجيد إبراهيم، "إدارة البطولات والمنافسات الرياضية"، مرجع سابق، ص60.

² - نفس المرجع، ص60.

³ - نفس المرجع، ص90.

ج/ الأهداف الإدارية اللازمة للتنفيذ: قد تكون الأهداف محدودة وقابلة للتنفيذ وتمتلك الدولة الوسائل المادية ومصادر الثروة الطبيعية، ولكنها لا تمتلك الجهاز الإداري لتنفيذ المشروعات ولهذا من اللازم إعداد الجهاز الإداري وتحديد مختلف أنواع الوظائف الفنية وغير الفنية التي يقضيها تكوين ذلك الجهاز.

د/ بحث أولوية التنفيذ: ولكي يكون التنفيذ سليماً يقتضي تقديم بعضها على البعض الآخر تبعاً لأهمية كل منها ومدى تأثيره المباشر في تحقيق الأهداف.

هـ - تحديد الوقت اللازم للتنفيذ: ويعتبر هذا العنصر من أبرز مقومات التخطيط بل لقد ارتبطت كمية التخطيط العام بزمان التنفيذ مثل: مشروعات السنوات الخمس أو السنوات العشر.

2-6-1-5 مبادئ وأساسيات التخطيط (principales and Essentials of planning):¹

يمكن أن نفهم أهمية وطبيعة التخطيط من خلال أربعة مبادئ أساسية للتخطيط هي:

- مبادئ المساهمة في تحقيق الأهداف.

- مبادئ أولوية وأسبقية التخطيط.

- مبدأ شمولية التخطيط.

- مبدأ فاعلية التخطيط.

2-6-1-6 التخطيط في الهيئة الرياضية وفي مشروعاتها: لأن التخطيط يحقق عدداً من الفوائد للهيئة الرياضية

فهو يساهم بفاعلية في إنجاز المشروعات المزمع تنفيذها أي كان حجمها ومن هذه الفوائد ما يلي:²

- تجنب الارتجال والعشوائية في اتخاذ القرارات.

- تحديد مراحل العمل في إنجاز العمل بالهيئة الرياضية أو المشروع الرياضي.

- تحديد مراحل العمل في إنجاز العمل بالهيئة الرياضية أو المشروع الرياضي.

- توجيه الاهتمام للأهداف الموضوعية للهيئة أو المشروع الرياضي.

- تشجيع النظرة المستقبلية في كل من بيئة الهيئة الرياضية والمشروع الرياضي.

- تحقيق الاتصال الفعال بين الأفراد ومستويات العمل في الهيئة والمشروع الرياضي.

- تحديد الموازنات والإمكانات مسبقاً، وكذلك سبل الحصول عليها وتوزيعها.

¹ - د/ مروان عبد المجيد إبراهيم، "إدارة البطولات والمنافسات الرياضية"، مرجع سابق، ص 95.

³ - نفس المرجع، ص 98.

- الاقتصاد في إهدار الموارد.

- تحقيق التنسيق الفعال بين الأنشطة الإدارية للأفراد العاملين في الهيئة الرياضية أو المشروع الرياضي.

2-6-1-7 خصائص التخطيط الفعال في الهيئة الرياضية ومشروعاتها: ¹

ليس كل ما يتم تخطيطه في الهيئات الرياضية يعتبر تخطيطا فعالا ومشمرا، وإنما لابد من توافر عدد من الخصائص فيه

حتى يمكن أن يؤدي ثماره، ويصبح تخطيطا فعالا، ومن هذه الخصائص ما يلي:

- واقعية الأهداف التي تضعها الهيئة الرياضية لنفسها أو للمشروع التابع لها.

- أن يضع التخطيط في اعتباره أن يكون تحقيق الأهداف متدرجا، وكذلك السير في الإجراءات.

- ضرورة وجود تنسيق فعال بين الإدارات المختلفة داخل الهيئة الرياضية، وكذلك التنسيق بين الخطط المختلفة.

- أن يتسم التخطيط بالوضوح والبساطة قدر الإمكان.

- توفير الوقت والجهد والمال قدر الإمكان (الاقتصادية). وضع الخطة البديلة للعمل بها إذا أستجد من الأمور ما

يجعل الخطة الأصلية غير صالحة وطالما أن عملية.

2-6-2 التنظيم: يعني التنظيم " تجمع هيكلي من الأفراد يهدف إلى تحقيق هدف مشترك " ويعرف كذلك " نسق

العلاقة بين أجزاء تكمل بعضها البعض " ² و قد عرفه mooney " التنظيم كل تجمع إنساني يهدف إلى تحقيق

هدف مشترك .

2-2-6-2 أنواع التنظيم: ³

أ/ **التنظيم الرسمي:** وهو ذلك التنظيم التكويني للمؤسسة بشكلها الهندسي الذي يحدد العلاقة و المستويات الأعمال

التي يقوم بها الفرد و توزيع الاختصاصات ، و يتوفر في التنظيم الرسمي أن يكون على شكل هرم ذي قاعدة عريضة

كضم الوحدات على المستوى التنفيذي ، و بعده القاعدة تدعم التكوين الهرمي المتدرج لأعلى في شكل أقسام و

إدارات و مصالح و هكذا حتى قمة التنظيم حيث تتركز في شخص يمارس السلطة الكاملة للمؤسسة أو الهيئة .

ب/ **التنظيم غير الرسمي:** هو ذلك التنظيم الذي يهتم بالدوافع والاعتبارات الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن الإفصاح

عنها بطريقة مخصصة على أساس تولدها تلقائيا وتتبع من احتياجات الأفراد العاملين في المؤسسة، وعليه أن التنظيم

غير الرسمي لا يتفق بالضرورة مع المخطط الرسمي وهو يهتم بالتنظيم كما هو كائن، لا كما يجب أن يكون والجماعة

¹ - د/ مروان عبد المجيد إبراهيم، "إدارة البطولات والمنافسات الرياضية"، مرجع سابق، ص99.

² - نفس المرجع، ص101.

³ - نفس المرجع، ص102.

الصغيرة هي تحد عناصر التنظيم غير رسمي .

2-6-2-3 عناصر التنظيم الجيد في الهيئة الرياضية :¹

فيما يلي تحدد العناصر التي يجب توافرها في التنظيم الجيد وهي كما يلي :

- وجود هيكلية واضحة للتنظيم .
- توزيع مسؤوليات محددة على رؤساء الأقسام أو الفروع في التنظيم .
- ضرورة تناسب المسؤوليات مع السلطات .
- توحيد مصدر الأوامر للأفراد العاملين .
- عدم تخطي الرؤساء المباشرين .
- حل الخلافات بين الرؤساء مهما كانت بسيطة .

2-6-2-4 خطوات وضع التنظيم الجيد في الهيئة الرياضية :²

- تحديد أهداف الهيئة أو المؤسسة الرياضية .
- تحديد كافة أعمال الهيئة الرياضية وتصنيفها .
- تخصيص الأقسام أو الأدوات أو الفروع طبقا لتصنيف الأعمال وتحديد اختصاصاتها وسلطاتها
- وضع لوائح العمل التنظيمية .
- وضع سياسات وإجراءات في كل قسم أو إدارة أو فرع .
- وضع النظم الرقابية ومحتويات التقارير الدورية

2-6-3 التنسيق :³ التنسيق أحد العناصر الهامة في العملية التنظيمية وهو عبارة عن تحقيق التكامل لأنشطة الأفراد

والوحدات في شكل منظم بحيث تعمل في اتجاه الهدف المشترك وقد عرفه james d. moony " بأنه ترتيب منظم للجهود الجماعية مما يؤدي إلى وحدة التصرف لتحقيق الهدف المشترك .

2-6-3-1: أساسيات أو مبادئ التنسيق :

هناك ثلاث أساسيات أو مبادئ رئيسية هي :

¹ - د/ مروان عبد المجيد إبراهيم، "إدارة البطولات والمنافسات الرياضية"، مرجع سابق، ص102.

² - نفس المرجع، ص104.

³ - نفس المرجع، ص108.

2-6-3-1-1 وحدة الأمر: unity of command إن المرؤوس لا يسأل إلا أمام رئيس واحد، وكما يرى فايول أن الجسم ذو الرأسين سواء في عالم البشر أو الحيوان أمر شاد وغريب، وسوف يجد صعوبة في البناء والاستمرار ويوجد انتقاد في الوقت الحاضر لمبدأ الأمر لأنه لا يتلاءم مع الأوضاع الإدارية المعقدة. حيث يطلب المسؤولين في الوقت الحاضر مزيداً من المرونة بين الرئيس والمرؤوس.

2-6-3-1-2 التسلسل الإداري: scalaire chooin: يعتبر التسلسل الإداري أحد المبادئ التي نادي بها هنري فايول حيث أشار إليه جيداً تسلسل الأمر، يقوم هذا المبدأ على أن السلطة الإدارية في التنظيم تبدأ في القمة وتنساب في أسفل في شكل تسلسل إداري مستقيم ... ويساعد مبدأ التسلسل الإداري على التنسيق لأن المسؤولين هم الذين يعرفون الأسباب الخفية للقرارات الرئيسية

2-6-3-1-3 نطاق الإشراف الإداري: نلاحظ في أي هيكل تنظيمي أن المسؤول يوجه ويشرف على عدد من المرؤوسين ويجب على المسؤول أن تكون لديه القدرة في التنسيق بين مختلف الأنشطة وتحقيق التكامل بين وحدات العمل بالتنظيم لذلك من المهم اختيار نطاق الإشراف المناسب وقد يتصف نطاق الإشراف المناسب. وقد يتصف نطاق الإشراف الإداري بالضيق أو الاتساع ويتوقف هذا على المسؤول وموقعه في التنظيم وعدد أفراد الوحدات التي يشرف عليها.

2-6-4 الرقابة: ¹

الرقابة هي متابعة الأعمال ومعرفة العقبات والمشكلات التي تواجه الفرد أثناء العمل وتبدأ منذ بداية عملية التخطيط وتنتهي عند حل المشكلة.

كما تعرف على أنها: " هي التعرف على مدى تحقيق الأهداف الموضوعة أو عملية التأكد من مدى تحقيق الأهداف الموضوعة " .

وهي كذلك " التأكد من تنفيذ كل الواجبات بطريقة سليمة ومحاولة اكتشاف أي أخطاء في الموعد المناسب لإيجاد السبل لحلها "

2-4-6-2 فوائد الرقابة (المتابعة) في الإدارة الرياضية:

¹ - حسن أحمد الشافعي، القرار الإداري والقانوني في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2003، ص92. الإسكندرية، بدون طبعة، 2003، ص92.

أ- تحقيق الرقابة: حيث تعمل على حماية الهيئة الرياضية من الأخطاء التي قد تتعرض لها من العاملين فيها.¹
 ب- تحقيق تنمية الكفاية: حيث كهدف إلى التأكد من أن السياسات والنظم الإدارية الموضوعة والخطط قيد التنفيذ تسير دون انحرافات من أجل تحقيق الأهداف بأكبر قدر ممكن من الكفاية، وهناك فوائد أخرى لرقابة الإدارة الرياضية نلخصها في الآتي:

- تساهم في تحقيق الأهداف بفاعلية أكبر وفي زمن أقل.

- حث وتشجيع الأفراد على القيام بأدوارهم.

- تحليل أسباب الخطأ والإخفاق وتتعرف على وسائل التصحيح والعلاج.

- تكشف الأخطاء والانحرافات قبل حدوثها أو بدايتها للإسراع بعلاجها.

- التعرف على معوقات العمل والمشكلات التي تعترض العمليات الإدارية.

2-6-4-3 خطوات الرقابة (المتابعة):² الخطوات التي يجب إتباعها لتحقيق رقابة (متابعة) فعالية تحددها فيما يلي:

يلبي: الرقابة

- وضع معايير الرقابة.

- تقويم الأداء من خلال قياس ما تم إنجازه فعلا.

- تحديد ما إذا كان هناك انحراف، وتحديد درجته وذلك من خلال مقارنة النتائج بمعايير الأداء.

- تحديد أسباب الانحراف وتحليل هذه الأسباب.

- تصحيح الاختلافات بين النتائج التي تم تحقيقها والنتائج المتوقعة للخطة.

2-6-4-4 المعايير الرقابية: يجب أن تتناسب المعايير الرقابية مع الهدف من العملية بما يحقق سرعة ودقة قياس

الأداء حتى تتحقق أهداف الرقابة أكبر درجة كفاية ممكنة وهناك أنواع للمعايير الرقابية وهي كما يلي:

أ/ **الأهداف كمعيار رقابي**: الهدف هو الأساس الأول لقيام الهيئة الرياضية، وتحقيق الهدف من وجودها هو معيار

نجحها أو سعي الرقابة هنا إلى تقييم درجات تحقيق الأهداف.

ب/ **اللوائح والنظم والأجواء والسياسات كمعيار رقابي**: اللوائح والنظم والسياسات كلها وسائل لتحقيق أهداف

¹ - حسن أحمد الشافعي، القرار الإداري والقانوني في التربية البدنية والرياضية، مرجع سابق، ص 123-124.

² - نفس المرجع، ص 124.

الهيئة أو المشروع الرياضي أو الالتزام بتنفيذها يعكس بقدر كبير مدى النجاح في تحقيق الأهداف.

ج/ الزمن كمعيار رقابي: لا المشروعات غالباً ما يتم تقسيمها إلى مراحل زمنية يعتبر كل منها مرحلة وبيان ما تم إنجازه في نهاية كل مرحلة يجعل من الزمن معياراً رقابياً.¹

2-6-5 القيادة:²

تعرف على أنها "الفرد الذي يستطيع التأثير في الآخرين أو الذي يدفع جماعة معينة إلى تحقيق أهداف محددة" كما تعرف على أنها "قوة التأثير في الآخرين و جعلهم ينفذون الأعمال المناطة بهم و التي تحقق أهداف المنشأة"

2-6-5-1 طبيعة القيادة في الهيئة أو الإدارة أو المشروعات الرياضية:

- تتميز العملية القيادية في الهيئة الرياضية بتعدد المناصب الإدارية والفنية وهي تتطلب قدرات وكفاءات متعددة، وهو ما يفسر وجود قادة ناجحين وآخرين غير ناجحين.

- القائد هو رئيس مجلس الإدارة ومدير الاتحاد أو النادي أو مدير الإدارة أو رئيس القسم و كل من يقود جماعة في إطار الهيئة أو الإدارة أو المشروع الرياضي كما قد يكون القائد أيضاً المدير الفني أو المدرب أو أولئك الذين يعملون متطوعون.

2-6-5-2 أنواع القيادة في المجال الرياضي:³

أ/ القائد المهني: هو الشخص الذي أعد عن طريق دراسات معينة وتدريب خاص لكي يكون قادر على العمل في المؤسسات والهيئات الرياضية نظير أجر أو راتب مادي.

ب/ القائد المتطوع: هو الشخص الذي لديه من الوقت والرغبة والتطوع للعمل في المؤسسات الرياضية بدون أجر وغالباً ما تكون لديه مهارة أو إتقان لشكل معين.

ج/ القائد الطبيعي: هو القائد الذي يختار من بين الجماعة ويتولى قيادتهم وتنظيم أعمالهم ونشاطاتهم واجتماعاتهم وهو حلقة الوصل بينهما وبين القائد المعني.

2-6-5-3 أساليب القيادة:

¹- حسن أحمد الشافعي، القرار الإداري والقانوني في التربية البدنية والرياضية، مرجع سابق، ص126.

²- نفس المرجع، ص 127

³- نفس المرجع، ص 127

أ/ القائد الاستبدادي (الأتوقراطي) :

- هو القائد الذي يصدر التعليمات للتابعين لتنفيذها، وينفرد بالسلطة ويلزم الآخرين بتنفيذ الخطة التي يضعها
- يستخدم هذا النوع من القادة أساليب التهديد والتخويف.
- يسعر التابعون الذين يعملون مع القائد الاستبدادي بالخوف من البطش والغدر، وينظرون إليه على أنه يملك
- يجذب القائد الاستبدادي بعضا من التابعين يلتفون حوله ويؤيدونه في كل أفعاله.¹

ب/ القائد البيروقراطي:

- ويعمل هذا القائد على الاهتمام بالشكل عند التنفيذ على حساب كفاءة المحتوى أو المضمون ويبدل من اجل ذلك الجهد والمال والوقت، ويدفع العاملين معه لتحقيق أهدافه.
- غالبا ما يهرب مثل هذا القائد من المسؤولية ويوزع العمل على الآخرين.
- يحاول دائما الظهور على أن له مكانة خاصة تؤكد تميزه على الآخرين ويذكر التابعين والآخرين بعلاقاته الواسعة وسلطاته التي يستطيع أن يفعل من خلالها ما يعجز عنه الآخرين.
- غالبا ما يكون لديه جهاز من معاونين يعملون كوسيلة اتصال بينه وبين الآخرين.

ج/ القائد الفوضوي:

- وهذا النوع من القادة يترك الأمور بلا توجيه أو رقابة حيث يترك جماعة العمل تحدد الأهداف وتتخذ القرارات.
- من صفات هذا القائد: السلبية والتسامح والود وترك زمام المبادرة.
- الجماعة تتميز بالضعف والتفكك لان المسؤوليات غير محددة ولا يعرف كل فرد الواجبات المطلوبة منه

د/ القائد الديمقراطي:

- هذا النوع من أنماط القيادة يعتمد على أساليب المناقشة والاستشهاد بالحقائق والمعلومات، ومن ثم الامتناع، والاهتمام بآراء أفراد الجماعة والاستفادة منها.
- هذا النمط من القيادة يعتمد على الحفاظ على مشاعر أفراد الجماعة أو الحفاظ على كرامتهم وحاجتهم البشرية، ومن ثم الحصول على المشاركة الفعالة.
- يظهر القائد في هذا النمط على انه أحد أفراد الجماعة، وهو لا يركز على سلطاته حيث يعتمد على درجة تأثيره

¹ - حسن أحمد الشافعي، القرار الإداري والقانوني في التربية البدنية والرياضية، مرجع سابق، 129.

- كعضو بها أو يعيش الواقع معهم، ويفسر الأمور بصورة صحيحة.
- أكدت العديد من الدراسات على أن القيادة الديمقراطية أكثر أنواع القيادة ايجابية بشكل عام للأساليب التالية:
- توفر ظروف تنظيمية مناسبة تسهم في تحسين مهارات الابتكار والإبداع لدى أفراد الجماعة.
 - المقدرة على حد الصراعات والخلافات بين أفراد الجماعة بصورة أكثر فعالية من الأنماط الأخرى.
 - إطلاق طاقات أفراد الجماعة لتطوير الأهداف والسعي نحو تحقيقها.
 - إتاحة الفرصة لأفراد الجماعة لتعلم القيادة.

2-6-5-4 القائد الرياضي الفعال: ¹

- نعدد صفات القائد الرياضي الفعال فيما يلي:
- يدفع جهود الأشخاص ويحدد اتجاه العمل ويوزع المسؤوليات والصلاحيات على باقي أفراد جماعة العمل.
 - يحفز أفراد الجماعة على تنفيذ ما يوكل إليهم من مهام.
 - يعمل على حل المشكلات ويتخذ القرارات من اجل تحقيق الأهداف المشتركة للجماعة.
 - يحترم تعهدات العمل.
 - يتسم بالحكمة، وقوة الشخصية، ورباطة الجأش.

