



جامعة محمد خيضر - بكرة-



معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

مذكرة تخرج ضمن متطلبات

نيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

تخصص: تسيير منشآت الرياضية

الموضوع :

دور الاتصال الإداري في تطوير الإدارة الرياضية

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية الوادي

تحت إشراف الدكتور:

من إعداد:

بوعروري جعفر

عبد الفتاح

السنة الجامعية : 2016/2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

"اقرأ باسم ربك الذي خلق
"خلق الإنسان من علق"
اقرأ وربك الأكرم الذي علم بالقلم
علم الإنسان ما لم يعلم"

سورة العلق الآيات (1-5)

صدق الله العظيم

قال رسول الله ﷺ

"اطلبوا العلم من المهد إلى اللحد"

صدق رسول الله

شكر وحر فاه

نشكر الله سبحانه وتعالى على فضله وتوفيقه لنا ، والقائل في محكم تنزيل
﴿إِذْ تَأْتِيَنَّكُمْ رُبُكُمُ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ ﴾ الآية رقم: (07) سورة إبراهيم
فالحمد لك حتى ترضى والحمد لك إذا رضيت والحمد لك بعد الرضا .
وأسألك اللهم أن تجعل عملي هذا صالحاً لوجهك الكريم وأن تنفعنا به وتنفع كل
من يقرأه.

أتقدم بالشكر إلى الأستاذ المشرف السيد : "بوعروري جعفر" الذي تابعتنا
طيلة هذا العام ولم ييخل علينا بنصائحه وتوجيهاته وكان نعم الموجه فشكراً كل
الشكر والامتنان.

وإلى كل عمال قسم الإدارة والتسيير الرياضي "
وإلى كل من ساعدنا على إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد و لو بالكلمة
الطيبة.

ونشكر جميع الاساتذة الذين حرصوا على تكويننا طيلة توجدنا في الجامعة

عجبر الفناح.

الإهداء

ياربي لك حمدا طيبا مباركا كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك ملئ السموات والأرض وملئ ما بينها
ومالك كل شي، والصلاة والسلام على حبيبي وشفعي مُحَمَّد ﷺ
أهدي ثمرة جهدي

إلى التي أحيا بها ومهما عملت فلن أتم فظلهما، إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها أُمي الغالية **مريم**
إلى أعظم إنسان في الوجود إلى الذي رعاني وشجعني وعلمني أن سلاحي في هذه الحياة هو العلم أبي العزيز **أحمد**
إلى كل الأخوة: *عائشة* حميد* ربيع* مروة* حسين* هشام* عبد الله* آية* عبد الرزاق* أكرام* طاهر*
وإلى زوج أختي مراد وأبنائهم حيدر* حليلة
وإلى رفقاء الدرب التي لم تلدهم أُمي: *مكي* عمر* بيبي* طارق* ناصر* لمين* وليد* حسين* حسن* ادريس
وإلى جميع الأصدقاء: حميد* خالد* يوسف* يعقوب* ياسين* حميده* همتارو* مكي باهي* سفيان* جمال*
فريد* عفيل.....
وكل من وسعهم قلبي ونسيهم قلبي.

عباد عبد الفتاح

عباد عبد الفتاح

-قائمة المحتويات-

الصفحة	المحتويات
	كلمة شكر وعرfan الإهداء قائمة المحتويات قائمة الجداول قائمة الأشكال
أ - ب	مقدمة.....
	❖ الجانب التمهيدي ❖ الإطار العام للدراسة
04	الإشكالية.....
05	الفرضيات.....
06	أهمية الدراسة.....
06	أهداف الدراسة.....
06	تحديد المفاهيم والمصطلحات.....
08	أسباب إختيار الموضوع.....
09	الدراسات السابقة والمشابهة.....
15	تعليق عن الدراسات السابقة.....
	❖ الجانب النظري ❖ الفصل الأول:الاتصال الإداري
19	تمهيد
20	1- مفهوم الاتصال.....
20	1-1 عند العلماء الغربيين.....
21	1-2 عند العلماء العرب.....
22	2- خصائص الاتصال.....
22	2-1 الانتشار.....
22	2-2 الموضوعية والواقعية.....

22	3-2- يعمل على ترابط المجتمع.....
22	4-2- المجاذبية.....
23	5-2- الاتصال طبيعة تاريخية.....
23	3- أهداف وفوائد الاتصال.....
23	4- نظريات الاتصال.....
23	4-1- نظرية أرسطو.....
24	4-2- نظرية كينيث بيرك.....
24	4-3 نظرية لازويل.....
24	4-4 نظرية شانون وويفر.....
24	4-5 نظرية بيرلو.....
24	4-6 نظرية شرام.....
25	4-7 نظرية ويستلي وماكلين.....
25	5- أهمية الاتصال الإداري.....
26	6- العناصر الرئيسية لعملية الاتصال الإداري.....
26	6-1- المرسل.....
27	6-2- الرسالة.....
27	6-3- القناة.....
28	6-4- المستقبل.....
28	6-5- التغذية الراجعة.....
29	6-6- التشويش.....
29	7- أهداف الاتصال الإداري.....
30	8- وظائف الاتصال الإداري.....
31	9- أنواع الاتصال الإداري.....
31	9-1- الاتصال الرسمي.....
32	9-1-1- الاتصال النازل.....
33	9-1-2- الاتصال الصاعد.....