2-6-5-4 عناصر سلطة القائد:

- أ/ الثقة: من خلال الاحترام المتبادل والمعاملة الحسنة وتوضيح أهمية العمل.
- ب/ التحذير: التذكير بواجبات العمل بصورة مركزة ومتكررة استخدام الضغط.
- ج/ تبادل المعلومات: إيجاد نظام لتحقيق المكافئة للسلوك والربط بين الانجاز وبين تحقيق بعض الرغبات الهامة.
- د/ استخدام صلاحيات الرؤساء: مثل: مساعدة أفراد الجماعة في تحقيق إنهاء أعمال محددة لدى إنجازهم.
- هـ/ الجزاء: التهديد بالمنع أو الحرمان من مميزات محددة.

2-7 الإداري الرياضي : ²

¹ - إبراهيم محمود عبد المقصود وآخرون، دار الوفاء لدنيا الطبعة والنشر، الإسكندرية، ط1، 2003، ص 110-120.

² - د/ مروان عبد المجيد إبراهيم، "إدارة البطولات والمنافسات الرياضية"، مرجع سابق، ص150.

إن الإداري هو ذلك الشخص الذي يملك القدرة الكافية من المعرفة في مدركات ومبادئ الإدارة قبل ممارستها وذلك لأن ممارسة الإدارة في التنظيم الرياضي المنظم تتطلب معرفة عالية تساعد على تكامل خبرات الفرد و اتجاهاته الثقافية إن الرياضي هو الفرد الذي يشغل مركزاً من المراكز الرياضية ذات المسؤولية وهو بهذا الوضع يتولى اختصاصات محددة تلقي عليه بمسؤوليات تتطلب إنجازات مهمة في نطاق اختصاصه.

من المعروف أن الإداري الرياضي يتولى تحليل الأعمال والمهام التي يشرف عليها وهذا يوجب أن يكون من طراز الأفراد الذين يتمكنون من تفتيت المشكلة إلى أجزاءها لصنع الحلول المناسبة لها.

والإداري هو الفرد الذي يشعر بما يجب عمله في أي مستوى تنظيمي وأن يقوم بتنفيذ الجزء المسؤول عنه في البرنامج بنشاط وكفاءة كبيرين.

أن معرفة العاملين بالتربية الرياضية وإلمامهم بالنواحي الإدارية تساعدهم وبلا شك على أداء عملهم بطريقة أكثر كفاءة

2-8 صفات الإداري الرياضي: ¹

- أن يكون من ذوي الاختصاص في مجال العمل الإداري
- له رغبة وميل للعمل
- له القدرة على المشاركة الايجابية مع رؤوسيه ومع من معهم في الإدارة
- ذا قدرة على نقل المعرفة والمهارات للاعبين
- أن يتمتع بالعملية الشمولية .

2-9 واجبات الإداري الرياضي : ²

أن الإداري الرياضي يجب أن تكون لديه العلاقة الجيدة مع العاملين معه بشكل معقول معتمداً على أساس المبدأ الديمقراطي في الإدارة أما واجباته فهي:

¹ - د/ مروان عبد المجيد إبراهيم، "إدارة البطولات والمنافسات الرياضية"، مرجع سابق، ص160.

² - نفس المرجع، ص162.

- يعين واجبات العاملين
- يقوم بإعداد المنهاج
- يشرف على الواجبات
- يقيم العمل اليومي
- ضمان صلاحية التجهيزات والأدوات
- تعبئة الجهود العاملة ثم توجيهها و التنسيق و الإشراف على حسن سيرها.

الخلاصة :

ان بداية التفكير في بناء أي إدارة سواء كانت إدارة عامة او رياضية يستوجب التفكير في استراتيجية واضحة وهي اول خطوة للاتجاه السليم ، فالإدارة تعمل على تنشيط حوافز التغيير وتنمية عوامله ، حيث ان الإدارة الحديثة أصبحت وسيلة رئيسية لتحقيق أهداف المنظمات و المجتمعات لذا فان الإدارة الحديثة أصبحت لازما عليها ان تتميز بالقدرة على التكيف مع التغيير المستمر و التطور المتنامي في مختلف مجالات الحياة.

بعد الاطلاع على الإدارة بصفة عامة و الإدارة الرياضية بصفة خاصة يتم الانطلاق في الفصل الثالث الذي سنعرض من خلاله مفاهيم حول المنشآت الرياضية وبعض عناصرها .



الفصل الثالث :
المنشآت الرياضية

تمهيد :

ظهرت المنشآت الرياضية مع ظهور الانسان حيث ان بدايتها اختلفت على ماهية الآن ، فكانت الحياة في تلك فترة تتطلب ممارسة العديد من الأنشطة الرياضية في ضوء الإمكانيات الموجودة وتعرف المنشآت الرياضية بانها ذلك المكان المجهز بالإمكانيات و الوسائل و التجهيزات البشرية و المادية من اجل بلوغ اهداف مسطرة اليها مسبقا ، كما شغلت المنشآت الرياضية حيزاً كبيراً في المجتمعات الحديثة وأصبحت النواة الأساسية في نشاط هذه المجتمعات .

1 المنشآت الرياضية في العصر القديم:

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

1-1 ملعب البنتاثون: رياضة البنتاثون الرومانية القديمة تقابل رياضة الخماسي الحديث حاليا ولكنها كانت في ذات الوقت عبارة التنافس في خمس رياضات هي العدو، الوثب العالي، قذف القرص...

1-2 ملعب الهيبودروم: خصص هذا الملعب في عصر الرومان لسباقات الفروسية والعربات، كما كان يخصص هذا الملعب هذا الملعب أيضا لإقامة الرقصات أثناء الأعياد المختلفة والمواسم، بالإضافة لاستخدامه في التنافس بين الخطباء والشعراء.

1-3 البلاسترا: هو مكان للتدريب حيث خصص لتعليم وإعداد اللاعبين وتدريبهم على الفنون الرياضية المختلفة¹.

1-4 الليونيدون: هو مكان معد ومخصص لاستضافة وإقامة اللاعبين والزوار من المقاطعات البعيدة المختلفة تقابله القرى الرياضية في العصر الحالي.

1-5 الكولوسيوم: هو أشهر الملاعب التاريخية القديمة الذي شيده الإمبراطور "فسباسان" فوق بحيرة صناعية بروما، ولكنه توفي قبل إتمام بناؤه واستكمل ابنه الإمبراطور تيتس بناؤه عام 80 ميلادية ويعتبر الكولوسيوم أول استاد أقيم على أسس علمية هندسية حيث روعي عند تصميمه المداخل والمخارج والملعب الرئيسي له بيضاوي الشكل أقيمت حوله مدرجات عبارة عن أربعة طوابق بلغ ارتفاعها 48 مترا تستوعب حوالي 80000 ثمانين ألف متفرج، كما الحق له به مدرسة لتعليم فنون المصارعة وتم تجميل واجهته من الخارج بمجموعة من التماثيل المصنوعة من المرمر والرخام ويعتبر عام 1890 هو بداية التقدم الحقيقي للمنشآت الرياضية التي أخذت كثير من الدول الأوروبية تطويرها على أيدي خبراء متخصصين في هذا المجال وخاصة ألمانيا، فلندا، إيطاليا ثم انتقلت تكنولوجيا التجهيزات الرياضية إلى إنجلترا وفرنسا وأمريكا ودول أخرى ويمكننا متابعة هذا التطور التكنولوجي الهائل يتبع الدورات الأولمبية المختلفة بداية

¹ - عفاف عبد المنعم درويش، الإمكانيات في التربية البدنية، منشأة المعارف الإسكندرية، 1998، ص59.

بدورة ميونيخ الأولمبية 1972 حتى آخر الدورات الاولمبية الحديثة حيث نلاحظ مدى تنافس الدول في إظهار ما لديها من تقنيات حديثة متطورة في مجال المنشآت الرياضية أسوأ بباقي المجالات الحيوية الهامة لهذه الدول العظمى.

2 المنشآت الرياضية في العصر الحديث :

1-2 المدن الرياضية: تظهر أهمية المدن الرياضية، عند تنظيم دورات أو بطولات دولية أو مهرجانات شباب بالإضافة لدورها الهام في إعداد وتجهيز الفرق والمنتخبات القومية وللمدن الرياضية مواصفات ومشتملات خاصة بهما يمكن أن نوردتها فيما يلي:

2-2 الملعب: يشتمل على ملعب قانوني لكرة القدم وحوله مضمار للعدو ومسافة 4 متر يحتوي على عدد من 6-8 حارات مع التجهيزات الخاصة لميدان مسابقة ألعاب القوى من الوثب بأنواعه القفز بالزانة، الرمي بأنواعه بالإضافة إلى مدرجات المتفرجين التي تتسع لأكثر من 25000 متفرج ومقصورة لكبار الزوار وأماكن الإعلاميين وتستعمل المنطقة الموجودة أسفل المدرجات للخدمات المختلفة مثل المداخر والمخارج، الاشتراكات وصلات الاستقبال غرف التدليك ودورات المياه، ورشات لصيانة والمخازن.¹

2-3 الصالة المغطاة: يجب ألا تقل الحلبة الموجودة في وسط الصالة المغطاة عن 45 مترا طول 27 مترا عرض، وذلك لإمكانية استغلالها في أكثر من رياضة بالإضافة لوجود مدرجات المتفرجين وتستغل المنطقة أسفل هذه المدرجات في توفير الخدمات المختلفة للاعبين والإداريين والحكام من دورات المياه والمخازن، الخدمات الطبية... الخ.

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

2-4 الملاعب المفتوحة: من الضروري توفير مجموعة من الملاعب المفتوحة داخل المدينة الرياضية وهذه الملاعب تكون أرضيتها من المسطحات الخضراء للممارسة كرة القدم، الهوكي، كرة اليد، بالإضافة لتوفير ملعب جمباز في مفتوح، مع ملاعب مفتوحة أخرى لكرة السلة واليد والطائرة، التنس مع توفير مدرجات خاصة لكل ملعب.

2-5 حمام السباحة والغطس: يجب توفير حوض السباحة أولمبي (50 x 21) مترا بعمق 2.10 متر بالإضافة لحوض غطس منفصل لا تقل أبعاده عن (15 x 12) متر بعمق متدرج يبدأ بـ 3.5 متر من جميع الجوانب حتى يصل إلى المنتصف بعمق 5.25 متر مزود بمصعد مع توفير حوض للتدريب (12.5 x 25) متر وحوض آخر للإحماء قبل المسابقات مع توفير مدرجات حوض السباحة الأولمبي تستغل المنطقة الموجودة أسفلها كغرف خلع الملابس.

¹ - عفاف عبد المعيم درويش، الإمكانيات في التربية البدنية، مرجع سابق، ص 60.

2-6 مناطق الإعاشة : وهي مجموعة من الغرف المخصصة للنوم بحيث لا يقل عددها عن 100 غرفة مزودة بالخدمات الفندقية وتكييف هواء مركزي وصلات للاجتماعات والجلوس ومكتبة مزودة بالكتب وشرائط الموسيقى والفيديو، وكافتيريا ومطعم رئيسي وكل ما يوفر للاعبين احتياجاتهم طول فترة إقامتهم.

2-7 الخدمات المركزية : وهي المسؤولة عن توفير الخدمات العامة للمنشآت لإمدادها بالكهرباء والمياه وشبكة الصرف الصحي والاتصالات والطرق الرئيسية والفرعية الموجودة بالمدينة وأماكن انتظار السيارات والمركز التجاري والخدمات الأخرى السياحية البريدية الاستعلامات، الأمن ... الخ.

3 مفهوم المنشأة الرياضية:

تعتبر المنشأة الرياضية العنصر الأساسي لكل مسعى في التطور الرياضي فهي تتحكم في المستقبل الرياضي كله، تشكل القاعدة التي بدونها لا يمكن القيام بأي مسعى لتعميم وتوسيع الممارسات الرياضية.¹

ويعود مفهوم المنشآت الرياضية حسب المرسوم التنفيذي (416-91) المؤرخ في 02/11/1991 يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها، والمنشآت الرياضية التي سنتطرق إليها هي منشآت ذات الطابع العمومي والتي نعرف على مفهومها القانوني خلال الرجوع إلى المادة 02 من القرار الوزاري المشترك والمؤرخ في 03/02/1993 المتعلق باستعمال المنشآت الرياضية العمومية لغرض الممارسات الرياضية التربوية والتنافسية الجماهيرية في الوسط التربوي، والمقصود بالمنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي هي كل هيكل مهيأة للنشاط الرياضي التابع لسلطة دواوين المركبات المتعددة الرياضات في الولايات والقاعات المتعددة الرياضات والملاعب التابعة لسلطة الإدارة المكلفة بالشبيبة والرياضة بالإضافة إلى هذا القرار نجد التعرض لهذا النوع من المنشآت ضمن أحكام الأمر (95-05) لا سيما المواد من 88 إلى 99 من القرار الوزاري حيث يمكن أن نفهم من خلالها أن المنشآت الرياضية العمومية هي تلك التي أنجزت بالمساهمة المالية للدولة أو الجماعات المحلية لهذه المنشآت استعمال خاص، حيث يكون تعاملها بصفة مجانية لرياضة النخبة والمستوى العالي وللتربية البدنية والرياضية ولتنظيمات الرياضية للمعاقين والمتخلفين ذهنيا وعمليات تكوين الإطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية، والمنشآت الرياضية هي كل منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصا للممارسات الرياضية والبدنية، التي تتوفر فيها الشروط التقنية والصحية والأمنية لاحتواء النشاطات الرياضية والبدنية.

¹ - المرسوم التنفيذي رقم: (416-91) المؤرخ في 2-11-1991، الجزائر

4 خصائص المنشآت الرياضية:

لاعتبار منشأة أهما رياضية لا بد أن تتوفر على العنصرين التاليين:¹

- أن تكون مفتوحة للجمهور ويقصد من ذلك عدم الاستعمال على فئة معينة من الناس، وأن تكون المنشأة مفتوحة للجميع، فهي ذات استعمال مشترك بين جميع الناس سواء تعلق الأمر بالرياضيين أو المتفرجين أو غير ذلك من الناس.

- أن تكون المنشأة معدة للممارسة البدنية والرياضية أو الترفيهية يجب أن تكون المهمة الرئيسية والأساسية لهذه المنشأة هو أن تمارس فيها النشاطات البدنية والرياضية وأما النشاطات الترفيهية وإما النشاطين معا.

وباعتبار المنشأة معدة خصيصا لمثل هذه الممارسات لا يمنع من إمكانية أن تمارس فيها بصفة تبعية أو عرضية نشاطات أخرى غير الممارسات الرياضية والبدنية بمختلف أشكالها كأن تكون نشاطات ثقافية أو عروض اجتماعية أو تظاهرات ذات طابع سياسي قصد جعل المنشآت ذات مردودية أحسن، وممارسة هذه النشاطات لا يغير من كون المنشآت تمارس فيها بصفة تبعية منشآت رياضية فالمهم هو أنها مفتوحة للجمهور ومعدّة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية بمختلف أشكالها وأن النشاطات الأخرى تمارس بصفة عرضية أو تبعية.

5 المبادئ العامة لتخطيط المنشأة الرياضية:²

كحي تحقق المنشأة الهدف الذي أقيمت من اجله لان تستغل الاستغلال الأمثل من كل إمكانياتها، لضمان ذلك وضع المتخصصون شروطا لا بد من مراعاتها عند التخطيط لهذه المنشآت وهي:

5-1 اختيار الموقع : يعتمد اختيار الموقع على العديد من العوامل والتي يأتي في مقدمتها نوع المنشأة الرياضية المراد إنشائها ملاعب صغيرة أو مراكز تدريب أو إستاد رياضي. الخ، والمساحة المتاحة المتوفرة لتلك المنشأة ومسافة بعدها عن المناطق السكنية وسهولة المواصلات، وكذلك يجب مراعاة بعض من العوامل الأخرى مثل:

- النمو السكاني مستقبلا.

- وسائل المواصلات وجاهزية الطرق المؤدية إلى الموقع.

- توفر الخدمات العامة.

¹- المرسوم التنفيذي رقم: (91-416)، المؤرخ في 2-11-91. الجزائر.

²- المرسوم التنفيذي رقم: (91-416)، المؤرخ في 2-11-91. الجزائر.

2-5 التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات : يجب أن تكون الملاعب المتجانسة قريبة من بعضها البعض

الملاعب المفتوحة ذات الأرضيات الصلبة، الملاعب الداخلية حسب نوع الأرضية. الخ وذلك لكي تسهل عملية التحكم في إدارتها وأعمال صيانتها. كما أن تكون وحدات تبديل الملابس ودورات المياه وأماكن الاستحمام قريبة ما أمكن من الملاعب، وكذلك يفضل أن تكون مباني الإدارة متقاربة لتسهيل عمليات الاتصال وانجاز المهام بكفاءة.

3-5 العزل: هناك بعض العوامل غير المرغوب فيها والتي تحتاج إلى العزل، ومنها ما يلي:

- عزل المنشأة عن أماكن الخطورة والإزعاج مصانع، مطارات. الخ .
- عزل ملاعب الرياضات التي تحتاج إلى هدوء عن الملاعب الأخرى مثل : ميادين الرماية، الجمباز. الخ .
- عزل ملاعب الكبار عن الصغار- الأطفال - .
- عزل جماهير المشاهدين عن أرضيات الملاعب بجواز لا تعيق ولا تشوه الملاعب .
- مراعاة تخصيص أماكن لمنسوبي الصحافة والإعلام .

- تخصيص أماكن مغلقة لحفظ الأجهزة الكهربائية والميكانيكية بعيدا عن العبث.¹

4-5 الأمن والسلامة: هناك بعض من العوامل المتعلقة بالأمن والسلامة وصحة الرياضيين والتي يجب مراعاتها

ومنها :

- يجب أن تكون المنشأة بعيدة عن أماكن التلوث والأوبئة .
- يجب أن تكون هناك مساحات كافية وخالية من أي مواد صلبة أو حادة حول أرضيات الملاعب .
- يجب أن يكون عدد البواب المؤدية للملاعب و سعتها يتناسب مع عدد المستفيدين .
- يجب أن تكون جميع أدوات الصيانة والأدوات الرياضية بعيدة تماما عن أرضيات الملاعب .
- يجب تخصيص غرفة للإسعافات الأولية .

- تخصيص أماكن لأجهزة الإنذار والطفايات الحريق حسب قواعد الدفاع المدني.²

¹ - محمد حسن الوشاح، محمد عبد الله شقارين، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، 2012، ص27.

² - عفاف عبد المنعم درويش، الإمكانيات في التربية البدنية، مرجع سابق، ص59.

5-5 الصحة العامة: يجب الاهتمام بالعوامل التالية:

- تناسب عد دورات المياه ومقاساتها مع عدد المتربين على المنشأة الرياضية .
- العناية بمصادر مياه الشرب، وبالصرف الصحي، وبالنظافة اليومية والصيانة الدورية .
- الاهتمام بالتهوية الجيدة وكذلك الإضاءة الكافية والقانونية .

- العناية المستمرة بتسوية أرضيات الملاعب ونظافتها والتأكد من خلوها مما قد يسبب للاعبين.¹

5-6 الإشراف : يجب مراعاة سهولة الاتصال بين أماكن الإشراف وجميع الملاعب وأماكن النشاط في المنشأة، وان تكون واحتها من الزجاج ومظلة مباشرة على الملاعب بما يضمن تتبع الإشراف المستمر عليها .

5-7 الاستغلال الأمثل : يجب الاستفادة ما أمكن من المنشأة حيث مساحة الموقع تنقسم إلى أكثر من ملعب مع استخدام أجود الخدمات في إنشاء الملعب، وخاصة الأرضيات حتى تتحمل الضغط المستمر عليها، بما يضمن الأداء الحركي المناسب والأمن للاعبين.

5-8 الجوانب الاقتصادية : يجب أن لا تكون الجوانب الاقتصادية معوقا يعقد أهمية المنشأة، ذلك يجب تخصيص ميزانية مخصصة لإقامة المنشأة مع وضع خطة محكمة لاستكمال العمل على مراحل بحيث تبدأ المرحلة الثانية عقب التأكد من سلامة المرحلة السابقة لها.

5-9 القانونية : للهندسة المعمارية قوانين يجب إتباعها، بالإضافة إلى القوانين المتعلقة بالنواحي الأمنية وكذلك القوانين المتعلقة بمواصفات ومقاييس الملاعب الرياضية، لهذا يجب مراعاة :

- المطابقة للمواصفات والمقاييس القانونية الدولية والمحلية في تصميم وتنفيذ المنشأة .
- إتباع الأسس العلمية في تصميم وتخطيط وتشغيل المنشأة .
- مراعاة الاتجاهات الحديثة والتطورات في المنشآت الرياضية .
- تطبيق القواعد القانونية للملاعب والأدوات والأجهزة الرياضية مع مراعاة الهدف من المنشأة .

5-10 الناحية الجمالية : يجب مراعاة الناحية الجمالية عند تصميم المنشآت الرياضية من حيث جمال الشكل والمظهر والذوق والمسطحات الخضراء المتنوعة والزهور و النفورات. الخ .

¹ - محمد حسن الوشاح، محمد عبد الله شقارين مرجع سابق ص 27-28-29.

5-11 توسيع الموقع مستقبلا : إن عملية التوسيع في المنشآت أو تطويرها مستقبلا أمر وارد ذلك يجب أن يقدر عدد الطوابق الرئيسية للمبنى، بما يمكنهم من إجرائها إذا لزم الأمر ذلك. المهندسون مراعاة ذلك بحيث يمكن تعديل الملاعب والتوسيع في المنشأة فيه.¹

6 إدارة المنشأة الرياضية:

6-1 الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية: هناك العيد من العناصر التي يجب أن تراعى عند تصميم

المنشأة الرياضية والشروع في العمليات الخاصة بالتسهيلات والإمكانات الرياضية الخاصة به نذكر منها ما يلي:²

- المستخدمين له حيث يجب أن تصمم المنشآت الرياضية طبقا لطبيعة استخدامها من جانب المستخدمين، كما يجب أو توضع متطلبات الاتحاد الدولي في الاعتبار.

- يجب أو يوضع أمام المهندسين الذين سوف يصمون المنشأة الرياضية التفصيلات الكاملة باستخدامها مثل طبيعة أرضية المنشأة، ومتطلبات الإضاءة، ومتطلبات نظام الصوت، وطبيعة الاستخدامات المتعددة للحجرات والقاعات، وللتخزين وحجرات الملابس، ومساحات الممارسة الرياضية .

- على هؤلاء الذين سوف يديرون المنشأة الرياضية أن يخططوا جيدا لكيفية إدارته، وتحقيق أفضل استخدام له وعمليات النظافة وركن السيارات وأساليب إزالة الفضلات والنفايات، وأن يضعوا في الاعتبار استخدامات المنشأة من جانب المعاقين كما أن عليهم أن يحددون الخدمات المطلوبة للمشاهدين به.

- يجب أن يوضع في الاعتبار كفية وصول كل من المتفرجين والمستخدمين والعاملين إلى المنشأة الرياضي.

6-2 الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية:

- يجب بناء المنشأة الرياضية على أساس أنه سيستخدم على المدى الطويل أن بنائه من خلال ذلك قد يكلف أكثر، ولكنه سوف يوفر كثيرا في المستقبل.

- الأدوات ومواد البناء الجيدة التي تستخدم في المبنى سوف توفر كثيرا على المدى الطويل كما أن استخدامها سيكون أفضل.

- يجب أن يوضع في الاعتبار المواد المتاحة حيث سيؤثر ذلك في الوفاء بتكاليف البناء.

- إذا ما كان المنشأة الرياضي سوف يستخدم في مسابقات دولية فيجب مراعاة أن تكون مواصفات البناء منفذة طبقا للقواعد التي تصنعها الاتحادات الدولية.

¹ - زكي حنكوش، الرقابة والتخطيط في المشروع، مديرية الكتب والمطبوعات، 1981، ص51. ص153.

² - مفتي إبراهيم حمادة، تطبيقات الإدارة الرياضية، المدارس، الجامعات، الاتحادات الرياضية، الأندية مركز الكتاب للنشر، القاهرة 1999 ص153.

6-3 الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية:

- عند بداية تصميم المنشأة الرياضية يجب أن يوضع تصور لما سيكون عليه المبنى من حيث ما يلي:
 - أ/ عدد الأفراد الذين سيعملون به وعمل كل منهم .
 - ب/ تكاليف الانتفاع، وصيانتها، والحفاظ عليه، وإجراءات الأمن .
 - ج/ عدد الساعات التي سوف يستخدم خلالها .
- ما هي الأنشطة الأخرى التي يمكن استغلال المنشأة الرياضي فيها بجانب الاستخدامات الرياضية (حفلات، الاستقبال، والاجتماعات، مكتبة. الخ) .
- يجب أن تمتشى استخدامات المنشأة الرياضية مع اتجاهات المجتمع وأن تكون استخدامات أدواته وأجهزته ومبانيه آمنة وجذابة
- يجب أن تدار المنشأة الرياضية بأسلوب يضمن دخل مادي يعوض التكاليف صيانتها استهلاكه وذلك من خلال وضع السياسات وتكاليف الاستخدام.
- تكاليف عمالة المنشأة الرياضية تعتبر هي أكبر المصروفات الجارية، يجب التأكد من تغطيتها مع المحافظة على كفاءة العمل، والأدوات والأجهزة.
- ضرورة وضع موجز لعمليات المنشأة الرياضية وتعديله عند اللزوم مثل رسم الأرضيات مراسم الاستخدام، وقوائم الأدوات الرياضية وكيفية استخدامها وواجبات عامة للعاملين به، ومسؤوليات العاملين في حالة الطوارئ ومتطلبات إدارة المبنى .
- وضع نظم العمل واستغلال المنشأة الرياضية مثل السيطرة على الجوانب المالية والتقارير وتأمين المبنى ضد الحرائق والسرقات وتدريب العاملين وموجز للسياسات .
- وضع خطة مادية لموارد الإحلال والتجديد.¹

7 الهيئات الرياضية:

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

¹ - مفتي إبراهيم حمادة، تطبيقات الإدارة الرياضية، المدارس، الجامعات، الاتحادات الرياضية، مرجع سابق، ص 156.

7-1 الهيئات الحكومية: وهي الهيئات التي تفوضها الدولة في تسيير وإدارة ومتابعة أنشطة التربية الرياضية مثل وزارة الشباب والرياضية، الهيئة العامة للشباب والرياضة، مؤسسة الشباب والرياضة إلى جانب وزارة التعليم التي تقوم بحكم مسؤولياتها الرئيسية في تربية النشأ والشباب في قطاعات التعليم التي تقوم بإتاحة الفرص للطلاب لممارسة الأنشطة الرياضية بجانب الأنشطة الأخرى وتحقيق النمو المتكامل للطلاب بدنيا وعقليا وروحيا وهناك الجامعات لما تقدمه من أنشطة الرياضة للطلاب أيضا.

7-2 الهيئات الأهلية: وتتمثل الهيئة الأهلية في كل جماعة تنظيم مستمر تتألف من عدة أشخاص طبيعيين أو اعتباريين ولا تستهدف الكسب المادي ويكون الغرض منها الرعاية للشباب وإتاحة الظروف المناسبة لتنمية ممتلكاتهم وذلك بتوفير خدمات الرياضة والاجتماعية والثقافية والروحية والصحية والترفيهية كل ذلك في إطار السياسة العامة للدولة، وهذه الهيئات تتمثل في اللجان الأولمبية الوطنية الاتحادات الرياضية الأندية ومراكز الشباب.

7-3 العلاقة بين الأجهزة الحكومية والأجهزة الأهلية:¹

هناك علاقة بين الأجهزة الحكومية والأهلية منها: ما هو إيجابي وسلبي.

7-3-1 العلاقات الإيجابية:

- الاتصالات المتكررة بين المسؤولين من الجانب الحكومي والجانب الأهلي.
- الاحترام المتبادل بين الطرفين وتقدير وجهات النظر.
- تحديد الأدوار والمسؤوليات لكل منها بهدف التقدم الرياضي.
- العون المادي من الحكومة.
- الخدمات الفنية والمتابعة الدورية للتغلب على الصعوبات.

7-3-2 العلاقات السلبية:

- عدم وجود اتصالات واستثمارات من الجانبين.
- عمل كل جانب بمعزل عن الآخر.
- ضعف وانعدام العون المادي من الحكومة.

¹ عصام بدوي، استثمار الوقت في إدارة الهيئات الرياضية، مطبعة النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1998، ص24.

- حساسية كل جانب من الآخر.

- طلب الهيئات الأهلية للإعانات المالية وعدم رضاها لتدخل أحد في شؤون متابعة صرفها.

7-4 الهيئة الحكومية العليا المتخصصة: ¹ كنتيجة طبيعية في تشعب وتداخل مجالات التربية الرياضية توجب وضع

سياسة مرسومة تشمل الشباب في ناديه والتلميذ في مدرسته والطالب في جامعته مما يتوجب ضرورة تعاون جميع المسؤولين في هذه الأجهزة في وضع وتنفيذ هذه السياسة على أساس ترابط وتعاون ووحدة الهدف، حيث لا يوجد أكثر قدرا على التوالي على المشروعات العامة لخدمة المهام للمشروعات العامة لخدمة الشبان من الدولة فهي صاحبة الكفاءة والقدرة والإمكانات التي تساعد على الاستعانة للكفاءات العلمية المؤهلة علميا من المتخصصين في مجال الرياضة والعارفين في أسسها وفنونها ليكون ركيزة علمية تساعد في تنظيم وإدارة الرياضة في البلاد عن علم ومعرفة بصفة شاملة تكفل لها الاستقرار والتقدم ولنخصها 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 تنازل سلطات

وتضارب الاختصاصات يجب أن تكون قرارا للهيئة في كل ما يتعلق بشؤون الرياضة والشباب.

جميع القطاعات ملزمة وواجبة التنفيذ. وبهذا تكون كافة الأجهزة الرياضية ملزمة بالتسيير ضمن السياسة العامة

والموحدة لرسم خطاها.

الهيئة الحكومية العليا التي من أهم مسؤولياتها إداريا وتنظيميا حصر الأجهزة المعنية للشباب والرياضة وتحديد

اختصاصاتها وطريقة تمويلها ووضع حدود مقننة لعلاقة الأجهزة ببعضها البعض وعلاقتها الهيئة الحكومية المختصة

أما عن الأندية الرياضية واتحادات الألعاب واللجنة الأولمبية 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 نادي أو عمله أو حبه للرياضة طالما أن لم يحصل على التأهيل العلمي الذي يؤهله إلى

تحقيق التخصص فالرياضة بمختلف ضروبها مهنة وتخصص. ²

¹- عصام بدوي، استثمار الوقت في إدارة الهيئات الرياضية، مطبعة النهضة العربية، ص25.

²- نفس المرجع. ص27.

8 اللوائح القانونية للمنشأة الرياضية:¹

وظفت الدولة جملة من القرارات التي تسعى إلى توفير وتسهيل وإنشاء منشأة رياضية وبمقتضاها يسمح لمعظم ولايات الوطن بإنشاء مركبات ومنشآت رياضية تساهم في تطوير ثقافة رياضية، وقد سهرت الدولة جاهدة في تحقيق وإنشاء هذه المنشأة وذلك وفق لما نصت عليه المادة الأولى، عملا بأحكام المادة 67 من القانون رقم 98/03 المؤرخ في فبراير 1989، والمتعلق بتنظيم المنظومة الوطنية للتربية والرياضة وتطويرها الذي حدد هذا المرسوم لشروط إحداث المنشأة الرياضية واستغلالها .

طبقا للمرسوم رقم 77-117 يتضمن إنشاء وتنظيم مكاتب المركبات المتعددة الرياضات، وهذا ما نصت عليه المادة الأولى تحدث تحت تسمية مكاتب المركبات المتعددة الرياضات مؤسسات عمومية ذات طابع إداري وشخصية معنوية واستغلال مالي.

ويتكلف المكتب الإداري أو إدارة المركب الرياضي الذي يعتبر منشأة رياضية لجملة من الوظائف:

- المساهمة في عملية التربية.

- المساعدة على نشر الروح الرياضية ونشر الممارسة الرياضية.

- تهيئة جو ملائم للعمل وتنسيق مع مختلف وحدات المركب.

- القيام بالاتصالات مع بعض الهيئات ومع السلطات وذلك بالتنظيم المادي.

وبالتالي فالمنشأة الرياضية تعتبر منظمات ذات طابع إداري تساهم في رفع التحدي على جميع الجهات، أي أنها تهتم بالفرد كشخص وعامل مهني وتسعى لتلبية حقوقه وتهتم بالفرد كرياضي، وذلك باستغلال المنشأة الرياضية الموجهة والاتصالات مع الأندية و المؤسسات الاقتصادية الأخرى وذلك للتمويل والإشهار، ويكون هذا بالتدعيم المادي والمعنوي لأقسام الرياضة من خلال التكفل ب: التأطير، الايواء و الاطعام، التجهيز و العتاد، التأمين، النقل، التمويل، المتابعة الطبية .

وهذا من خلال النصوص والمواد من 02-14 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 03/02/1993 الذي يحدد شروط التكفل بالموهب الرياضية المناسبة لقيام دراسة ورياضة.

أن أهم عناصر الإدارة هو التخطيط واحد عناصر التخطيط الوسائل، وهي تحيد العناصر المطلوب توظيفها لتحقيق المستهدف في التخطيط من حيث الكم والنوع، وهي مادية وبشرية.

¹ - الجريدة الرسمية لوزارة الشبيبة و الرياضة الجزائرية: 1999/11/02

المادة 83: تسهر الدولة و الجمعات المحلية على صيانة مشتملات المنشآت القاعدية الرياضية العمومية , و استثمارها وظيفيا, و جعلها مطابقة للمواصفات التقنية, عن طريق منح مساعدات في شكل تبعة خدمة عامة لفائدة المؤسسات المكلفة بتسيير هذه المشتملات.

المادة 86 : ينبغي أن تحتوي المناطق السكنية و مؤسسات التربية و التعليم والتكوين وجوبا على منشآت قاعدية رياضية, و مساحات للعب تنجز طبقا للمواصفات التقنية و تستجيب للمقاييس الأمنية, يمكن أيضا لكل مجموعة اقتصادية و ادارية انجاز منشآت قاعدية رياضية بنفس الشروط.

المادة 87: يجب أن تحتوي المخططات العمرانية و مخططات شغل الأراضي المبرمجة على مساحات مخصصة لإقامة منشآت قاعدية رياضية. منع تغيير تخصيص هذه المساحات لأغراض أخرى.¹

¹ -الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية 2004-العدد 52

الخلاصة :

ان نجاح المنشآت الرياضية يعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة وفاعلية الإدارة الرياضية و المبادئ الأساسية التي يعتمد عليها المشرف او القائم بالعمل الإداري حيث ان المنشآت الرياضية تقوم وفق أسس الإداري المدروسة وتعتمد ادارتها على حكم رشيد يعمل على ضمان تطويرها في ضوء تحقيق أهدافها وخدمة كل من الرياضة و المجتمع .
وبعد الاطلاع و التطرق الى المنشآت الرياضية ، مفاهيمها واهم عناصرها يأتي الفصل التطبيقي و الذي نستعرض من خلاله الدراسة الميدانية للاتصال في الإدارة المتمثلة في مديرية الشباب و الرياضة .

الجلنب

التطبيقيه

الفصل الأول:

الإجراءات

المنهجية و

المهيد انيق للدراسة

تمهيد :

من اجل خوض غمار أي بحث علمي يجب اخضاعه الى الدراسة الميدانية أي دراسة الواقع للظاهرة المراد دراستها حيث ان هذه الدراسة تعتبر من اهم مراحل البحث العلمي ، فهي بمثابة العمود الفقري للتأكد من المعلومات النظرية فبداية هذه المرحلة تبدأ بتوزيع استمارة الاستبيان على افراد العينة المختارة و القائمة أساسا على الفرضية التي قمنا بوضعها ، فمن خلال هذا الفصل سنحاول ان نوضح اهم الإجراءات الميدانية التي اتبعناها في هذه الدراسة من اجل الوصول الى نتائج علمية تحضى بكامل الموضوعية و المصداقية يمكن الوثوق بيها واعتبارها نتائج قابلة للتجريب مرة أخرى ويعبر على هذه الأسئلة في جدول و في الأخير نقوم بالمناقشة والتي نوضح فيها مدى صدق الفرضيات التي يتضمنها البحث .

1 الدراسة الاستطلاعية :

الدراسة الاستطلاعية هي الخطوة الأولى التي تساعد الباحث على القاء نظرة عامة واستكشافية حول جوانب الدراسة الميدانية حيث قادتنا هذه الدراسة بإجراء دراسة استطلاعية من خلال القيام بتريص ميداني بمديرية الشباب و الرياضة بسكرة.

2 المنهج المتبع :

يتحدد المنهج المستخدم في أي دراسة وفقا لطبيعة الموضوع وتبعاً للأهداف الموضوعية للدراسة ويعرف المنهج على انه : " عبارة عن مجموعة العمليات و الخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه ، وبتالي فالمنهج ضروري للبحث ، اذ هو الذي ينيير الطريق ، ويساعد الباحث في ضبط ابعاد ومساعي وأسئلة وفروض البحث.¹ وفي دراستنا هذه استخدمنا المنهج الوصفي و يعرف على النحو التالي :

2-1 المنهج الوصفي : يهتم المنهج الوصفي بجمع الحقائق وتلخيصها و المرتبطة بطبيعة عدد أشياء او مجموعة من الظروف والنظم التي يرغب الفرد في دراستها وبذلك فهو من أكثر المناهج انتشارا. فالدراسة الوصفية هي تلك التي تتضمن الحقائق الراهنة التي لها علاقة بطبيعة الظاهرة حيث ان مثل هذه الدراسات تستلزم وجود قدر مهم من البيانات ، ولقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي خلال هذه الدراسة لجمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها مما يؤدي الى كشف العلاقة بين المتغيرات و إعطاء هذا كله التفسير الملائم .²

3 الأداة المستخدمة في الدراسة :

لكل بحث علمي او دراسة مجموعة من الأدوات و الوسائل التي يستخدمها الباحث ويكيفها للمنهج الذي يستخدمه ويحاول ان يلجأ الى الأدوات التي توصله الى الحقائق التي يسعى اليها ليحصل على القدر الكافي من المعلومات و المعطيات التي تفيدنا في موضوع بحثنا اعتمادنا على الأداة التالية :

3-1 الاستبيان : يعرف على انه أداة من أدوات الحصول على الحقائق و البيانات و المعلومات فيتم جمع هذه البيانات عن طريق الاستبيان من خلال وضع استمارة أسئلة ، ومن بين مزايا هذه الطريقة ؛ الاقتصاد في الوقت و الجهد ، كما انها تسهم في الحصول على بيانات من العينات في اقل وقت.