33	9-1-3- الاتصال الأفقي.....
34	9-2- الاتصال غير الرسمي.....
35	10- أساليب الاتصال الإداري.....
37	11- معوقات الاتصال.....
40	12- أشكال الاتصال.....
41	13- المراحل التي تمر بها عملية الاتصال.....
42	14- كفاءة الاتصال.....
42	15- نماذج الاتصال.....
44	خلاصة.....
❖ الفصل الثاني: الإدارة الرياضية	
46	تمهيد.....
47	1- ظهور الإدارة مع الثورة الصناعية.....
48	1-1- تطور الإدارة الحديثة.....
49	1-2- مفهوم الإدارة.....
50	1-3- تعريف الإدارة الرياضية.....
50	1-2- مفاهيم حول الإدارة الرياضية.....
52	3- مكونات الإدارة الرياضية.....
53	4- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية.....
53	4-1- المهارة الفنية.....
53	4-2- المهارة الإنسانية.....
53	4-3- مهارة الاستيعاب الفكري.....
53	5- مستويات الإدارة.....
53	5-1- الإدارة العليا.....
54	6- نظريات الإدارة.....
54	6-1- النظرية التقليدية.....
54	6-2- النظرية الحديثة.....

55	3-6- نظرية الإدارة التنظيمية.....
55	7- صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة.....
55	7-1- الشمول.....
56	7-2- التكامل.....
56	7-3- المستقبلية.....
56	7-4- الانفتاح.....
56	8- صفات الإداري الرياضي.....
55	9- واجبات الإداري الرياضي.....
55	10/ الدور الإجرائي للإدارة الرياضية.....
57	11/ المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية.....
57	11-1/ مبدأ التوازن.....
57	11-2/ مبدأ التوسيط.....
57	11-3/ مبدأ التخصص.....
57	11-4/ مبدأ التنميط.....
57	11-5/ مبدأ الحوافز المادية.....
58	11-6/ مبدأ العلاقات الإنسانية.....
58	11-7/ مبدأ التخطيط.....
58	11-8/ مبدأ الرقابة.....
58	11-9/ مبدأ القيادة.....
58	11-10/ مبدأ السلطة و المسؤولية.....
58	11-11/ مبدأ اتخاذ القرارات.....
58	11-12/ مبدأ استخدام القدرة الإدارية.....
58	12/ وظائف الإدارة الرياضية.....
58	12-1/ التخطيط.....
60	12-2/ التنظيم الرياضي.....
62	12-3/ التوجيه في الإدارة الرياضية.....

63	12-4/ الرقابة في الإدارة الرياضية.....
65	13/ التطوير الإداري.....
65	13-1/ تعريف التطوير الإداري.....
65	13-2/ التطوير والمفاهيم المرتبطة به.....
66	13-3/ أهداف التطوير الإداري.....
67	13-4/ أهمية التطوير الإداري.....
67	13-5/ خصائص التطوير الإداري.....
68	13-6/ العناصر المساعدة على إحداث التطوير الإداري.....
69	14/ مقومات التغيير الناجح في إدارة الهيئات الرياضية.....
69	15/ مجالات الإدارة في التربية الرياضية.....
70	خلاصة.....
<p>❖ الجانب التطبيقي</p> <p>❖ الفصل الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة</p>	
73	تمهيد.....
74	1- الدراسة الاستطلاعية.....
74	1-1- المجال الزمني.....
74	1-2- المجال المكاني.....
75	2- المنهج المتبع في الدراسة.....
75	3- مجتمع وعينة الدراسة.....
75	3-1- مجتمع الدراسة.....
75	3-2- عينة البحث.....
76	4- ضبط متغيرات الدراسة.....
76	5- أدوات جمع البيانات والمعلومات.....
76	5-1- استمارة الاستبيان.....
76	5-2- أنواع الاستبيان.....
77	5-3- الخصائص السيكمترية للأداة.....

78	6- إجراءات التطبيق الميداني.....
78	7- الأساليب الإحصائية.....
78	7-1- النسب المئوية (قاعدة الثلاثية) المعروفة.....
79	7-2- كما استعملنا طريقة تحليل الأشكال.....
80	خلاصة.....
❖ الفصل الثاني: عرض النتائج ومناقشتها	
82	تمهيد.....
83	01- عرض وتحليل الدراسة.....
106	02- مناقشة الفرضيات في ضوء النتائج.....
112	خلاصة.....
113	03- الاستنتاجات.....
114	04- الاقتراحات والتوصيات.....
115	05- خاتمة.....
121	قائمة المراجع.....
127	الملاحق.....

- قائمة الجداول -

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يبين ثبات اداة الدراسة	77
02	يبين نسبة اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المصالح والمكاتب.	83
03	يبين نسبة وضوح وفعالية المعلومات الصادرة عن الإدارة.	84
04	يبين الأساليب التي تتبعها الإدارة في إيصال القرارات.	85
05	يبين نسبة الوسائل الأكثر فعالية في إيصال المعلومات حول السير الحسن للعمل.	86
06	يبين نسبة اهتمام الإدارة بمشاركة العمال في الاجتماعات التي تناقش فيها مشاكل الإدارة.	87
07	يبين نسبة تطبيق نتائج الاجتماعات.	88