¹ - رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في البحوث الاجتماعية، دار صوعه الطبع، ط1، المسيلة، الجزائر، 2002، ص199.

² - محمد شفيق، البحث العلمي الخطوات المنهجية للإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الإسكندرية، مصر، 1975، ص87.

حيث اعتمدنا على ما يعرف باستمارة الاستبيان الذي يعتبر احد الوسائل التي تمكن من الحصول على العديد من البيانات وهي أداة من أدوات البحث العلمي للحصول على الحقائق و التوصل الى الوقائع و التعرف على الظروف و الأحوال ودراسة المواقف و الاتجاهات و الآراء .¹

وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المرتبة بطريقة منهجية يتم وضعها في استمارة لترسل او تسلم الى الافراد الذين تم اختيارهم لموضوع البحث و التي تخدم الأهداف التي يسعى لتحقيقها ويشترط ان تكون واضحة وتتميز بعدم التحيز ، ويجب ان تكون الالفاظ و الكلمات التي تتضمنها الأسئلة سهلة و بسيطة و من بين الاسئلة التي اعتمدناها في الاستبيان هي :

3-2-1 الأسئلة المغلقة : وهي أسئلة في اغلب الأحيان تطرح على شكل استفهام و تكون الإجابة عنها ب:

(نعم) أو (لا) ، وقد يتحتم أحيانا على المستجوب ان يختار الإجابة الصحيحة ، تكمن خاصيتها في تحديد مسبق للأجوبة بالنوع موافق ، غير موافق و تتضمن أجوبة محددة و على المستجوب اختيار واحدة منها .

3-2-1 الأسئلة نصف مغلقة : وهي أسئلة مقيدة ولكن باستطاعة المجيب إعطاء راي او تقييم الإجابة .

3-2-3 الأسئلة المحددة بأجوبة : هي أسئلة مقيدة بأجوبة مقترحة من الباحث ويختار المجيب احدها او يرتبها حسب تفضيله .

3-1-4 الأسئلة المفتوحة : وهي عكس الأسئلة المغلقة حيث يسمح فيها الباحث للمجيب بالإجابة حسب

آرائه بدلا من اجباره على الاختيار .²

4 الشروط العلمية للأداة :

4-1 الصدق : ويعد اهم الشروط الواجب توفرها في أدوات القياس ، وهو من اهم معايير جودة الاختيار ، ويعرفه ليند كريست (1951) "بانه الدقة التي يقيس بها الاختبار ما وضع لأجله " .

كما تعتبر درجة الصدق هي العامل الأكثر أهمية بالنسبة للمقياس والاختبارات وهو يتعلق أساسا بنتائج الاختبار.³ وهناك أنواع من الصدق منها صدق المحكمين ، صدق المضمون ، صدق المحتوى ، الصدق الظاهري و الصدق

¹ حسين احمد الشافعي و رضوان احمد مرسي ، مبادئ البحث العلمي في التربية البدنية و الرياضية ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، بدون سنة ، ص25.

² بوداود عبد اليمين، عطاء الله احمد، المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية والرياضية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص99

³ محمد حسن علاوي ، محمد نصر الدين غضبان ، القياس في التربية البدنية و الرياضية وعلم القياس الرياضي ، دار الفكر العربي ، مصر ، 1996،

العاملي ، وقد تم اختبار صدق الاستبيان ، أي التحقق من أداة الدراسة (الاستبيان) وهل هو صالح لقياس ما نهدف الى قياسه حيث تم التأكد من صدق الاستبيان من خلال :

***صدق المحكمين** : للتأكد من وضوح الاستبيان ومدى تحقيقه للغرض الذي وضع من اجله ، تم عرضه على مجموعة من الأساتذة المختصين في مجال الدراسة ، وذلك لتزويدنا بأرائهم من حيث ملائمة الفقرات للمجال التي اندرجت تحته ، ومدى وضوح الصياغة اللغوية للفقرات وبناءاً عليه تم تعديل بعض الأسئلة لنحصل في الأخير على الاستبيان الموضح في الملاحق .

4-2 ثبات الأداة : ان ثبات أداة الدراسة يعني " من ان الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة ¹ .

5 مجتمع الدراسة :

ان المجتمع يعتبر يشمل كافة وحدات الظاهرة التي نحن بصدد دراستها حيث اعتمدنا في دراستنا على المسح الشامل لعناصر المجتمع و المتكون من 48 موظف بمديرية الشباب و الرياضة حسب المعلومات التي حصلنا عليها من مصلحة المستخدمين بالمديرية .

6 عينة الدراسة :

العينة هي جزء من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزءا من الكل بمعنى انه تؤخذ مجموعة من افراد المجتمع على ان تكون ممثلة لمجتمع البحث ² ونظرا الى حجم مجتمع الدراسة ونظرا الى القاعدة العلمية في اختيار العينة من المجتمع المتاح للدراسة وحتى تكون العينة ممثلة لمجتمع البحث قمنا باستخدام أسلوب المسح الشامل من خلال دراسة جميع مفردات مجتمع الدراسة و البالغ عددهم (48) وذلك لتحقيق نتائج أكثر موضوعية ودقة حيث اعتمدنا في دراستنا على العينة القصدية والتي تتمثل في مديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة وتم اختيارها للأسباب التالية :

- قرب المسافة .

¹ - زياد بن عبد الله الدهشة ، المتغيرات التنظيمية و الوظيفية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي وفقا لنظرية هيرز بيرج ، ماجستير ، قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف الأمنية للعلوم الإدارية ، 2006 ، ص78

² - رشيد زرواتي ، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ط1، دار هومة ، الجزائر ، 2002، ص334.

- غير مكلفة للبحث من ناحية الجهد .
- وجود تسهيلات إدارية تسمح للباحث بجمع معلومات تلائم موضوع البحث وتخصص الباحث .
- لان مديرية الشباب و الرياضة هي المسؤولة عن الاتصالات الإدارية الرياضية بالولاية وهي السلطة العليا للإدارة الرياضية .

7 ضبط متغيرات الدراسة :

ان أي دراسة من الدراسات العلمية تتوفر على متغيرات من اجل القدرة على دراستها واستنادا على فرضيات البحث تبين لنا ان هناك متغيرين اثنين احدهما مستقل و الأخر تابع .

7-1 المتغير المستقل : ويسمى في بعض الأحيان بالمتغير التجريبي و هو الذي يحدد المتغيرات ذات الأهمية أي ما يقوم الباحث بشيئها للتأكد من تأثير حدث معين وهو عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث انه السبب او احد الأسباب لنتيجة معينة ودراسته تؤدي الى معرفة تأثيره على متغير آخر .
وفي هذه الدراسة تم تحديد المتغير المستقل : الاتصال .

7-2 المتغير التابع : هي المتغيرات الناتجة من العمليات التي تعكس الأداء او السلوك وعلى ذلك فإنه المثير هو المتغير المستقل بينما الاستجابة تتمثل في المتغير التابع و الذي يلاحظه الباحث من خلال معالجته للظروف المحيطة بالتجربة¹

ومن خلال موضوع الدراسة فقد تم تحديد المتغير التابع : نجاح العمل الإداري

8 مجالات الدراسة :

- 8-1 المجال الزمني :** شرعنا في اعداد هذه الدراسة بداية شهر فيفري 2018 بعد اكتمال جميع إجراءات اختيار الموضوع واختيار ميدان التربص التطبيقي ولذلك فقد كانت خطوات دراستنا على النحو التالي :
- خصصنا الفترة الممتدة بين أوائل فيفري الى منتصف شهر أفريل للجانب النظري من خلال جمع المادة العلمية المتعلقة بدراستنا وتطبيقها في فصول تعبر عن الموضوع .
 - اما الفترة الممتدة من بداية شهر أوت الى نهايته فكانت مخصصة بالدراسة الاستطلاعية او التربص الميداني على

¹ - فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة، أسس البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية ، ط1، الإسكندرية ، 2002، ص167.

مستوى مديرية الشباب و الرياضة بسكرة وذلك بتوزيع الاستبيان على الافراد العاملين بالمديرية لجمع بعد ذلك الإجابة المتحصل عليها وترتيب البيانات في جداول و تفسيرها وتحليلها حيث يوجد فصل في الجانب التطبيقي مخصص للتحليل و التفسير و مناقشة النتائج التي توصلنا اليها .

8-2 المجال المكاني : شملت الدراسة العمال و الموظفون بمديرية الشباب و الرياضة بسكرة .

أ/مديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة : هي قطاع من قطاعات الدولة تتكفل بطموحات الشباب العلمية و الرياضية ،وأسست في 28 جويلية 1990 وأطلق عليها اسم ترقية نشاطات الشباب و بمقتضى مرسوم :93/283 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 غير اسمها الى مديرية الشباب و الرياضة و نظم أربعة مصالح ولكل مصلحة ثلاث مكاتب مخولة بتطبيقها وهم :

- مصلحة التكوين وإدارة الوسائل .

- مصلحة نشاطات الشباب .

- مصلحة التربية البدنية و الرياضة .

- مصلحة الاستثمارات و التجهيزات .

ب/مهام مديرية الشباب و الرياضة :

- تشجيع طموحات الشباب

- التنسيق مع السلطات و الهيئات المعنية

- إنجاز جميع المنشآت الشبابية و الرياضية وتدعيمها

- يقوم بتسيير شؤونها مدير مختص وأربعة رؤساء مصالح وعمال إداريين على مستوى 12 مكتب .

ج/ موقع المديرية : تقع مديرية الشباب و الرياضة في حي الوادي 2 ولاية بسكرة .

9 الأسلوب الاحصائي :

ان هدف الدراسة هو محاولة التوصل الى مؤشرات كمية ذات دلالة حيث استخدمنا الطريقة الإحصائية لكون الإحصاء هو الأداة و الوسيلة الحقيقية التي تعالج بها النتائج ،حيث يتم تحويل النتائج التي تحصلنا عليها من خلال استمارة الاستبيان الى ارقام ،حيث تساعدنا هذه الوسيلة على قياس مدى صحة الفرضيات ، حيث اعتمدنا في

$$\text{دراستنا على المعادلة الإحصائية التالية : } 100 \times \frac{\text{عدد التكرارات}}{\text{العدد الكلي للعينة}} = \text{النسبة المئوية}$$



الفصل الثاني :

عرض وتحليل

ومناقشة النتائج

1 عرض وتحليل نتائج الدراسة :

ان جمع البيانات عن طريق استمارة الاستبيان دون تبويبها وتحليلها تبقى نتائج غامضة وغير معروفة ، ما لم يتم الاعتماد على وسائل التحليل التي تجعل النتائج واضحة، ويستطيع القارئ الاطلاع عليها ، وقد اعتمدنا في بحثنا هذا على اسلوبين هما :

أ/الأسلوب الكمي : وهو الأسلوب الذي استعملنا فيه النسب المئوية و الجداول التكرارية و الدوائر النسبية عن طريق برنامج Microsoft Office Excel

ب/ الأسلوب الكيفي : اعتمدنا فيه على الجانب الوصفي في التحليل و التعليق على النتائج

1-1 عرض و تحليل نتائج الفرضية الأولى:

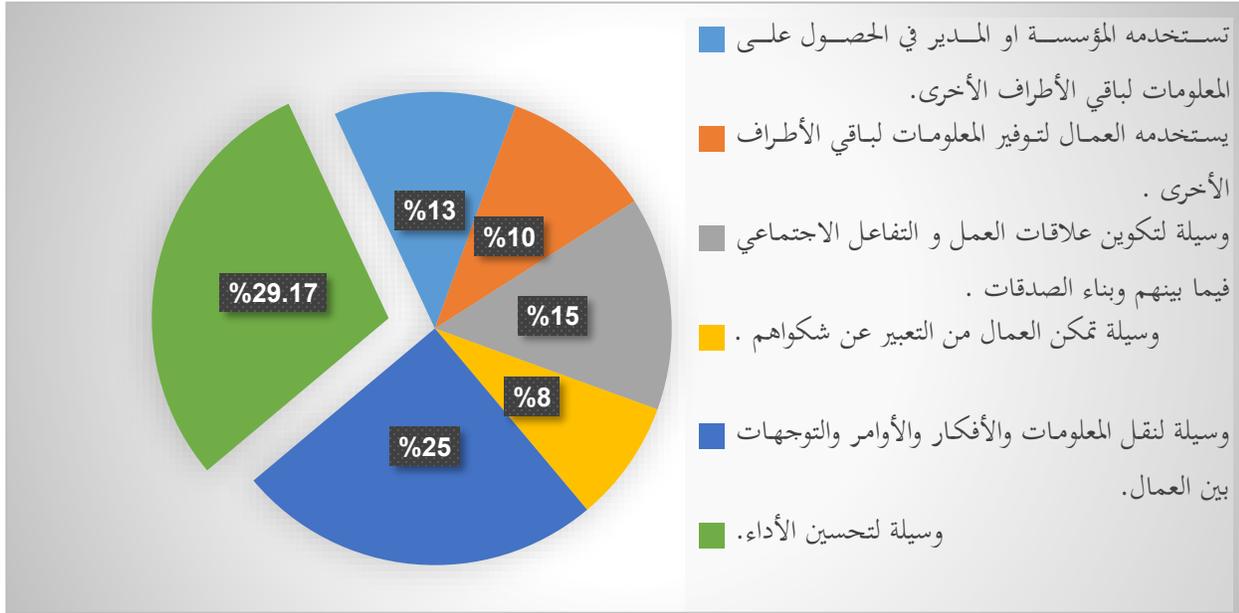
للاتصال الداخلي دوره في نجاح العمل الإداري الرياضي .

لفهم حقيقة وواقع الاتصال الداخلي في مديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة ودراسته من عدة جانب قمنا بطرح (07) أسئلة تدخل ضمن المحور الاول من الاستبيان انظر ملحق رقم (01) و بناءا على الإجابات التي تحصلنا عليها من المحور الأول للاستبيان ، أجرينا دراسة تحليلية كما يلي :

السؤال رقم (01): ماذا يعني لكم الاتصال الداخلي في المؤسسة ؟
الغرض منه : معرفة مفهوم الاتصال الداخلي .

الجدول رقم (02): يبين معنى الاتصال الداخلي في المؤسسة

النسبة %	التكرارات	الاقتراحات
12.5	06	تستخدمه المؤسسة او المدير في الحصول على المعلومات لباقي الأطراف الأخرى.
10.42	05	يستخدمه العمال لتوفير المعلومات لباقي الأطراف الأخرى .
14.58	07	وسيلة لتكوين علاقات العمل و التفاعل الاجتماعي فيما بينهم وبناء الصداقات .
08.33	04	وسيلة تمكن العمال من التعبير عن شكواهم .
25	12	وسيلة لنقل المعلومات والأفكار والأوامر والتوجهات بين العمال.
29.17	14	وسيلة لتحسين الأداء.
100	48	المجموع



الشكل (04): دائرة نسبية تمثل مدى فهم الموظفين للاتصال الداخلي في المؤسسة

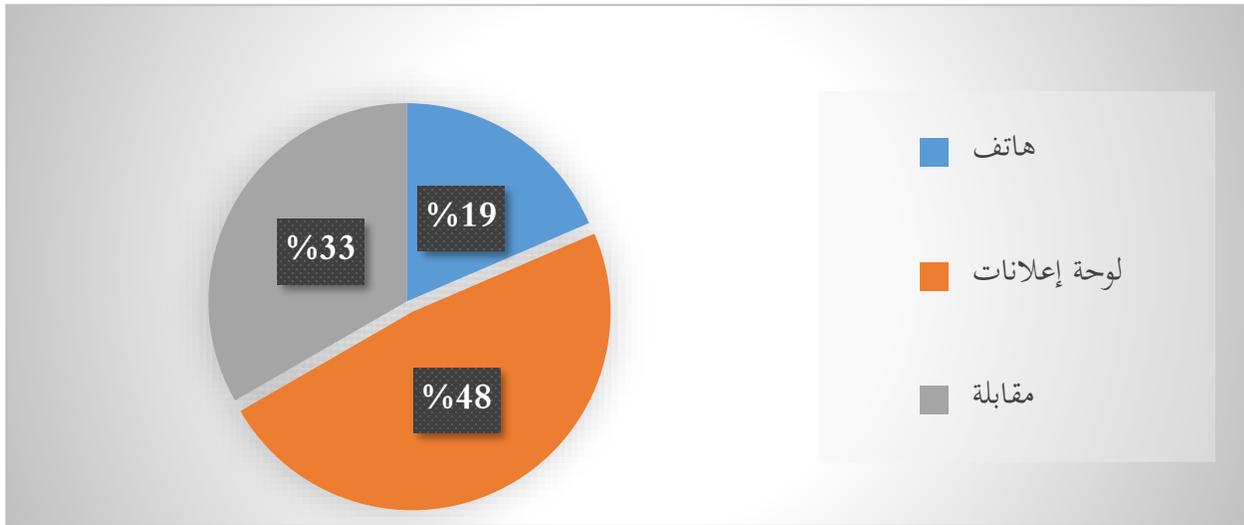
من خلال الجدول رقم (02) فإن التعاريف التي أعطيت للاتصال الداخلي من طرف افراد العينة المدروسة فأغلبها ركزت على ان الاتصال الداخلي في مديرية الشباب والرياضة هو وسيلة لتحسين الأداء بنسبة 29.17% و 25% من افراد العينة تعرف الاتصال الداخلي على انه وسيلة لنقل المعلومات و الأفكار و الأوامر و التوجيهات بين العمال بينما 14.58% من افراد العينة ترى ان الاتصال الداخلي يعني وسيلة لتكوين علاقات العمل و التفاعل فيما بينهم ويعتبر البعض بنسبة 12.5% تستخدمه في الحصول على المعلومات للأطراف الأخرى ، اما بنسبة 10.42% كانت اجابتهم بأنه يستخدمه العمال لتوفير المعلومات للأطراف الأخرى ،حيث يعتبره مجموعة من الافراد المبحوثين بأنه وسيلة تمكن العمال من التعبير عن شكواهم بنسبة 8.33% ، نستنتج من خلال النسب المتحصل عليها ان اغلب المبحوثين يعتبرون ان الاتصال الداخلي يمثل وسيلة لتحسين الأداء .

السؤال رقم (02): كيف يتم وصول المعلومة للأفراد من الإدارة؟

الغرض منه: معرفة طريقة وصول المعلومة.

الجدول رقم (03): يبين كيفية وصول المعلومات من الإدارة.

النسبة %	التكرارات	الاقتراحات
18.53	04	هاتف
48.14	26	لوحة إعلانات
33.33	18	مقابلة
100	48	المجموع



الشكل (05): دائرة نسبية تمثل طريقة وصول المعلومة من الإدارة للأفراد

من خلال الجدول رقم (03) فإن طريقة وصول المعلومة من الإدارة من خلال لوحة الإعلانات حيث ترى نسبة 48.14% من افراد العينة بأن المعلومات التي تصلهم من الإدارة تكون عبر لوحة الإعلانات، في حين ان نسبة 33.33% ترى ان المعلومات تصل من الإدارة عبر المقابلة ، اما نسبة 18.53% ترى ان المعلومات تصل من الإدارة عبر الهاتف .

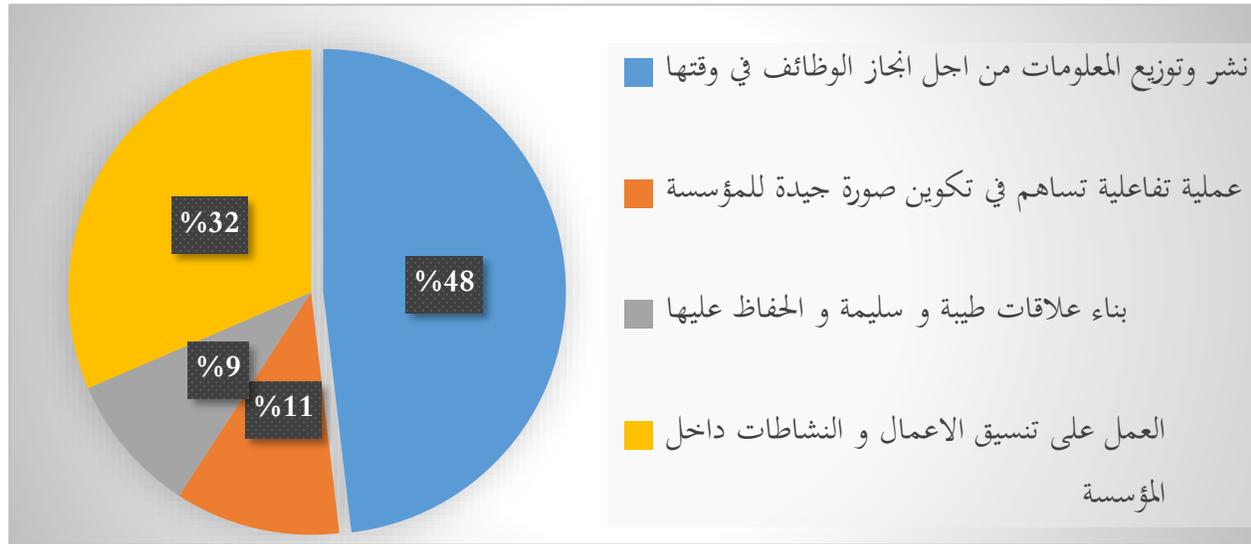
ومن خلال هذه النسب تبين لنا ان اغلب المبحوثين تصلهم المعلومات من الإدارة عبر اللوحات الاعلانية .

السؤال (03): ما هو الهدف من الاتصال الداخلي؟

الغرض منه :معرفة هدف الاتصال الداخلي للمؤسسة

الجدول (04):يبين الهدف من الاتصال الداخلي.

النسبة %	التكرارات	الاقتراحات
48.14	26	نشر وتوزيع المعلومات من اجل انجاز الوظائف في وقتها
11.01	03	عملية تفاعلية تساهم في تكوين صورة جيدة للمؤسسة
09.37	02	بناء علاقات طيبة و سليمة و الحفاظ عليها
31.48	17	العمل على تنسيق الاعمال و النشاطات داخل المؤسسة
100	18	المجموع



الشكل (06): دائرة نسبية تمثل الهدف من الاتصال الداخلي

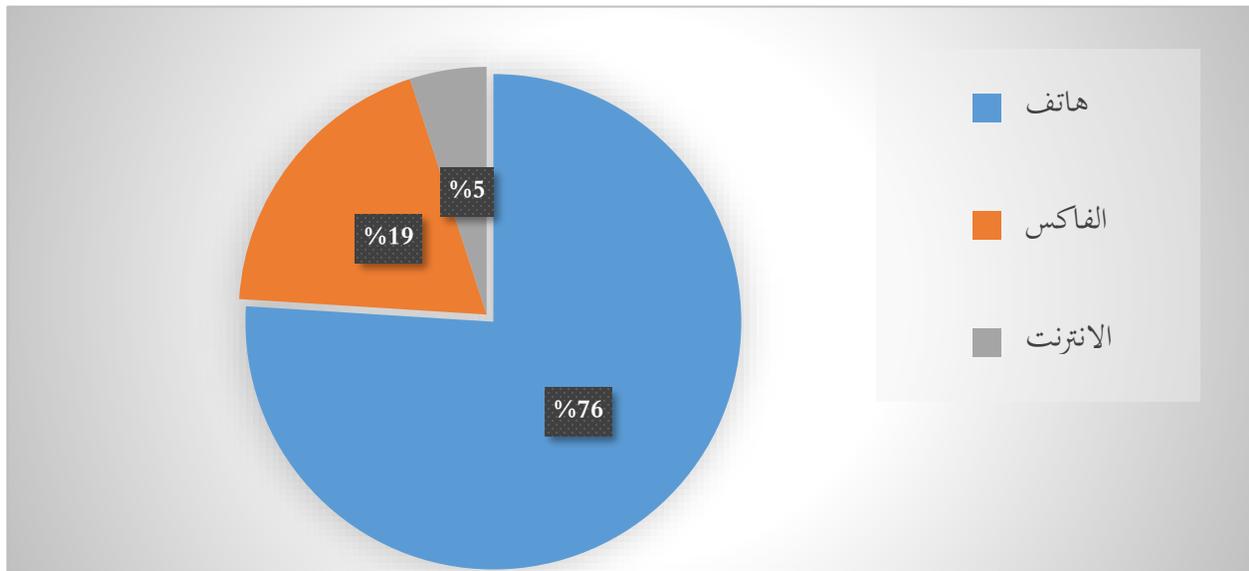
من خلال الجدول رقم (04) تبين لنا ان النسبة 48.14% من المبحوثين كانت اجاباتهم ان الهدف من الاتصال الداخلي هو نشر وتوزيع المعلومات من اجل انجاز الوظائف في وقتها، في حين ان نسبة 31.48% ترى ان هدفه العمل على تنسيق الاعمال والنشاطات داخل المؤسسة، وان نسبة 11.01% يرون بان الهدف من الاتصال الداخلي هو عملية تفاعلية تساهم في تكوين صورة جيدة للمؤسسة، وبنسبة 09.37% ترى ان الهدف منه هو بناء علاقات طيبة وسليمة والحفاظ عليها من اجل إزالة سوء التفاهم بين الموظفين ...
ومن خلال ما سبق تبين لنا الهدف من الاتصال هو نشر وتوزيع المعلومات من اجل انجاز الوظائف في وقتها .

السؤال (04): ماهي الوسائل المعتمدة في العملية الاتصالية؟

الغرض منه: معرفة وسائل الاتصال بالمؤسسة .

الجدول (05): يبين الوسيلة المعتمدة في العملية الاتصالية.

النسبة %	التكرارات	الاقتراحات
76	38	هاتف
19	09	الفاكس
05	01	الانترنت
100	48	المجموع



الشكل (07): دائرة نسبية تمثل الوسيلة المعتمدة في العملية الاتصالية

من خلال الجدول رقم (05) نجد ان مديرية الشباب والرياضة تعتمد بشكل كبير على الهاتف بنسبة 76%، ثم الفاكس بنسبة 19%، وبنسبة 05% للإنترنت.

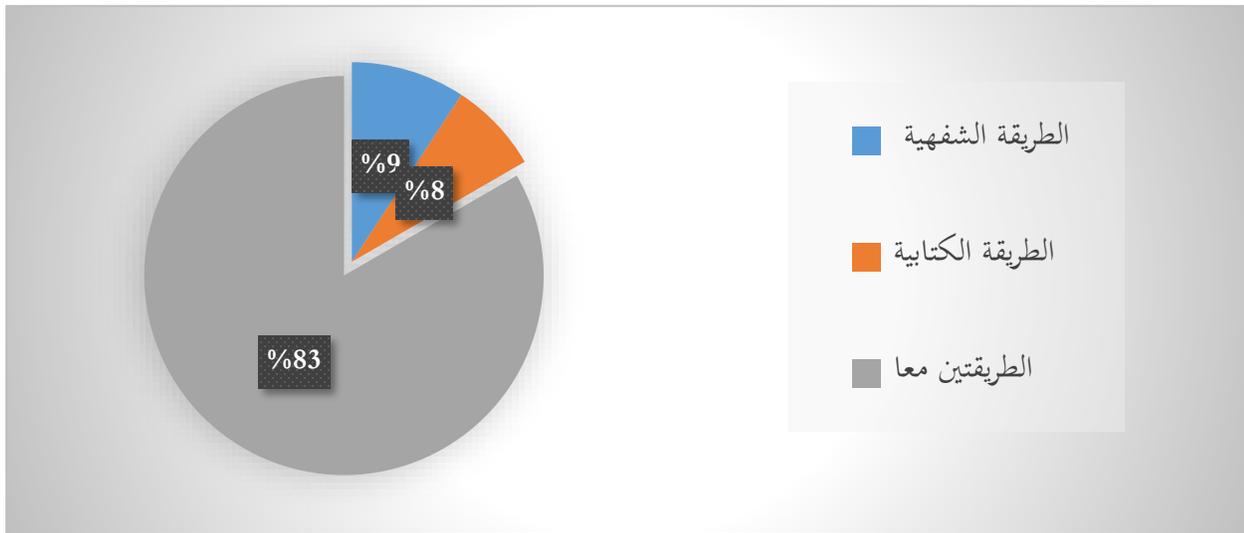
نلاحظ ان المديرية تعتمد بالدرجة الأولى على الهاتف في ممارسة العملية الاتصالية الخاصة بها ، حيث ان النسبة الكبيرة من المبحوثين كانت اجاباتهم على ان الوسيلة التي تعتمد عليها المديرية بالدرجة الأولى هي الهاتف .

السؤال (05): ماهي الطريقة التي يتم بها إيصال المعلومات ؟

الغرض منه: معرفة طريقة إيصال المعلومات بين الموظفين .

الجدول (06): يبين الطريقة التي يتم بها إيصال المعلومات بين الموظفين.

النسبة %	التكرارات	الاقتراحات
09.25	05	الطريقة الشفهية
07.40	04	الطريقة الكتابية
83.35	39	الطريقتين معا
100	48	المجموع



الشكل (08): دائرة نسبية تمثل الطريقة التي يتم بها إيصال المعلومات

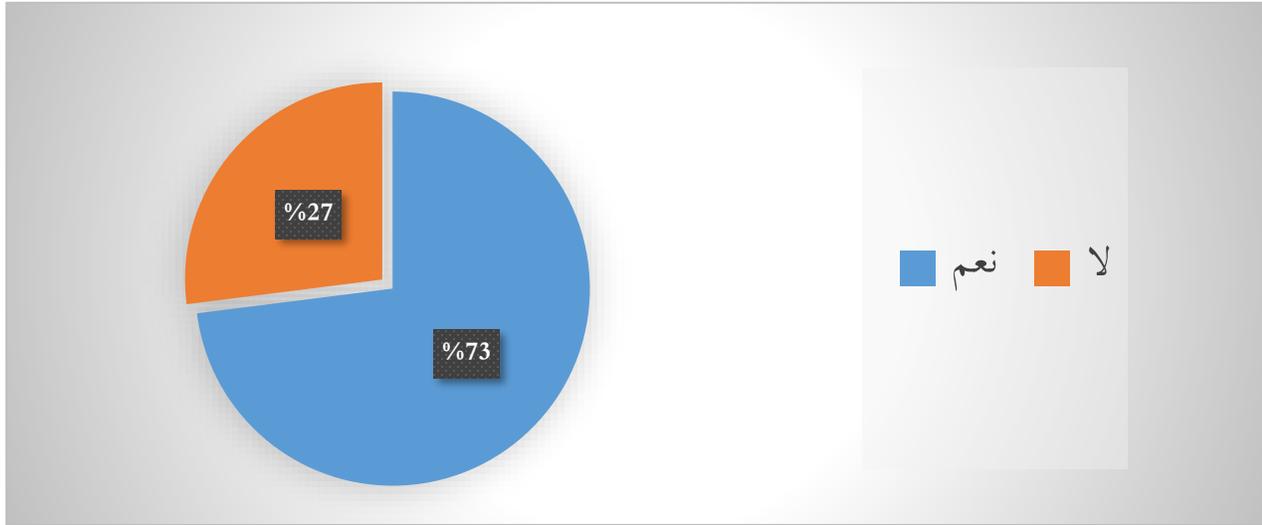
من خلال الجدول رقم (06) نجد ان أكبر نسبة من المبحوثين كانت اجاباتهم على ان المعلومات التي يتم ايصالها تكون بالطريقتين معا بنسبة 83.35%، اما بنسبة 09.25% كانت ترى بان الطريقة الشفهية هي التي تطبق، اما نسبة المبحوثين التي كانت اجاباتهم بان إيصال المعلومات يكون بالطريقة المكتوبة هي 07.40% . ومن خلال النسب التي تحصلنا عليها من المبحوثين تبين ان الطريقة الأكثر شيوعا و المتداولة لإيصال المعلومات هي الطريقتين معا الشفهية و المكتوبة .

السؤال (06): هل تعترضك معوقات اتصالية اثناء القيام بعملك؟

الغرض منه: معرفة اذا ما كان هناك معوقات اتصالية اثناء القيام بعمل الموظفين .

الجدول (07): يبين ما اذا كانت هناك معوقات اتصالية اثناء القيام بالعمل .

النسبة %	التكرارات	الاقتراحات
73	31	نعم
27	17	لا
100	48	المجموع



الشكل (09): دائرة نسبية تمثل ما اذ كانت هناك معوقات اتصالية اثناء القيام بالعمل.

من خلال الجدول رقم (07) نجد ان أكبر نسبة من المبحوثين كانت اجاباتهم ب(نعم) بان هناك معوقات اتصالية تعترضهم وذلك بنسبة 73% اما الذين كانت اجاباتهم ب(لا) فقدرت نسبتهم 27%. نستنتج من النسب المتحصل عليها بأنه هناك نسبة كبيرة من الموظفين داخل المديرية تواجههم معوقات اتصالية اثناء القيام بواجباتهم في العمل.

السؤال رقم (07): هل للاتصال الداخلي دور في نجاح العمل الإداري الرياضي؟

الغرض منه : معرفة مدى فهم الاتصال الداخلي بالنسبة للموظفين و الدور الذي يلعبه في نجاح العمل الإداري

من خلال جمع المعلومات وفرزها نلاحظ ان معظم الإجابات حول ما اذا كان للاتصال الداخلي دور في نجاح العمل الإداري الرياضي تتمحور حول انه توجد علاقة وطيدة بين العمل الإداري الرياضي و الاتصال فهما يكملان بعضهما، وهناك مجموعة أخرى كانت اجاباتهم حول ان دور الاتصال الداخلي يكمن في تحسين سير المعلومة وتبادلها وهناك فئة تقول ان الدور الأساسي له هو تنظيم العلاقات بين الإدارة و الموظفين اثناء القيام بالعمل المناط اليهم

وتوجد فئة أخرى من المبحوثين تقول ان دور الاتصال الداخلي في نجاح العمل الاداري هو الإسراع في انجاز العمل وتوخي الدقة وتقليل هامش الأخطاء ومجموعة أخرى تقول انه ليس بالضرورة القصوى لان هناك أمور اهم منه من خلال استقراء المعلومات الخاصة بالسؤال رقم (07) التي قمنا بجمعها وترتيبها تبين لنا ان اغلب الإداريين يؤكدون ان للاتصال الداخلي دور فعال في نجاح العمل الاداري الرياضي.

2-1 عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

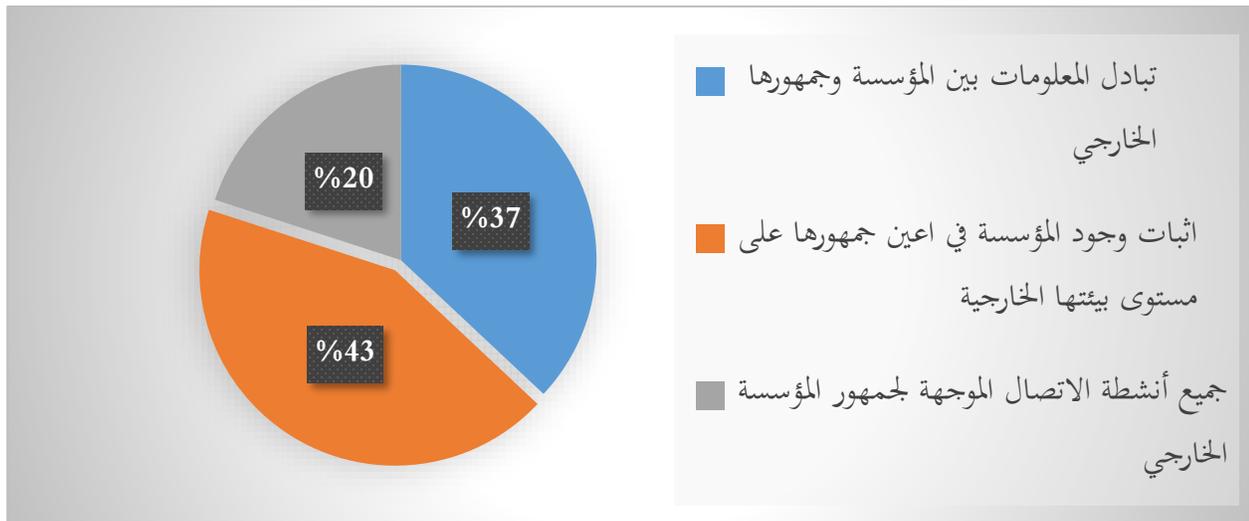
الاتصال الخارجي ودوره في نجاح العمل الإداري الرياضي.

السؤال (01): ماذا يعني لكم الاتصال الخارجي في المؤسسة؟

الغرض منه : معرفة مفهوم الاتصال الخارجي في المؤسسة

الجدول (08): يبين مدى معرفة الموظفين بمعنى الاتصال الخارجي للمؤسسة.