89	يبين نسبة اهتمام الإدارة بأراء واقتراحات موظفيها.	08
90	يبين ما إذا كان المدير يقوم بزيارات أم لا.	09
91	يبين نسبة اتصال المرؤوسين بالرؤساء.	10
92	يبين طبيعة العلاقة الموجودة بين المرؤوس والرئيس.	11
93	يبين الطريقة المناسبة التي تقوم عليها العلاقة بين المرؤوسين و الرئيس.	12
94	يبين مع من يتم الاتصال في حالة استشارة أو مواجهة مشكلة.	13
95	يبين الطريقة المتبعة في اتصال المرؤوسين بمن هم أعلى منهم.	14
96	يبين نسبة الاتصال بالرئيس لمعالجة المشاكل خاصة بالإدارة.	15
97	يبين نوع الأساليب المستعملة للاتصال بالرؤساء.	16
98	يبين نسبة الاتصال بالرؤساء من اجل التقليل من الأخطاء.	17
99	يبين الطريقة المتبعة للاتصال مع الزملاء داخل الإدارة.	18
100	يبين طبيعة العلاقة الموجودة بين الموظفين.	19
101	يبين نسبة دور الاتصال مع باقي الزملاء في حل المشاكل.	20
102	يبين مدى مساهمة الاتصال مع الزملاء على وضع أهداف المؤسسة و أداء العمل بكفاءة.	21
103	يبين نسبة وجود الروح الجماعية بين الموظفين.	22
104	يبين نسبة دور الاتصال في في إشاعة روح الفريق والتعاون.	23
105	يبين مدى أهمية الاتصال بين مختلف الفئات والمستويات الإدارية.	24

-قائمة الاشكال-

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يبين نموذج شانون وويفر	42
02	يبين نموذج فضيل دليو	43
04	يبين نسبة اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المصالح والمكاتب.	83
05	يبين نسبة وضوح وفعالية المعلومات الصادرة عن الإدارة.	84
06	يبين الأساليب التي تتبعها الإدارة في إيصال القرارات.	85

86	يبين نسبة الوسائل الأكثر فعالية في إيصال المعلومات حول السير الحسن للعمل.	07
87	يبين نسبة اهتمام الإدارة بمشاركة العمال في الاجتماعات التي تناقش فيها مشاكل الإدارة.	08
88	يبين نسبة تطبيق نتائج الاجتماعات.	09
89	يبين نسبة اهتمام الإدارة بأراء واقتراحات موظفيها.	10
90	يبين ما إذا كان المدير يقوم بزيارات أم لا.	11
91	يبين نسبة اتصال المرؤوسين بالرؤساء.	12
92	يبين طبيعة العلاقة الموجودة بين المرؤوس والرئيس.	13
93	يبين الطريقة المناسبة التي تقوم عليها العلاقة بين المرؤوسين و الرئيس.	14
94	يبين مع من يتم الاتصال في حالة استشارة أو مواجهة مشكلة.	15
95	يبين الطريقة المتبعة في اتصال المرؤوسين بمن هم أعلى منهم.	16
96	يبين نسبة الاتصال بالرئيس لمعالجة المشاكل خاصة بالإدارة.	17
97	يبين نوع الأساليب المستعملة للاتصال بالرؤساء.	18
98	يبين نسبة الاتصال بالرؤساء من اجل التقليل من الأخطاء.	19
99	يبين الطريقة المتبعة للاتصال مع الزملاء داخل الإدارة.	20
100	يبين طبيعة العلاقة الموجودة بين الموظفين.	21
101	يبين نسبة دور الاتصال مع باقي الزملاء في حل المشاكل.	22
102	يبين مدى مساهمة الاتصال مع الزملاء على وضع أهداف المؤسسة و أداء العمل بكفاءة.	23
103	يبين نسبة وجود الروح الجماعية بين الموظفين.	24
104	يبين نسبة دور الاتصال في إشاعة روح الفريق والتعاون.	25
105	يبين مدى أهمية الاتصال بين مختلف الفئات والمستويات الإدارية.	26

مقدمة



مقدمة:

إن إخلاف التنظيمات وتعددتها وانتشارها الهائل في المجتمع الحديث ، إستدعى علماء الاجتماع إلى الاهتمام بهذه الظاهرة ، فقاموا بدراستها وتشخيصها وتتبع أثارها ونتائجها على مختلف المستويات نظرا للإنسان لأنه لا يستطيع أن يعيش ويعمل منعزلا عن الآخرين، فهو يتبادل معهم الأفكار والمشاعر حيث يؤثر فيهم ويتأثر بهم ، وهذا يعني تنسيق العمل وضبط الجهود ، هذه ببساطة عملية تنظيم النشاط والأدوار والوظائف ، كما يجمع التنظيم بين الاتصال والرقابة وفقا لخطة هادفة يخطط لها التنظيم لكي ينفذ ويحقق مختلف أدواره ، ومن هنا نادى الأخصائيون بوجود الاهتمام بالاتصال في عملية تنمية المجتمع حيث أن الاهتمام بالاتصال ليس من خلال التفريط أو المبالغة فيه أو اعتبار الاتصال غاية في حد ذاته ، وإنما يتوقف ذلك على نوعية الاتصال السائد وكيفية المحافظة عليه وتنميته باستمرار.

المؤسسة باعتبارها مصدر لمجتمع أكبر فهي تقوم على جماعات بشرية تربطهم علاقات إنسانية وتجمعهم أهداف و أغراض مشتركة ، وتحكمهم نظم وقوانين مشتركة أيضا ، فالأفراد والجماعات يتحركون داخل المؤسسة بغية تحقيق الأهداف و الغايات وإشباع حاجاتهم ، وهم على ذلك يتبادلون المعلومات والمشاعر والأحاسيس ، ولا يمكن تصور أي مؤسسة دون توفر تلك العملية التي يتفاعل من خلالها الأفراد و الجماعات تفاعلات تحكمها أشكال وأنواع معينة للاتصال.