النسبة %	التكرارات	الاقتراحات
37	18	تبادل المعلومات بين المؤسسة وجمهورها الخارجي
43	19	اثبات وجود المؤسسة في اعين جمهورها على مستوى بيئتها الخارجية
20	11	جميع أنشطة الاتصال الموجهة لجمهور المؤسسة الخارجي
100	48	المجموع



الشكل (10): دائرة نسبية تمثل مدى معرفة الموظفين بمعنى الاتصال الخارجي للمؤسسة

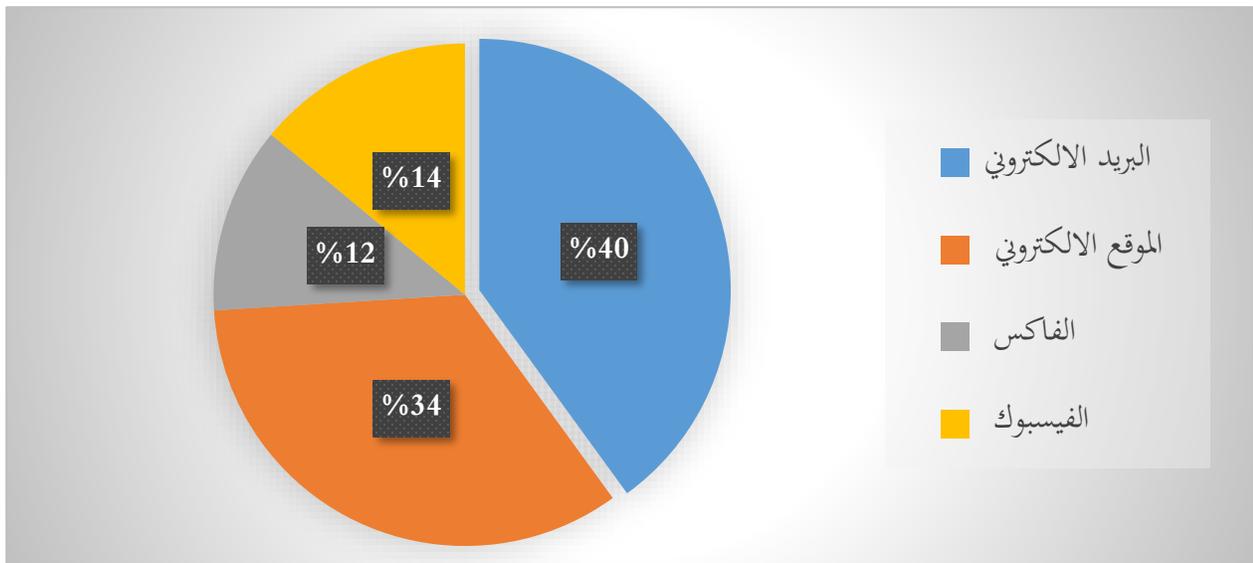
من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ ان نسبة المبحوثين التي كانت اجاباتهم حول معنى الاتصال الخارجي في المؤسسة بانه اثبات وجودها في اعين جمهورها وعلى مستوى بيئتها الخارجية قدرت ب43%، اما نسبة 37% كانت آرائهم تدور حول ان معناه هو تبادل المعلومات بين المؤسسة وجمهورها الخارجي، وكانت نسبة المبحوثين الذين اجابوا بان معناه يتمثل في جميع أنشطة الاتصال الموجهة لجمهور المؤسسة الخارجي بنسبة 20% نستنتج من خلال النسبة المتحصل عليها بان الاتصال الخارجي يتمثل في اثبات وجود المؤسسة في اعين جمهورها على مستوى بيئتها الخارجية.

السؤال (02) : ماهي الوسائل الحديثة المستعملة في الاتصال الخارجي بمؤسستكم؟

الغرض منه : معرفة الوسائل المستعملة لعملية الاتصال الخارجي في المؤسسة

الجدول (09) : يبين الوسائل المستعملة لعملية الاتصال الخارجي للمؤسسة .

النسبة %	التكرارات	الاقتراحات
40	24	البريد الالكتروني
34	10	الموقع الالكتروني
12	06	الفاكس
14	08	الفيسبوك
100	48	المجموع



الشكل (11): دائرة نسبية تمثل يبين الوسائل المستعملة لعملية الاتصال الخارجي للمؤسسة

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ ان نسبة 40% من المبحوثين كانت اجاباتهم بان الوسيلة الأكثر استعمالا لعملية الاتصال الخارجي هي البريد الالكتروني، اما بنسبة 34% كانت اجابتهم بان الوسيلة المستعملة للعملية هو الموقع الالكتروني، ثم تأتي نسبة المبحوثين التي كانت اجاباتهم بان الفيسبوك هو الوسيلة المعتمدة لعملية الاتصال الخارجي بنسبة 14%، اما الفئة القائلة بان الفاكس هو الوسيلة المعتمدة لعملية الاتصال الخارجي كانت نسبتهم 12%

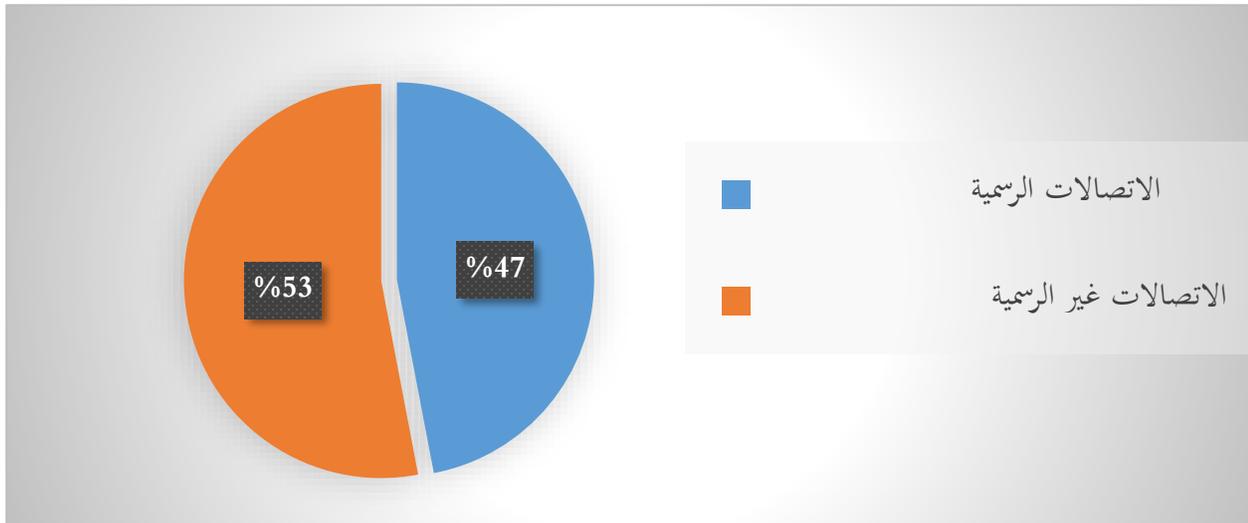
نستنتج ان من الوسائل المستعملة لعملية الاتصال الخارجي في المديرية هي البريد الالكتروني .

السؤال (03): ماهي الاتصالات التي تفضلها المؤسسة في التعامل مع جمهورها الخارجي؟

الغرض منه : معرفة الوسائل المستعملة لعملية الاتصال الخارجي في المؤسسة

الجدول (10): يبين الاتصالات التي تفضلها المؤسسة في التعامل مع جمهورها الخارجي .

النسبة %	التكرارات	الاقتراحات
47	23	الاتصالات الرسمية
53	23	الاتصالات غير الرسمية
100	48	المجموع



الشكل (12): دائرة نسبية تمثل الاتصالات التي تفضلها المؤسسة في التعامل مع جمهورها الخارجي

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) ان الاتصالات غير الرسمية اخذت اكبر نسبة وذلك بنسبة 53% اما نسبة المبحوثين الذين كانت اجاباتهم بان الاتصالات الرسمية هي المعتمدة وذلك بنسبة 47% .

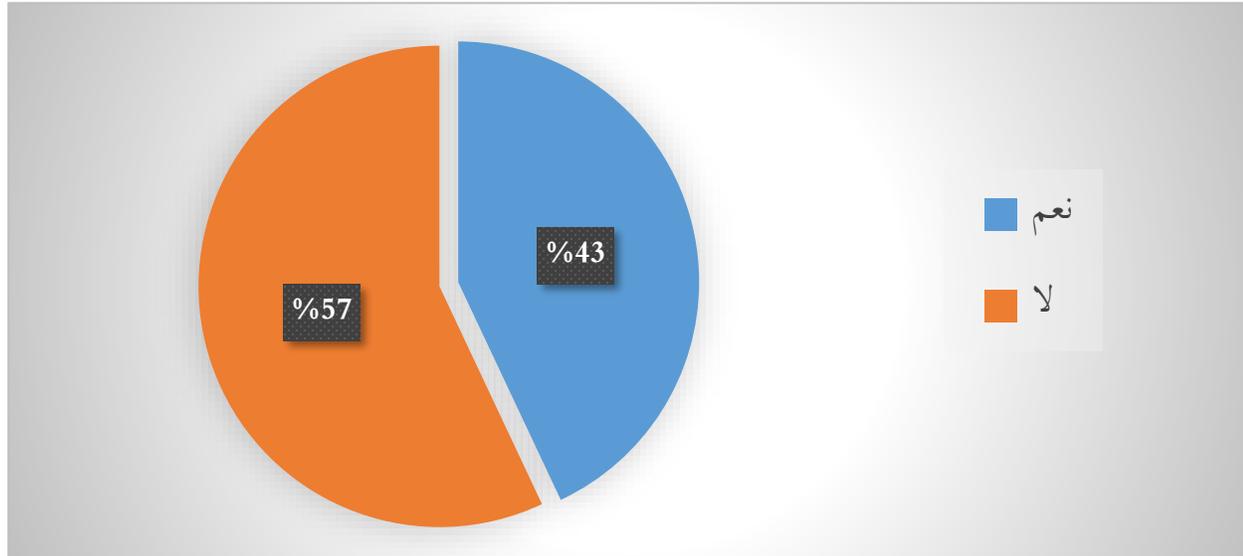
نستنتج ان الاتصالات التي تفصلها المؤسسة في التعامل مع جمهورها الخارجي هي الاتصالات غير الرسمية .

السؤال (04): هل تنظم المؤسسة زيارات دورية للمحيط الخارجي؟

الغرض منه : معرفة اذا ما كانت المؤسسة تنظم زيارات دورية للمحيط الخارجي .

الجدول (11): يبين ما اذ كانت المؤسسة تنظم زيارات دورية للمحيط الخارجي ام لا .

النسبة %	التكرارات	الاقتراحات
43	18	نعم
57	30	لا
100	48	المجموع



الشكل (13): دائرة نسبية تمثل ما اذ كانت المؤسسة تنظم زيارات دورية للمحيط الخارجي

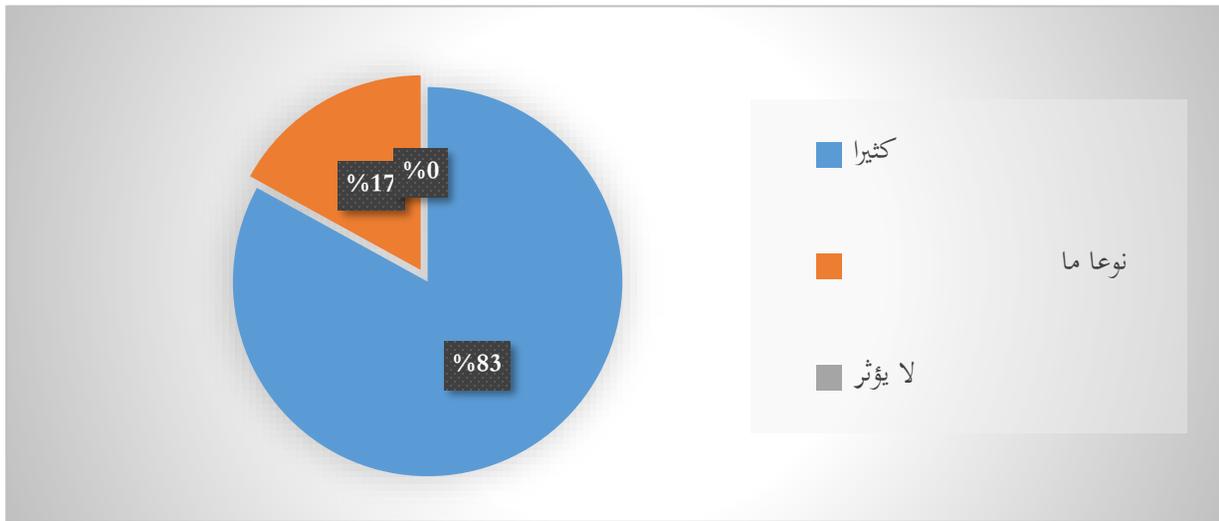
من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ ان نسبة 57% تقول ان المؤسسة لا تقوم بزيارات دورية للمحيط الخارجي، اما

نسبة المبحوثين التي كانت اجاباتهم بان المؤسسة تقوم بزيارات دورية 43% .

نستنتج ان المؤسسة لا تقوم بزيارات دورية لمحيطها الخارجي .

السؤال (05): هل الاتصال الخارجي يزيد من فاعلية العلاقة بين المؤسسة والمحيط الخارجي؟
 الغرض منه: معرفة اذا ما كان الاتصال الخارجي يزيد من فاعلية العلاقة بين المؤسسة و المحيط الخارجي
 الجدول (12): يبين ما اذ كانت الاتصالات الخارجية يزيد من فاعلية العلاقات بين المؤسسة و المحيط
 الخارجي

النسبة %	التكرارات	الاقتراحات
83	40	كثيرا
17	08	نوعا ما
00	00	لا يؤثر
100	48	المجموع



الشكل (14): دائرة نسبية تمثل ما اذ كانت الاتصالات الخارجية يزيد من فاعلية العلاقات بين المؤسسة والمحيط الخارجي

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) ان نسبة 83% من المبحوثين كانت اجاباتهم بان الاتصال الخارجي يزيد من فاعلية العلاقة بين المؤسسة والمحيط الخارجي، وبنسبة كبيرة أي كثيرا، اما بنسبة 17% كانت اجاباتهم نوعا ما، يزيد الاتصال من فاعلية العلاقات بين المؤسسة والمحيط الخارجي، وبنسبة 00% لا يؤثر .

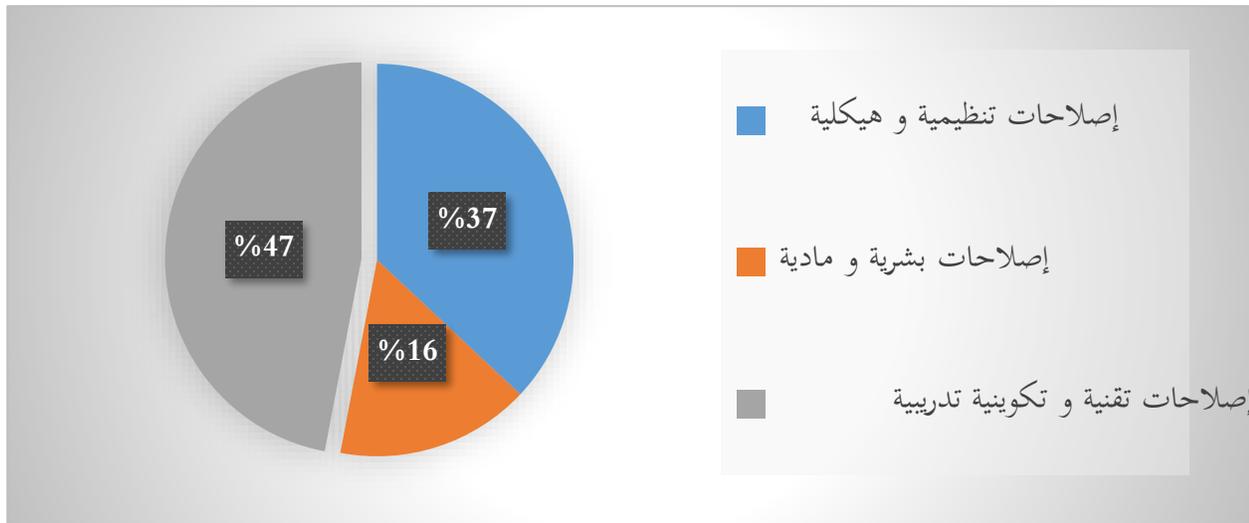
ومنه نستنتج ان الاتصال الخارجي يزيد من فاعلية العلاقة بين المؤسسة و المحيط الخارجي .

السؤال (06): حسب رايك كيف يتم تحسين عملية الاتصال الخارجي في مؤسستك ؟

الغرض منه: معرفة الطرق المتبعة لتحسين عملية الاتصال الخارجي في المؤسسة .

الجدول (13): يبين الطرق المتبعة لتحسين عملية الاتصالات الخارجي للمؤسسة.

النسبة %	التكرارات	الاقتراحات
37	14	إصلاحات تنظيمية و هيكلية
16	10	إصلاحات بشرية و مادية
47	24	إصلاحات تقنية و تكوينية تدريبية
100	48	المجموع



الشكل (15): دائرة نسبية تمثل الطرق المتبعة لتحسين عملية الاتصالات الخارجي للمؤسسة

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ ان نسبة 47% من المبحوثين كانت اجابتهم بان عملية الاتصال الخارجي يتم تحسينها من خلال إصلاحات تقنية وتكوينية وتدريبية، اما نسبة 37% فكانت اجاباتهم بانه يمكن تحسينها من خلال إصلاحات تنظيمية وهيكلية، ثم تأتي نسبة 16% من اجابات المبحوثين الذي كان رايهم بانه يمكن تحسين عملية الاتصال الخارجي من خلال إصلاحات بشرية ومادية .

نستنتج انه يمكن تحسين عملية الاتصال الخارجي من خلال القيام بإصلاحات تنظيمية وهيكلية

السؤال رقم (07): هل للاتصال الخارجي دور في نجاح العمل الاداري الرياضي ؟

الغرض منه: معرفة مدى فهم الاتصال الخارجي بالنسبة للموظفين.

من خلال جمع المعلومات وفرزها نلاحظ ان معظم الإجابات حول ما اذا كان للاتصال الخارجي دور في نجاح العمل الاداري الرياضي حيث كانت اغلب إجابات المبحوثين تتمحور حول وجود دور أساسي وفعال يتمثل في التنسيق وبين الفاعلين في النشاط و الممارسة الرياضية مع تقليل العوائق البيروقراطية ، البعض كانت اجاباتهم بان دوره يتمثل في توفير جميع وسائل الاتصال اللازمة لممارسة الأهداف التي تضمن نجاح العمل الاداري بالمديرية ، اما نسبة قليلة من المبحوثين اجابوا بان دور الاتصال الخارجي لا يسهم كثيرا في نجاح العمل الاداري الرياضي .

من خلال استقراء المعلومات الخاصة بالسؤال(07) التي قمنا بجمعها وترتيبها تبين لنا ان اغلب الموظفين كانت اجاباتهم بان للاتصال الخارجي دور فعال في نجاح العمل الاداري.

2 تفسير ومناقشة النتائج :

تمهيد:

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا بتوزيعه على الموظفين بمديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة ، وبعد عملية التحليل للأسئلة الاستبيان تم الوصول الى بعض الحقائق التي كنا قد طرحنا من خلالها فرضيات بحثنا .