بناء على هذا يمكن القول أن الاتصال الجيد يساعد على أداء الأعمال بطريقة أفضل ، فلولا الاتصال لما أستطاع الإنسان بناء أنظمة اقتصادية واجتماعية ، وتظهر أهمية الاتصال بشكل حيوي في المجال الإداري وبالخصوص في المؤسسات الرياضية بحكم طبيعتها ودورها في المجتمع ، ولولا أهميته ماتطورت شبكات الاتصال في مختلف الإدارات واتسعت ، واستنادا إلى هذا.

فإن المؤسسة الرياضية بناء صوري و رسمي ، والإدارة هي العنصر الديناميكي والحي فيها ، ويتوقف نجاح الإدارة وتطورها إلى حد كبير على قدرة المدير ومساعديه على تفهم الأشخاص الآخرين ، وعلى مقدرة المسيرين على فهم الإدارة ، ليس من المبالغة في شيء إذا قلنا أن الاتصال الإداري هو الوسيلة أو أحد الركائز الرئيسية والضرورية التي يرتكز عليها البناء التنظيمي في المؤسسة الرياضية المتطورة ، كما أنه يشكل أرضية هامة يتم بواسطته توحيد النشاط التعاوني بين جميع الوحدات داخل المؤسسة الرياضية ، حيث يتحقق من خلاله التكامل والانسجام بين الأفراد العاملين ، وبين الإدارة من جهة أخرى ، فنقل المعلومات من الضروريات الجوهرية التي بواسطتها يمكن تعديل السلوكات وإحداث التغييرات والتطور وتحقيق الأهداف.

فالدور التي تقوم به أو تلعبه الاتصالات لا يقتصر فقط على إيصال المعلومات والبيانات إلى الأفراد بحيث يتفهموها ، ويعملون بطريقة صحيحة على ضوءها ، بل يمتد أيضا إلى إتاحة الفرصة للأفراد للتعبير عن كلما يجول في فكرهم ، حتى تكون الإدارة على علم بالآراء والاتجاهات وردود الأفعال... وعلى ضوء كل ما سبق جاءت هذه الدراسة لتبيان دور الاتصال الإداري في تطوير الإدارة الرياضية.



وقصد الخوض في هذا الموضوع قمنا بتقسيم بحثنا إلى ثلاث جوانب:

- **الجانب التمهيدي:** والذي يحتوي على إشكالية البحث مع تحديد الفرضيات وتبيان أهمية وأهداف البحث وأسباب اختيار الموضوع وتحديد المفاهيم والمصطلحات وأخيرا الدراسات السابقة والمشاهدة.
- **الجانب النظري:** والذي يحتوي على فصلان كل فصل يبدأ بتمهيد وينتهي بخلاصة.

جاء في الفصل الأول "الاتصال الإداري" حيث تطرقنا فيه إلى خصائص الاتصال وأهدافه، وأشكاله وفوائده وعناصر الرئيسية لعملية الاتصال وأنواعه ووضائفه.

وجاء في الفصل الثاني "الإدارة الرياضية" حيث تطرقنا فيه إلى المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية وصفات الإدارة الرياضية ومكوناته ووضائفه وتطرقنا في الأخير إلى التطوير الإداري أهميته وأهدافه والعناصر المساعدة فيه.

- **الجانب التطبيقي:** والذي بدوره قسمناه إلى فصلين، الفصل الأول "طرق ومنهجية البحث" وشملت الدراسة الاستطلاعية، المنهج المستخدم، إجراءات التطبيق الميداني، حدود الدراسة، المعالجة الإحصائية.

و في الفصل الثاني "تحليل النتائج مع مناقشتها".

وخلصنا في الأخير إلى خاتمة وبعض الاقتراحات والتوصيات.

الجانب التمهيدي



الإطار العام للدراسة

- 1- الإشكالية
- 2- الفرضيات
- 3- أهمية الدراسة
- 4- أهداف الدراسة
- 5- أسباب اختيار الموضوع
- 6- الكلمات الدالة في الدراسة
- 7- الدراسات السابقة والمشابهة
- 8- تعليق على الدراسات السابقة

الإشكالية:

يعتبر الاتصال عملية ضرورية في طبيعة الهيئات، وفي التنظيمات على اختلاف أنواعها، فالطبيعة البشرية تسعى إلى التواصل والاندماج، والانضمام إلى جماعات مهما اختلف نوعها.