1-2 تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى : "للاتصال الداخلي دور في نجاح العمل الإداري الرياضي "

- من خلال الجدول رقم (02) يتضح ان التعاريف التي أعطيت للاتصال الداخلي من طرف افراد العينة فاغلبهم كانت اجاباتهم على ان الاتصال الداخلي يعني وسيلة لتحسين الأداء وكانت نسبتهم 29.17 %، ثم تأتي نسبة 25% من أفراد العينة يعني لهم الاتصال الداخلي وسيلة لنقل المعلومات والأفكار والأوامر والتوجيهات بين العمال، في حين ان نسبة 14.58% كان رأيهم في معناه انه وسيلة لتكوين علاقات العمل والتفاعل فيما بينهم، ونسبة 12.5% يعتبرون الاتصال وسيلة تستخدمها المؤسسة في الحصول على المعلومات للأطراف الأخرى، ونسبة 10.42% كانت اجاباتهم بأنه يستخدمه العمال لتوفير المعلومات للأطراف الأخرى، وبنسبة 08.33% يعتبرون الاتصال كوسيلة تمكن العمال من التعبير عن شكواهم.

يتضح لنا من خلال التحليل السابق ان أكبر نسبة ان الاتصال الداخلي بالنسبة لهم يعني أداء ووسيلة لتحسين الأداء. - من خلال الجدول رقم (03) ان عينة من افراد المجتمع يؤكدون بان وصول المعلومة من طرف الإدارة يكون عبر لوح الإعلانات وذلك بنسبة 48.53 %، ونسبة 33.33% تصرح بان المعلومة تصلهم من الإدارة عبر المقابلة في حين ان نسبة 18.53% تقول بان المعلومة تصلهم من الإدارة عبر الهاتف. يتضح لنا من خلال النسب السابقة ان المعلومة تصل لأفراد المديرية عبر لوحة الإعلانات.

- من خلال الجدول رقم (04) نجد نسبة 48.14% يجدون ان الهدف من الاتصال الداخلي هو نشر وتوزيع المعلومات من اجل انجاز الوظائف في وقتها، في حين ان نسبة 31.48% ترى ان هدف الاتصال الداخلي هو العمل على تنسيق الاعمال و النشاطات داخل المؤسسة ، وان نسبة 11.01% يؤكدون بان الهدف منه هو رسم عملية تفاعلية تساهم في تكوين صورة جديدة عن المؤسسة ، وبنسبة 09.37% تقول ان الهدف من الاتصال الداخلي هو بناء علاقات طيبة وسليمة و الحفاظ عليها من اجل إزالة سوء التفاهم بين الموظفين .

يتضح لنا من خلال ما سبق ان الهدف من الاتصال الداخلي حسب راي اعلى نسبة من اجل انجاز الوظائف في وقتها .

- من خلال الجدول رقم (05) نجد ان اكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على الهاتف كوسيلة معتمدة في العملية الاتصالية بنسبة 76%، ثم يأتي الفاكس بنسبة 19%، وبعدها نسبة 05% الانترنت كوسيلة معتمدة في العملية الاتصالية.

يتضح لنا من خلال النسب الموضحة ان الوسيلة الأكثر اعتماداً في العملية الاتصالية بالنسبة للمبحوثين هو الهاتف. - من خلال الجدول رقم (06) و الذي مفاده الطريقة التي يتم بها إيصال المعلومات حيث اجابت اكبر نسبة من المبحوثين بانه يتم ايصالها بالطريقتين معا الكتابية و الشفهية بنسبة 83.35%، اما بنسبة 09.25% كانت ترى بان الطريقة الشفهية هي الأكثر استخداما وتأتي نسبة 07.40% يقولون ان طريقة إيصال المعلومات تكون بالطريقة المكتوبة .

يتضح لنا من النسب المتحصل عليها ان الطريقتين الكتابية و الشفهية يعتبران اكثر شيوعا في المديرية.

- من خلال الجدول رقم (07) نجد نسبة 73% يؤكدون بان هناك معوقات اتصالية تعترضهم اثناء القيام بعملهم، اما نسبة 27% منهم كانت اجابتهم بعدم وجود معوقات اتصالية .

يتضح من خلال النسب السابقة ان الافراد الموظفين بالمديرية يواجهون معوقات اتصالية في العمل بها .

- من خلال السؤال رقم(07) حول دور الاتصال الداخلي في نجاح العمل الإداري الرياضي ومن خلال استقرار النتائج المتحصل عليها من خلال إجابات المبحوثين فإنه توجد نسبة كبيرة من افراد العينة تقول ان هناك علاقة وطيدة بين العمل الإداري الرياضي و الاتصال ودوره في نجاحه فهما يكملان بعضهما البعض ومجموعة أخرى اجابت بأن دوره يكمن في حسن سير للمعلومة وتبادلها بين افراد المديرية وتنظيم العلاقات بين الإدارة و الموظفين ، ونسبة أخرى اجابت ان دوره يساهم في الإسراع في انجاز العمل وتوخي الدقة و تقليل هامش الأخطاء وفئة قليلة تقول انه ليس بالضرورة القصوى لان هناك أمور اهم من الاتصال.

ومن كل هذا نستنتج ان هناك اتصال داخلي في المديرية وذلك من خلال اهتمام الموظفين به حيث ان هناك معنى واضح للاتصال الداخلي يتجلى في اعتباره وسيلة لتحسين الأداء ، وان المعلومة تصل الى العاملين من خلال لوحة الإعلانات ، كما ان الهدف منه يساهم في نشر و توزيع المعلومات من اجل انجاز الوظائف في وقتها ، و الإشارة الى اهم الوسائل المعتمدة في العملية الاتصالية و هو الهاتف بالدرجة الأولى، حيث توجد معوقات اتصالية داخل المديرية تعترض العاملين بها ، وذلك من اجل تحقيق افضل اهداف المنظمة بصفة عامة و العمل الإداري الرياضي بصفة خاصة ، كما اشارت رحمة عيسى في كتابها "مدخل الى الاعلام و الاتصال " بان الاتصال الداخلي هو أداة للتأثير في السلوك التنظيمي و الوظيفي للعمال في العمليات الاتصالية ، وكذلك كما يقول الكس موكيلى ان الاتصال الداخلي

ليس نقل المعلومات فقط، ولكن أيضا فن قيادة التبادلات من اجل تسهيل مهام القائمين بالعمليات الاتصالية بغرض نجاح العمل المناط، ومنه نستخلص ان فرضيتنا الأولى قد تحققت.

وهذا ما يتفق مع دراسة صحراوي الأمين "2015/2014" دور الاتصال في تحسين تسيير الموارد البشرية، دراسة ميدانية على عمال ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية. حيث توصل الى ان هناك برامج اتصالية في المؤسسة الرياضية والعمل الجماعي هو الطريقة المثلى لبلوغ الأهداف المرجو تحقيقها وتنوع الاتصالات واختلاف مساراتها عنصر بالغ الأهمية من اجل تفاعل الافراد والرفع من كفاءتهم.

2-2 تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية: " للاتصال الخارجي دور في نجاح العمل الإداري الرياضي "

- من خلال الجدول (08) يتضح ان نسبة المبحوثين الذين كانت اجاباتهم حول معنى الاتصال الخارجي في المؤسسة بانه اثبات وجودها في اعين جمهورها على مستوى بيئتها الخارجية قدرت ب43%، ونسبة 37% للفتة القائلة بانه يعني تبادل المعلومات بين المؤسسة وجمهورها الخارجي، اما نسبة المبحوثين الذين اجابوا بان معناه يتمثل في جميع أنشطة الاتصال الموجهة لجمهور المؤسسة الخارجي 20%.

يتضح لنا من خلال التفسير السابق ان اغلب افراد العينة كانت اجاباتهم لمعنى الاتصال الخارجي للمؤسسة بانه اثبات وجودها في اعين جمهورها الخارجي.

- من خلال الجدول رقم (09) نجد نسبة 40% من المبحوثين تقول ان الوسيلة الأكثر استعمالا لعملية الاتصال الخارجي هي البريد الالكتروني اما نسبة 34% يؤكدون بان الوسيلة المستعملة العملية الاتصالية هو الموقع الالكتروني، ونسبة 14% اجابوا بان الوسيلة المعتمدة لعملية الاتصال الخارجي هي الفيسبوك، اما نسبة 12% قالوا بان الوسيلة المعتمدة لعملية الاتصال الخارجي هو الفاكس.

فنستنتج ان اغلب المبحوثين كانت اجابتهم حول الوسيلة الأكثر استعمالا للعملية الاتصالية الخارجية هو البريد الالكتروني وذلك يعني وجود عملية اتصالية تعتمد على التكنولوجيا المتطورة.

- من خلال الجدول رقم (10) نجد ان نسبة 53% تفضل الاتصالات غير الرسمية في التعامل مع جمهورها الخارجي، انا بنسبة 47% تعتمد في تعاملها مع المحيط الخارجي بالاتصالات الرسمية.

نستنتج ان اغلب المبحوثين اجابوا بان الاتصالات غير الرسمية هي الأكثر شيوعا للاتصال الخارجي للمؤسسة فهي تفضل الاتصال الغير رسمي في تعاملها

من خلال الجدول رقم (11) نجد ان 57% تقول ان المؤسسة لا تقوم بزيارات دورية للمحيط الخارجي في حين ان نسبة 43% اجابت حول قيام المديرية بزيارات دورية لمحيطها الخارجي.

نستنتج ان المؤسسة الرياضية "المديرية" ليس لديها علاقة وطيدة مع الزيارات الدورية الخارجية.

- من خلال الجدول رقم (12) نجد ان الاتصال الخارجي يزيد من فاعلية العلاقة بين المؤسسة والمحيط الخارجي

كثيرا بنسبة 83%، اما نسبة 17% كانت اجابتهم نوعا ما يزيد الاتصال من فاعلية العلاقة بين المؤسسة ومحيطها الخارجي، وعدم وجود نسبة قائلة بانه لا يؤثر أي 00%.

نستنتج ان الاتصال الخارجي يزيد من فاعلية العلاقة بين المؤسسة و المحيط الخارجي وهذا ما أكده افراد العينة بالأغلبية

- من خلال الجدول رقم (13) والمتضمن كيفية تحسين عملية الاتصال الخارجي في المؤسسة نجد نسبة 47% من

المبحوثين كانت اجاباتهم بان عملية الاتصال الخارجي يتم تحسينها من خلال إصلاحات تقنية وتكوينية وتدريبية ، اما نسبة 37% فكانت تقول بانه يمكن تحسين العملية الاتصالية الخارجية من خلال إصلاحات بشرية و مادية .

نستنتج انه يمكن تحسين العملية الاتصالية الخارجية للمؤسسة من خلال القيام بإصلاحات تقنية وتكوينية وتدريبية أي معرفة مدى تفكير المعنيين بالاتصال ومحاولة تطويره في المديرية .

من خلال السؤال رقم (07) حول دور الاتصال الخارجي ودوره في نجاح العمل الإداري الرياضي ومن خلال استقراء

النتائج المتحصل عليها من خلال إجابات المبحوثين بانه توجد نسبة كبيرة من افراد العينة تقول انه يوجد دور أساسي

وفعال يتمثل في التنسيق بين الفاعلين في النشاط و الممارسة الرياضية مع تقليل العوائق البيروقراطية وفئة أخرى

اجابوا بان دور الاتصال الخارجي في نجاح العمل الإداري الرياضي يتجلى في توفير جميع وسائل الاتصال اللازمة

لممارسة الأهداف التي تتضمن نجاح العمل الإداري بالمديرية ، واجابت فئة قليلة من افراد العينة بان دور الاتصال

الخارجي لا يساهم كثيرا في نجاح العمل الإداري الرياضي.

نستنتج ان للاتصال الخارجي دور كبير وجد مهم في نجاح العمل الإداري الرياضي وانه يوجد اتصال خارجي

للمؤسسة مع جمهورها ومحيطها الخارجي.

ومن كل هذا نستنتج ان هناك اتصال خارجي للمديرية مع محيطها الخارجي من خلال دراية الموظفين بمعنى الاتصال

الخارجي واهتمامهم به حيث انه يعني لهم اثبات وجود المؤسسة في اعين جمهورها الخارجي وأيضا هناك وسائل عديدة

تستعمل للاتصال الخارجي "البريد الالكتروني" هو أكثرهم شيوعا مقارنة بالوسائل المعتمدة لاتصالها الخارجي ، حيث

تعتمد المؤسسة في تعاملها بطريقة الاتصالات غير الرسمية حسب ما أجاب به الافراد المبحوثين مقارنة بالاتصالات

الرسمية و التي تستعمل بنسبة ضئيلة ، كما ان المديرية نادرا ما تقوم بزيارات دورية للمحيط الخارجي واكتفاءها

بالاتصالات المتطورة مثل البريد الإلكتروني ، أيضا نجد ان افراد العينة اكدوا بان الاتصال الخارجي يزيد من فاعلية العلاقة بين المؤسسة و المحيط الخارجي بنسبة كبيرة ، و فئة قليلة صرحت نوعا ما يزيد الاتصال الخارجي من فاعلية العلاقة بين المؤسسة و محيطها الخارجي ، وكذلك اجابوا حول كيفية تحسين عملية الاتصال بانه يجب القيام بإصلاحات تقنية وتكوينية و تدريبية ، حيث انهم يؤكدون بان للاتصال الخارجي دور في نجاح العمل الإداري الرياضي من خلال إجابات المبحوثين بانه توجد نسبة كبيرة تصرح بالدور الأساسي و الفعال من خلال التنسيق بين الفاعلين في النشاط و الممارسة الرياضية كما أشار عاطف عدلي في كتابه "مدخل الاتصال و الراي العام " بان الاتصال الخارجي هو اتصال يتم بين المنظمة الإدارية الواحدة وبين الجمهور و أيضا يعرف الاتصال الخارجي بانه حلقة وصل بين المؤسسة و المجتمع المحيط بها وهذه المؤسسات لا تتمكن من القيام بأعمالهم ما لم تكن ثقة متبادلة بينها وبين جمهورها وهذه المؤسسة تكون قائمة لتحقيق غايات ووظائف معينة و من أهدافه كسب تأييد المجتمع ، تحقيق السمعة الطيبة للمؤسسة .

ومنه نستنتج ان فرضيتنا الثانية قد تحققت وهذا ما يتفق مع دراسة بالعيد وليد "2016/2015" دور الاتصال الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال بمديرية الشباب و الرياضة ، دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية باتنة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية ، حيث توصل الى وجود قنوات خاصة بالاتصال وكذلك الاعتماد على أسلوب التشاور بين المؤسسات او بين المؤسسة و جمهورها الخارجي و أيضا فتح مجال للاتصال بين الإدارة و المحيط.

3 الاستنتاج العام:

تهدف دراستنا من خلال تفحص نتائج الاستبيان الذي قدم للموظفين بمديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة الى محاولة إيجاد العلاقة بين دور الاتصال في المديرية في تطوير ونجاح العمل الإداري الرياضي و الذي يحدث بين مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة وخارجها والتي تعتمد على قدرات كفاءتها لتشخيص محيطها الداخلي و الخارجي وذلك من خلال تحديد نقاط القوة و الضعف و العمل على تجنب هذه الأخيرة او معالجتها بأحسن الطرق لنجاح الإدارة الرياضية و تعزيز نقاط قوتها و المحافظة عليها.

وعليه توصلنا الى العديد من النتائج ، اهمها ضرورة ادراك مسؤولي المؤسسة بأهمية الاتصال الداخلي و الخارجي وانه يجب بناء نظام معلوماتي جيد ، كذلك بان العلاقات بين الموظفين تساهم في تحسين عملية الاتصال و تطويرها.

1 الفرضية الأولى:

توضح لنا بان العامل بالمديرية على دراية تامة بمعنى الاتصال الداخلي و التي مفادها للاتصال الداخلي دور في نجاح العمل الاداري الرياضي وذلك من خلال وصول المعلومات من الإدارة عبر لوحة الإعلانات كما ان هناك وسائل عديدة للقيام بالعملية الاتصالية وهو الهاتف بالدرجة الأولى اما الوسائل تأتي بعده كل وسيلة ونسبة استعمالها من طرف الموظفين وهذا لا يمنع من وجود معوقات اتصالية بين الموظفين في مختلف المستويات الإدارية وكذلك يساهم الاتصال الداخلي في التنسيق بين الفاعلين في النشاط و الممارسة الرياضية وان له دور فعال في توفير جميع وسائل الاتصال اللازمة لممارسة الأهداف التي تضمن نجاح العمل الاداري الرياضي بالمديرية .

2 الفرضية الثانية:

والتي مفادها ان للاتصال الخارجي دور في نجاح العمل الاداري الرياضي ، توضح لنا الدور الكبير و الفعال الذي يلعبه الاتصال الخارجي في نجاح العمل الاداري وذلك من خلال الاهتمام بالاتصال من طرف المسؤولين بالعملية الاتصالية الخارجية فهو يعني لهم اثبات وجود المؤسسة في اعين جمهورها الخارجي حيث ان وسائله تتعدد بداية بالبريد الالكتروني الى الموقع الالكتروني ، كما تعتمد المؤسسة في تعاملها مع جمهورها الخارجي بطريقة الاتصالات غير الرسمية مقارنة بالاتصالات الرسمية التي تستعمل بصورة ضئيلة كما ان المديرية لا تقوم بزيارات دورية بصفة دائمة ، كما ان الاتصال الخارجي يزيد من فاعلية العلاقة بين المؤسسة و جمهورها الخارجي ، وأيضا بقيام بإصلاحات تقنية و تكوينية و تدريبية.

خلاصة :

من خلال هذا الفصل تمكنت من إعطاء القيمة العلمية لنتائج افراد العينة و كذا مناقشتها وتحليلها لمعرفة اهم الجوانب المتدخلة في هذه العملية و الخروج باستنتاج لكل فرضية من فرضيات دراستنا.

كما ان هذا الفصل احتوى على نتائج الاستبيان الخاصة بموظفي مديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة الذي اردت من خلالها التعرف على الاتصال ودوره في نجاح العمل الإداري الرياضي حيث لاحظنا من خلاله الإجابة على أسئلة الاستبيان الموجهة لموظفي مديرية الشباب و الرياضة التي كانت بطريقة دقيقة وعلمية حيث تم تفرغ هذه النتائج ومعالجتها بطريقة إحصائية و التي وجدت من خلالها ان للاتصال دور في نجاح العمل الإداري الرياضي في مديرية الشباب و الرياضة.

الخطبة



الخاتمة:

ان المجتمع الحديث يقوم على العديد من البنى التحتية الأساسية التي تتميز عن سائر المجتمعات التقليدية الغابرة اذ تتباين هذه الأخيرة حسب نشاطات الانسان وحاجياته التي تفرض تجسيدها في الواقع وتعتبر المؤسسة الرياضية في الشأن إحدى أهم المكونات في نسق هذا المجتمع و التي شهدت بدورها تغييرات مختلفة بالتوازي مع الاحداث و التطورات التي شهدتها البشرية خاصة على الصعيد العلمي بشقيه التقني التكنولوجي و الاجتماعي الإنساني ، حيث صادف هذه التطورات العديد من المشاكل التي اعاقت تطور المؤسسات وذلك لانطلاقها من محيطها الداخلي وصولاً الى المحيط الخارجي كما هو الحال بالنسبة للاتصال الذي لم يكن مجسداً ومبنيّاً على قواعد علمية مدروسة ، فمن خلال دراستنا التي قمنا بها تتضح أكثر فأكثر المكانة المحورية الحيوية التي يحتلها الاتصال داخل المؤسسة الرياضية سواء كانت اجنبية او محلية ، بالتالي فإن الهدف الأساسي الذي تسعى اليه الإدارة الرياضية في المنشآت الرياضية من خلال عملية الاتصال هو زيادة الفاعلية في التسيير بشرط ان تكتمل كافة مراحل الخطط الإدارية في المؤسسة وان يتوفر المناخ المناسب الذي يساعد الفرد المتكون على نقل معارفه وخبراته المكتسبة من التكوين الى الممارسة العملية داخل المؤسسة مما جعل العامل او الموظف يسعى دائماً الى خلق جو اتصالي يتسم بالتفاهم وحسن العلاقة مع الزملاء في العمل من اجل تحقيق الأهداف المسطرة اليها في المؤسسة الرياضية .