وإذا كان الاتصال بالغ الأهمية منذ الزمن القديم، فاليوم لقد انتقل الاتصال ليلعب دوره على الصعيد التنظيمي، ذلك أن التنظيم ما هو إلا جماعة من البشر تجمعهم تنظيمات ومصالح وأهداف، وتحكمهم قواعد وقوانين ضمن شروط واقعية معينة بغرض القيام بمهام محددة تهدف في مجموعها إلى تحقيق غايات وأهداف، هذه الأهداف والغايات يسهر على تطبيقها إداري مسؤول، وحتى يتمكن هؤلاء من أداء دورهم فمن الضروري وجود اتصالات فيما بينهم، فهم يتخاطبون ويتبادلون المعلومات والبيانات، فلا يمكن تصور أي إدارة دون اتصالات، ومن هنا أدركت المؤسسات الرياضية مدى أهمية برامج الاتصال الإداري داخل هياكلها، فلا يمكنها أن تمتنع عن بناء إستراتيجية اتصال بين جميع مستوياتها قصد تسهيل أداء الأفراد لأدوارهم وظائفهم، وحتى تقوم الإدارة بالمهام المنوطة بها فمن واجبها الاهتمام بالاتصال حتى تتمكن من الاستفادة منه في التأطير والتوجيه والمتابعة.¹

والملاحظ أن الاتصال في الإدارة الرياضية أصبح يثير اهتمام العاملين فيما يتعلق بمدى تقبلهم للقرارات والتعليمات، إضافة إلى مدى تقبل الإدارة لاقتراحاتهم ومشاكلهم الداخلية، وهذه العملية تساهم في إيجاد نوع من العلاقة بين الموظف والإدارة، وبالتالي فالاتصال يعمل على خلق جو تعاوني، مما يؤدي تسهيل عملية تبادل المعلومات، كما يساعد على إيجاد نوع من الفهم المشترك والثقة المتبادلة، مما يؤدي إلى اتخاذ القرارات المشتركة ومن ثم تحقيق الأهداف.

وللمحافظة على استمرارية الاتصال الإداري فإنه يعتبر من وظائف القيادة الإدارية الضرورية، وهو المكون الذي يجعل النظام ممكناً، وهو الوسيلة التي يتم عبرها القيام بوظائف القيادة الإدارية الأساسية²

ففعالية المؤسسة الرياضية تعكس مدى إحساس الأفراد العاملين بقدرة الإدارة على تحقيق الرضا عن الوظيفة، وزيادة انتماءهم للإدارة، وتكوين اتجاهات إيجابية نحو الأداء الوظيفي وزيادة الثقة في المدير، فالاتصال الفعال يمكن الحكم عليه من خلال قدرته على إدارة الصراع، ومن خلال إشاعة مناخ العمل الذي يساعد العاملين على تحقيق الاحترام المتبادل فيما بينهم وتقوية الرغبة في العمل الجماعي وتحسين الأداء ولضمان تحقيق درجة عالية من التطور، فمن الضروري أن يعمل المدير على تدعيم نظم الاتصالات بين الأفراد داخل الإدارة الرياضية. والتي

¹ - ناصر دادي عدون الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دون دار النشر، الجزائر: 2004، ص 06

² - عياصرة علي ومحمد الفاضل: الاتصالات الإدارية وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد، عمان، الأردن، 2006، ص 17

تتوقف على أنواع الاتصالات الإدارية التي يمكن من خلالها تحقيق أهدافها، ذلك أن هذه الاتصالات تساعد على توفير تدفق أكبر للمعلومات، ومما لا شك فيه أن وجود نظام اتصال فعال بين الإدارة والعمال يسهل عملية تبادل المعلومات.

ولا شك في أن الاتصال الإداري يعد من أكثر الوسائل في تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ يجب أن تتوفر للمدير القدرة على استخدام وسائل الاتصال الحديثة ضمانا لوصول البيانات والمعلومات والتوجيهات في سهولة ووضوح وبالسرعة المناسبة حيث يعد العصب الرئيسي للعملية الإدارية، فالإدارة بحاجة إلى تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة، وكل هذه الوظائف لا تتم إلا من خلال عملية الاتصال الإداري، فتطور الإدارة الرياضية لا يتوقف على كفاءة أفرادها فحسب، وإنما على التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي، حيث يتمثل ذلك في الدور الذي يقوم به الاتصال في بناء الهيكل وتشغيله لجماعة العمل من خلال الإدارة.

ففي كل المستويات التنظيمية تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات والأفكار، والاتجاهات، والمشاعر، والأحاسيس بين الأفراد، لذلك يشار إلى الاتصال الإداري على أنه شبكة تربط كل أعضاء المنظمة بعضهم ببعض.

من هنا يمكن القول إن الاتصال الإداري هو إحدى الدعائم الرئيسية في العملية الإدارية في أية منظمة، فهو الذي يعمل على نقل المعلومات بين المصالح والمكاتب في الإدارة الواحدة، فالعمليات الإدارية السليمة لا يمكن إنجازها وإرسالها إلى الأشخاص المناسبين في الأوقات المناسبة إلا في ظل اتصال إداري ناجح ومخطط له وفق أسس علمية سليمة وبذلك أصبح الاتصال الإداري من إحدى القضايا الإدارية والتنظيمية التي تكثر فيها المشكلات في المنظمات مهما كان نوعها ونشاطها. فلا بد أن يكون الاتصال مخطط له على أعلى المستويات، ومبنيا على أساس إحداث التطور و التغيير في الاتجاهات والسلوك، وليس مجرد إعطاء المعلومات والأخبار والتعليمات والأوامر داخل الإدارة.

واستنادا إلى ما تقدم يمكن أن نطرح التساؤل العام:

هل للاتصال الإداري دور في تطوير الإدارة الرياضية؟

ومن خلال هذا التساؤل العام نطرح التساؤلات الجزئية التالية:

س1- هل للاتصال النازل دور في تطوير الإدارة الرياضية؟

س2- هل للاتصال الصاعد دور في تطوير الإدارة الرياضية؟

س3- هل للاتصال الأفقي دور في تطوير الإدارة الرياضية؟

2/ الفرضيات:

2-1/ الفرضية العامة:

❖ للاتصال الإداري دور في تطوير الإدارة الرياضية.

2-2/ الفرضيات الجزئية:

- ❖ للاتصال النازل دور في تطوير الإدارة الرياضية.
- ❖ للاتصال الصاعد دور في تطوير الإدارة الرياضية.
- ❖ للاتصال الأفقي دور في تطوير الإدارة الرياضية.

3/ أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في موضوع الاتصال الإداري ودوره في تطوير الإدارة الرياضية وهذا من خلال تقوية وتطوير المؤسسة الرياضية عن طريق تطبيقاتها للاتصال الإداري.

- كما تتجلى أهمية هذه الدراسة من خلال دور الاتصال الإداري في المؤسسة الرياضية والطريقة التي يتم بها بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية، لأنه يعطي المؤسسة الرياضية نسقا منسجما خاصة في نقل المعلومات من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى، وكذلك نقل الأوامر والتعليمات من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى كما يساعد في تنمية العلاقات الاجتماعية والإنسانية، وتحسيس العاملين بأهميتهم ودورهم في إنجاح كافة المشاريع التي قامت المؤسسة من أجلها.

- كذلك يعد الاتصال الإداري الجيد أحد دعائم المؤسسة الرياضية في جميع عملياتها الإدارية خاصة في اتخاذ القرارات، لأنه يعتبر جوهر العملية الإدارية والتنظيمية، فكل من التخطيط والتنظيم والتوجيه وغيرها تحتاج إلى اتصالات مكثفة بين المديرين والأفراد الآخرين.

- غير أن الاتصال الجيد والفعال ضروري في مرحلة تنفيذ الخطط ومتابعة البرامج الموضوعية، لذلك فمن الضروري التعرف على دور الاتصال وأهميته في تطوير المؤسسات الرياضية.

4/ أهداف الدراسة:

- يهدف هذا البحث إلى معرفة دور الاتصال الإداري في تطوير الإدارة الرياضية وهذا من خلال :
- معرفة دور الاتصال النازل في تطوير الإدارة الرياضية.
- إبراز دور الاتصال الصاعد في تطوير الإدارة الرياضية.
- محاولة تبين دور الاتصال الأفقي في تطوير الإدارة الرياضية.

5/ تحديد المفاهيم ومصطلحات البحث:

5-1/ الاتصال الإداري:

- لغة: وصل الشيء بالشيء وصلاً ووصلة ووصولاً أي بلغه وانتهى إليه وأوصله واتصل: أي لم ينقطع عنه.
- اصطلاحاً: كلمة الاتصالات (Communications) مأخوذة من الأصل اللاتيني (Communis) ويقصد بها الاتصال الذي يجري بين شخصين بهدف إيجاد تفاهم أو وحدة في الآراء والأفكار.

ويرى آخرون بأن الاتصال هو تلك العملية الهادفة إلى نقل المعلومات وتبادلها والتي على أساسها يتوحد الفكر وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات.¹

5-2/ التعريف الإجرائي: هو عملية نقل وتبادل المعلومات والآراء والاقتراحات بين المستويات ووحدات التنظيم، داخل المنظمة، باستخدام أساليب ورسائل لتحقيق أهداف الإدارة، وهو يتضمن الاتصال الإداري الرسمي وما يشمله من أنواع (الاتصال النازل-الاتصال الصاعد-الاتصال الأفقي).

أ- الاتصال النازل:

وهو اتصال داخلي رسمي ويعد هذا النوع الاتصالي من أبرز أنواع الاتصال، وأكثرها انتشارا في المؤسسات، حيث بواسطته تنساب المعلومات والبيانات وتنتقل من المستويات الإدارية الأعلى إلى المستويات الدنيا بغية توضيح أهداف المؤسسة وسياستها ويتضمن هذا الاتصال ما يلي:

- إصدار الأوامر والتعليمات بشأن الوظيفة التي يؤديها المرؤوسين
- توجيهات وشرح جزئيات العمل، والعمل على التنسيق بين الأعمال المختلفة.
- الأهداف والقرارات والسياسات المطلوب تنفيذها.
- إبلاغ المرؤوسين بمستوى أدائهم، ومدى تقدمهم ونقاط الضعف في الأداء²

ب- الاتصال الصاعد:

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.³

ج- الاتصال الأفقي:

هو ذلك الاتصال الذي يتم بين الوحدات التنظيمية المتكافئة في التدرج الهرمي بالمنظمة، ويعتبر هذا النوع من الاتصال أمرا ضروريا 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، وتدير لحل المشكلات التي تهم الأطراف المعنية.⁴

¹ - عبد الكبير احمد: أساليب الاتصال الإداري لدى مسيري المؤسسة الرياضية جامعة المسيلة: 2012/2013، ص13

² - محمد فتحي 766: مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، القاهرة، 2003، ص110.111

³ - نجية هبهبوب: أساليب الاتصال "مكوناته، أنماطه في الإدارة المحلية" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، 2001/2002، ص

⁴ - محمد منير حجاب: المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2004، ص11

5-3/ الإدارة الرياضية:

- لغة: تعني لغويًا أداء تحقيق غرض معين أو الوفاء بهدف محدد ولقد اشتقت من الكلمة اللاتينية التي تتكون من مقطعين (AD-MINISTRE) ومعناها أداء خدمة للآخرين ، بينما نجد البعض يفضل كلمة (MANAGEMENT) للدلالة على البعد الاجتماعي بالنسبة للإدارة وأهمية الجانب الإنساني في المشروع.¹

- اصطلاحاً: إن أساس قيام المؤسسات والمنظمات الرياضية وإستمراريتها يكمن من خلال إدارتها الجيدة وبالصورة السليمة ،لذلك نجد أن الكثير من الباحثين تعرف الإدارة الرياضية على أنها من المنظور التنظيمي للإدارة فهي تعد انجاز للأهداف التنظيمية من خلال الأفراد والموارد الأخرى.