وانطلاقاً من هذا هدفت دراستنا الى دور الاتصال في نجاح العمل الاداري الرياضي وكذلك معرفة اهم وسائل الاتصال بشقيها الداخلي و الخارجي ومدى دورها في نجاح العمل الاداري مما يساعدها على تحقيق أهدافها فالإدارة الحديثة تحرص على الاتصال الفعال و البناء لمواكبة المستجدات و التطورات المختلفة في المجال الاداري .

وهذا ما كانت تهدف اليه دراستنا من خلال اثبات مكانة الاتصال ودوره الفعال لبلوغ التطور في المجال الاداري ومواكبة عصر التكنو لوجيا بكل اشكاله وهذا يتحقق الا بالاتصال الفعال .

الاقتراحات والتوصيات

- ان خوض غمار دراسة اهداف الاتصال الداخلي و الخارجي في المنظمات الرياضية المختلفة يتوقف على الدور الكبير و الأهمية القصوى ،حيث يجب ان يقترن هذا بدراسة الأهداف الكلية و الفرعية للإدارات حتى يمكن التعرف على مدى التوافق بين الأهداف التي تستند الى الاتصال ومدى المساعدة التي يقدمها لخدمة الأهداف وحتى تتمكن من تفعيل وتسهيل سير عملية الاتصال بشقيه الداخلي و الخارجي على نحو أفضل نقوم باقتراح التوصيات التالية :
- 1/ توعية العاملين لأهمية الاتصال بما يحسن من صورة الإدارة في المنظمة وذلك بإنشاء إدارة اتصالية تتولى هذه المهمة او تفعيل خلايا اتصالية واعطائها صلاحيات فعلية .
 - 2/ احداث مواقع على شبكة الانترنت لتسهيل الاتصال وتدريب العمال على البريد الالكتروني وتشجيعهم باقتحام مجالات التقنيات الحديثة للاتصال.
 - 3/ العمل على توضيح العملية الاتصالية لأجل تسهيل انسياب المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة عن تطوير مهارات العاملين في المجالات الشفوية ، الكتابية وتدريبهم لذلك.
 - 4/ يجب التعرف على مدى توفر المتخصصين في المؤسسة و الجهود التي يبذلها هؤلاء في انجاز الاتصال في مراحلها المختلفة.
 - 5/ تخصيص حصص تدريبية للموظفين داخل المؤسسة لتدريبهم على الطرق الحديثة و المتطورة والتي تساهم في تحقيق أفضل لمجهوداتهم في موازاة العمل الاداري الرياضي.
 - 6/ اعداد برامج اتصالية تخدم المؤسسة الرياضية .
 - 7/ إعطاء المؤسسة الرياضية أهمية كباقي المؤسسات الأخرى .
 - 8/ التركيز على الزيارات الدورية
 - 9/ استعمال الاتصالات الرسمية لتفادي المعوقات الاتصالية .
 - 10/ إعطاء أهمية للمؤسسة الرياضية وتشجيع عملها لتحقيق أفضل اهدافها.
 - 11/ تطوير عمل المؤسسة الإدارية في ظل تطوير وسائل و إمكانيات اتصالتها الداخلي و الخارجي.
 - 12/ عدم التركيز على الاتصال الخارجي الالكتروني فقط.
 - 13/ الاهتمام بتكوين الموظفين وإدخال نظم متطورة لغرض تحسين عملية الاتصال.



قائمة

السرابع

قائمة المراجع :

أولا الكتب :

- 01/ عياصرة علي محمد الفاضل ، الاتصال الإدارية و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية ، دار الحامد ، عمان الأردن، 2006.
- 02/ جمال محمد علي، الحديث في الإدارة الرياضية، دار الفكر، ط1، القاهرة، 2009.
- 03/ عادل الهواري سعد عبيد، مدخل إلى الاتصال والرأي العام، بدون طبعة، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1997.
- 04/ عاطف عدلي عبيد، سعد مصلوح، موسوعة العلوم الاجتماعية، بدون طبعة، الإمارات العربية المتحدة، مكتبة الفلاح، 1999.
- 05/ رحمة عيسى، مدخل الى الاعلام والاتصال، دار الكتاب العلمي، عمان، 2008.
- 06/ عاطف عدلي العيد ، مدخل الاتصال و الراي العام ، دار الفكر العربي ، القاهرة 1993.
- 07/ محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري، دار أسامة، ط1، الأردن، عمان، 2009.
- 08/ مقدمة في الإدارة الرياضية"، مركز الكتاب للنشر، ط1، القاهرة، 1997.
- 09/ محمد صبحي حسانين، " القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية "، دار الفكر العربي، ط3، القاهرة، 1995.
- 10/ إبراهيم عبد العزيز شيحا، الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1983.
- 11/ خيرى خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، د ط، المكتب الجامعي الحديث، محطة الرمل، الإسكندرية، بدون سنة
- 12/ الجنيدى، خيرى زهير، "لغة الجسم في القرآن الكريم"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن، 2002.
- 13/ هناء حافظ بدوي، الاتصال بين النظرية والتطبيق، د ط، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، كتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1988.
- 14/ علي حمزة هجان ، معوقات الاتصال الإداري في المدارس العامة ، مكتبة الكعبيان ، الرياض ، 2006 .
- عبد الله إبراهيم الغمار واخرون، واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية معهد الدارة العامة، الرياض 1992.
- 15/ عمار بوحش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984.
- 16/ عبد الكريم درويش وليلى تكلا أصول الإدارة العامة، مكتبة الانجلو المصرية، د . ط القاهرة مصر، 1976.

قائمة المراجع :

- 17/ علي عياصرة، محمد الفاضل، الاتصالات الإدارية وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد، عمان الأردن، 2006.
- 18/ حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر، عمان، 2009.
- 19/ محمد يسري إبراهيم، الاتصال و السلوك الإنساني، دار الجامعة، مصر، 1999.
- 20/ حمد صغير، السلوك الإنساني و الاتصال الإداري، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2000.
- 21/ زيد منير، فن الإدارة بالاتصال، دار دجلة للنشر، الأردن، 2008.
- 22/ فضيل دليو، الاتصال، مفاهيمه، نظرياته، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003.
- 23/ محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2002.
- 24/ سعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة، الدار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 25/ محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصحن: الإدارة العامة المبادئ والتطبيق، الدار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 26/ مصطفى محمود أبو بكر: دليل المعاصر الوظائف- الأدوار- المهارات - الصفات -، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2001.
- 27/ فائق حسني أبو حليلة: الحديث في الإدارة الرياضية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2004.
- 28/ د/مروان عبد المجيد إبراهيم: "الإدارة البطولات والمنافسات الرياضية"، الدار العلمية الدولية للنشر ودار الثقافة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2002.
- 29/ أحمد ماهر، الإدارة لمبادئ و المهارات، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2003-2004.
- 30/ طلحة حسام الدين وعدلة عيسى مطر: المقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، ط1، مصر الجديدة، القاهرة، مصر، 1997.
- 31/ حسن شلتون وحسن معوض: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار لكتاب الحديث، القاهرة، مصر بدون سنة
- 32/ عمر نصر الله قشطه، "التخطيط الاستراتيجي للاتحادات الرياضية الفلسطينية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر الإسكندرية بدون سنة
- 33/ جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، بدون طبعة، 2005.
- 34/ حسن أحمد الشافعي، القرار الإداري والقانوني في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2003، ص92. الإسكندرية، بدون طبعة، 2003.

قائمة المراجع :

- 35/ إبراهيم محمود عبد المقصود وآخرون، دار الوفاء لدنيا الطبعة والنشر، الإسكندرية، ط1، 2003.
- 36/ عفاف عبد المنعم درويش، الإمكانيات في التربية البدنية، منشأة المعارف الإسكندرية، 1998.
- 37/ محمد حسن الوشاح، محمد عبد الله شقارين مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، 2012.
- 38/ كي حنكوش، الرقابة والتخطيط في المشروع، مديرية الكتب والمطبوعات، 1981.
- 39/ مفتي إبراهيم حمادة، تطبيقات الإدارة الرياضية، المدارس، الجامعات، الاتحادات الرياضية، الأندية مركز الكتاب للنشر، القاهرة 1999.
- 40/ عصام بدوي، استثمار الوقت في إدارة الهيئات الرياضية، مطبعة النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1998.
- 41/ رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في البحوث الاجتماعية، دار صوعه الطبع، ط1، المسيلة، الجزائر، 2002.
- 42/ محمد شفيق، البحث العلمي الخطوات المنهجية للإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الإسكندرية، مصر، 1975.
- 43/ حسين احمد الشافعي و رضوان احمد مرساي ، مبادئ البحث العلمي في التربية البدنية و الرياضية ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، بدون سنة.
- 44/ بوداود عبد اليمين، عطاء الله احمد، المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية والرياضية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
- 45/ محمد حسن علاوي ، محمد نصر الدين غضبان ، القياس في التربية البدنية و الرياضية وعلم القياس الرياضي ، دار الفكر العربي ، مصر ، 1996.
- 46/ زياد بن عبد الله الدهشة ، المتغيرات التنظيمية و الوظيفية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي وفقا لنظرية هيرز بيرج ماجستير ، قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف الأمنية للعلوم الإدارية ، 2006.
- 47/ رشيد زرواتي ، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ط1، دار هومة ، الجزائر ، 2002.
- 48/ فاطمة عوض صابر ، ميرفت علي خفاجة ، أسس البحث العلمي ، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية ، ط1 ، الإسكندرية ، 2002.

قائمة المراجع :

ثانيا: المذكرات

- 01/ حريزي عبد الهادي وآخرون، " التسيير الإداري في الأندية الرياضية وعلاقته بمردودية فرق كرة القدم"، مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة ليسانس، الجزائر، 2004/2005.
- 02/ بالواضح عبد الصمد: دور وظيفة التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في التربية البدنية و الرياضية، جامعة المسيلة كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، 2006-2007
- 03/ مليكة هارون، الاتصال في أوساط الشباب في ظل التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال . دراسة ميدانية على عينة من شباب ولاية تيارزة .كلية العلوم السياسية، قسم علوم الإعلام و الاتصال، جامعة الجزائر ، 2004.
- 04/ بوخرشوفة عائشة ، الاتصال الإداري و علاقته بعملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات ، مذكرة مكملة لشهادة الماستر جامعة ام البواقي بدون سنة .
- 05/ زياد أحمد خليل الدعس، معوقات الاتصال والتواصل التربوي بين المديرين والمعلمين بمدارس محافظة غزة وسبل مواجهتها في ضوء الاتجاهات المعاصرة، رسالة ماجستير، كلية التربية، أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين. بو فلحة غايات، مبادئ التسيير البشري ، دار الغرب للنشر والتوزيع ، وهران ، ط 2، 2004.

ثالثا : وثائق رسمية للحكومة

- 01/ المرسوم التنفيذي رقم: (416-91) المؤرخ في 2-11-1991، الجزائر
- 02/ الجريدة الرسمية لوزارة الشبيبة و الرياضة الجزائرية : 1999/11/02
- 03/ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية 2004-العدد52.

السلامة





جامعة محمد خيضر بسكرة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم: إدارة وتسيير رياضي

استمارة استبيان لدراسة موضوع:

الاتصال ودوره في نجاح العمل الإداري الرياضي

دراسة ميدانية بمدى الشباب و الرياضة " بسكرة "

في إطار إنجاز مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في التربية البدنية والرياضية تخصص تسيير منشآت رياضية تحت عنوان : الاتصال و دوره في نجاح العمل الإداري الرياضي. نرجو من سيادتكم ملئ هذه الاستمارة بالإجابة عن هذه الأسئلة، ونعلمكم أنه لا توجد أسئلة صحيحة وأخرى خاطئة. واحيطكم علما بان هذه الاستمارة ستحظى بكافة العناية والسرية التامة. لذا فإن صراحتكم وصدقكم في الإجابة سيزيد البحث قيمة ومصداقية أملنا كبير لإنجاح هذه الدراسة. ولكم منا جزيل الشكر وأسمى عبارات الامتنان. ملاحظة: وضع علامة (x) في مربع الإجابة.

تحت إشراف:

أ.د. رواب عمار

من إعداد الطالبة:

بن شوية اشواق

السنة الدراسية 2018/2017

المحور الأول : للاتصال الداخلي دور في نجاح العمل الإداري الرياضي

1- ماذا يعني لكم الاتصال الداخلي في المؤسسة؟

- تستخدمه المؤسسة او المدير في الحصول على المعلومات لباقي الأطراف الأخرى .
- يستخدمه العمال لتوفير المعلومات لباقي الأطراف الأخرى .
- وسيلة لتكوين علاقات العمل و التفاعل الاجتماعي فيما بينهم وبناء الصداقات .
- وسيلة تمكن العمال من التعبير عن شكواهم .
- وسيلة لنقل المعلومات والأفكار والأوامر والتوجهات بين العمال .
- وسيلة لتحسين الأداء .

2- كيف يتم وصول المعلومة للأفراد من الإدارة؟

- هاتف .
- لوحة إعلانات .
- مقابلة مباشرة .

3- ما هو الهدف من الاتصال الداخلي؟

- نشر وتوزيع المعلومات من اجل انجاز الوظائف في وقتها .
- عملية تفاعلية تساهم في تكوين صورة جيدة للمؤسسة .
- بناء علاقات طيبة و سليمة و الحفاظ عليها .
- العمل على تنسيق الاعمال و النشاطات داخل المؤسسة .

4- ماهي الوسائل المعتمدة في العملية الاتصالية؟

- الهاتف .
- الفاكس .
- الانترنت .
- وسائل أخرى اذكرها:

5- ماهي الطريقة التي يتم بها إيصال المعلومات ؟

- الطريقة الشفهية .
- الطريقة الكتابية .
- الطريقتين معا .

6- هل تعترضك معوقات اتصالية اثناء القيام بعملك ؟

- نعم
- لا

.....
.....

7- هل للاتصال الداخلي دور في نجاح العمل الإداري الرياضي ؟

.....
.....
.....
.....

المحور الثاني: للاتصال الخارجي دور في نجاح العمل الإداري الرياضي.

1- ماذا يعني لكم الاتصال الخارجي في المؤسسة؟

- تبادل المعلومات بين المؤسسة و جمهورها الخارجي.
- اثبات وجود المؤسسة في اعين جمهورها على مستوى بيئتها الخارجية.
- جميع أنشطة الاتصال الموجهة لجمهور المؤسسة الخارجي.

2- ماهي الوسائل الحديثة المستعملة في الاتصال الخارجي بمؤسستكم؟

- البريد الالكتروني.
- الموقع الالكتروني .
- الفاكس .
- الفيسبوك .

3- ماهي الاتصالات التي تفضلها المؤسسة في التعامل مع جمهورها الخارجي؟

- الاتصالات الرسمية - - الاتصالات غير الرسمية

4- هل تنظم المؤسسة زيارات دورية للمحيط الخارجي؟

- نعم - لا

5- هل الاتصال الخارجي يزيد من فاعلية العلاقة بين المؤسسة والمحيط الخارجي؟

- كثيرا - نوعا ما - لا يؤثر

6- حسب رأيك كيف يتم تحسين عملية الاتصال الخارجي في مؤسستك؟

- إصلاحات تنظيمية و هيكلية
- إصلاحات بشرية و مادية
- إصلاحات تقنية و تكوينية تدريبية

7- هل للاتصال الخارجي دور في نجاح العمل الإداري الرياضي؟

.....

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة: الاتصال ودوره في نجاح العمل الإداري الرياضي دراسة ميدانية " موظفي مديرية الشباب والرياضة بسكرة".
مشكلة الدراسة:

هل للاتصال دور في نجاح العمل الإداري الرياضي .؟

فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة:

للاتصال دور في نجاح العمل الإداري الرياضي.

الفرضيات الجزئية:

- للاتصال الداخلي دور في نجاح العمل الإداري الرياضي.
- للاتصال الخارجي دور في نجاح العمل الإداري الرياضي.

أهداف الدراسة:

- تعريف المرؤوسين بالأهداف والسياسات والبرامج والخطط العامة للإدارة.
- من خلال عملية الاتصال الحسن في الإدارة الرياضية تتوفر البيانات اللازمة تساعد على السير الجيد للعمل الإداري .
- من خلال الاتصال الأمثل يتولد التفاعل و التنسيق بين أعضاء الإدارة الرياضية .
- تبادل المعلومات بين وحدات المستوى التنظيمي الواحد والذي يساهم في تحقيق التكامل لإنجاز الاعمال والتنسيق الذي يؤدي الى تحقيق الأهداف.

إجراءات الدراسة:

المجال الزمني: دامت دراستنا شهرا كاملا (اوت) الموسم الجامعي: 2017/2018.

المجال المكاني: أجريت دراستنا على مستوى مديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة.

العينة: عينة قصدية وكانت متكونة من 48 موظف في مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة.

المنهج المتبع: استعملنا المنهج الوصفي لأنه الأنسب لمثل هذه المواضيع وإخضاع الدراسة للتحليل الدقيق.

الأدوات المستخدمة في البحث: استمارة الاستبيان مع الموظفين بما فيها من أسئلة مغلقة ومفتوحة.

النتائج المتوصل إليها:

- معرفة الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في نجاح العمل الإداري الرياضي بالمديرية.
- وجود معوقات اتصالية داخل المديرية وذلك لأسباب شخصية.
- إعطاء الأهمية الكبيرة للاتصال الداخلي وتهميش الاتصال الخارجي نوعا ما.
- الاعتماد على البريد الإلكتروني كوسيلة للاتصال الخارجي واهمية الزيارات الدورية للمحيط الخارجي.
- التعامل بالاتصالات غير الرسمية في الاتصال الخارجي.

التوصيات والاقتراحات:

- استعمال الاتصالات الرسمية لتفادي المعوقات الاتصالية.
- إعطاء أهمية المؤسسة الرياضية وتشجيع عملها مقارنة بالمؤسسة الاقتصادية.
- عدم التركيز على الاتصال الخارجي الإلكتروني فقط وإنما القيام بزيارات دورية للمحيط الخارجي
- تخصيص حصص تدريبية حول العمليات الاتصالية المتطورة وادخالها ضمن العمل الإداري المناط.
- بناء خلايا اتصالية.