وكذلك فريدريك تايلور Fridrik Taylor "فعرها" فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقومو بعمله ثم رؤيتك إياهم وهم يعملون بأفضل الطرق وقلل التكاليف حيث تقوم الإدارة الرياضية على مجموعة من الوظائف أهمها التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ،وذلك يؤدي حتما إلى نجاح المؤسسة الرياضية ،لذلك يمكن القول أن الإدارة الرياضية هي عملية اجتماعية وفنية مستمرة تقوم وفق العديد من الوظائف الأساسية لانجاز الأهداف المسطرة مسبقاً.²

التعريف الإجرائي: أما من خلال دراستنا فنحاول معرفة كذلك الإدارة بالصورة الحقيقية المتواجدة بها. وبما أن المؤسسة الرياضية هي التي تمثل الإدارة الرياضية فإننا اخترنا مديرية الشباب والرياضة لولاية الوادي كإحدى أهم المؤسسات الرياضية الموجودة والتي تساهم بشكل فعال في خدمة جمهورها المتنوع وذلك لتنوع أنشطتها وخدماتها .

وكذلك الإدارة الرياضية تعمل على تحقيق الأهداف المسطرة من قبل مديرية الشباب والرياضة بالولاية لخدمة جماهيرها الداخلية من عاملين، والجماهير الخارجية من مواطنين ورياضيين في كافة أنحاء الولاية المتواجدة بها.

6/ أسباب اختيار الموضوع:

كان وراء اختيار لهذا الموضوع العديد من الأسباب نذكر منها:

- 1) قلة المراجع والأبحاث في هذا الموضوع.
- 2) عجز الإدارة الرياضية عن تحقيق أهدافها نتيجة الهزيمة المتكررة وعوامل أخرى مثل هجرة اللاعبين.
- 3) لتسليط الضوء على الدور الذي يلعبه المدير في العملية الاتصالية

¹ - مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر، الأردن، 2000، ص49

² - إبراهيم محمود عبد المقصود . حسن احمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية"التخطيط في المجال الرياضي"، دار الوفاء دنيا الطباعة والنشر، مصر، 2003، ص13.15.

- (4) أهمية شخصية الإداري والتي أصبحت حديث الساعة سواء من طرف وسائل الإعلام أو من طرف الصحافة.
- (5) الرغبة الشخصية في معرفة الاتصال وأنواعه والطرق الأكثر إستخداما في الادارة
- (6) محاولة الوقوف على آراء العاملين اتجاه عملية الاتصال، وعلاقتها بالجو السائد داخل الإدارة.
- 7/ الدراسات السابقة المشابهة:

تناولت العديد من الدراسات موضوع الاتصال، وتنوعت العينات والمتغيرات في تلك الدراسات وكذلك تناولت بعض تلك الدراسات مهارات الاتصال وبعضها الأخر تناول أنواع الاتصال فيما تناولت دراسات أخرى أساليب الاتصال ولمزيد من الفائدة سيقوم الباحث بتناول تلك الدراسات وفق قسمين هما:

1-7/ الدراسات العربية:

1-1-7/ دراسة بوعطيط جلال الدين 2008 رسالة ماجستير والتي كان عنوانها (الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابه) أما ما يخص الهدف العام من الدراسة فكان كالتالي: معرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز أما تساؤلات الدراسة فجاءت كما يلي: هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟

- التساؤلات الجزئية:

- مانوع الاتصال السائد في مؤسسة البحث؟
- هل توجد علاقة بين نمط الاتصال السائد والأداء الوظيفي؟
- أما المنهج المتبع في الدراسة فكان: (المنهج الوصفي) أما عينة الدراسة وطريقة اختيارها فكانت: (210) فرد من المجتمع الأصلي تم اختيارهم بطريقة عشوائية أما الأدوات المستخدمة في الدراسة فاعتمد الباحث على استمارة استبيانيه أما أهم النتائج المتوصل إليها فكانت: وجود اتصال تنظيمي داخل المؤسسة وأهميته في تحقيق السيورة التنظيمية للمؤسسة.
- علاقة ارتباطيه موجبة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.
- كذلك وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة، تم التوصل إلى النتائج التالية:
- منح حرية أكبر للعاملين في إيصال انشغالاتهم وضرورة إشراكهم في اتخاذ القرار.
- الاتصالات النازلة ودورها الهام في إيصال التعليمات والأوامر إلى العمال في الوقت المناسب مع الفهم الجيد لطبيعة تلك المعلومات والقرارات مما يساعد العمال على فهم ماذا تريد الإدارة منهم
- التكوين والتدريب في مجال الاتصالات وفهم المعلومات المتلفات الذي له تأثير على أدائهم.
- توعية الهيئة العليا والعمال المنفذين نحو طبيعة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالأداء.

7-1-2/ دراسة هجان (2006 م) رسالة دكتوراه بعنوان : وسائل الاتصال الإداري المستخدمة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية.

أهداف الدراسة:

- التعرف على وسائل الاتصال الإداري المستخدمة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية
- التعرف على الأسباب التي تؤثر على فاعلية الاتصال الإداري في هذه المدارس وذلك من وجهة نظر التربويين العاملين في المدارس

- عينة الدراسة: وتم اختيار عينة عشوائية من (228) معلم و (102) مدير مدرسة واختار

- أدوات الدراسة: اعتمد الباحث على الإستبانة كأداة للدراسة

المنهج المستخدم: المنهج الوصفي التحليلي

أهم نتائجها:

- يجب استخدام كل من وسائل الاتصال الإداري الشفهية، والكتابية في مدارس التعليم العام .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية أفراد العينة إزاء كل من وسائل الاتصال الإداري الشفهية والكتابية ومعوقات الاتصال الشخصية والتنظيمية والبيئية تعزي إلى كل من الوظيفة، والمرحلة التعليمية، والتخصص ، والمؤهل العلمي ، والخبرة في مجال التعليم.

7-1-3/ دراسة صالح بن نوار دكتوراه دولة 2004-2005 " الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية

من وجهة نظر المديرين والمشرفين " أجريت الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي - مركب المحركات والجرارات -قسنطينة .

أهداف الدراسة:

وأعتقد الباحث بأن موضوع دراسته ينبه إلى أن النجاح في العمل وتحقيق النتائج المطلوبة لا يهدي ولا يمنح وإنما يؤخذ بعد أن نوفر له كافة أسباب النجاح وأن نحسن التخطيط. إذن فكان اختيار هذا الموضوع بدافع تحديد أهم الآليات والخوافز والدوافع التي يعتقد الصناعيين أنها تساهم في نمو وتطوير المؤسسات الوطنية وفعاليتها.

عينة الدراسة:

قسم الباحث مجتمع الدراسة إلى فئتين أو عينتين .العينة الأولى ممثلة في الإداريون وعددهم قسم الباحث مجتمع

الدراسة إلى فئتين أو عينتين .العينة الأولى ممثلة في الإداريون وعددهم 175 هذه الفئة طبقت عليهم استمارة

مقابلة. أما الفئة الثانية بلغ عددها (1299) عاملا واعتمد الباحث على أسلوب المسح بالعينة .بنسبة 12 %

أدوات الدراسة:- الاستمارة: استخدام الباحث استمارة خاصة بالإطارات الإدارية والمسؤولين، وكانت استمارة

المقابلة تضمنت 12 سؤال مفتوح.

- المنهج المستخدم: المنهج الوصفي

نتائج الدراسة:- العلاقات الإنسانية الجيدة داخل التنظيم الصناعي هي بمثابة المحفزات الهامة التي تؤدي بالعمل إلى بذل مجهود أكبر في عمله لإنجاح المؤسسة.

-يعتبر الاتصال الأفقي عامل رئيسي لإشاعة روح الجماعة، فهو يساعد العمال على إبداء آرائهم في المسائل التنظيمية الخاصة بهم، مما يزيد من دافعيتهم للعمل.

7-1-4/ دراسة الزعبي (2005) رسالة دكتوراه بعنوان

مدى توفر مهارات الاتصال مهارة القراءة الكتابية، مهارة الاستماع ، مهارة التحدث (والرسائل اللفظية) أهداف الدراسة :-التعرف على مدى توفر مهارات الاتصال مهارة القراءة الكتابية ، مهارة الاستماع ، مهارة التحدث (والرسائل اللفظية) المظهر ، الحركات ، الصوت ، التصرفات ، الزمان ، المكان لدى الرؤساء من وجهة نظر المرؤوسين ، ثم بيان أثرها على فاعلية الاتصال الإداري
عينة الدراسة : عينة عشوائية قوامها ٧٠٤ موظفا وموظفة من المؤسسات الحكومية الأردنية .
المنهج المستخدم : واتبع الزعبي في دراسته المنهج الوصفي التحليلي
أدوات الدراسة : تطبيق استبانة
أهم النتائج :

-وقد أظهرت الدراسة أن مهارة القراءة أكثر المهارات المتوفرة لدى العاملين ، وان أكثر المهارات تأثيرا على فاعلية الاتصال الإداري هما مهارات التحدث والاستماع ،
-وقد أوصت الدراسة بعقد دورات تدريبية لتدريب الرؤساء على كيفية استخدام تلك المهارات لإحداث التفاعل الإيجابي وتعزيز فاعلية الاتصال الإداري، واختيار أكثر الأوقات ملائمة لإجراء عملية الاتصال.

7-1-5/ دراسة صادق والدرويش و العماري (2003م)رسالة دكتوراه بعنوان

العلاقة بين الرضا عن العمل والرضا عن الاتصال لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بدولة قطر.
أهداف الدراسة :
-التعرف على العلاقة بين الرضا عن العمل والرضا عن الاتصال لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام
عينة الدراسة : وتكونت عينة الدراسة من (192) مديرا ومديرة للمراحل التعليمية الثلاثة ويمثلون كل المجتمع الأصلي.

المنهج المتبع : وقد استخدم الباحثون لتحقيق هذا الهدف المنهج الوصفي التحليلي
أدوات الدراسة :وقد تم تطبيق استبانتين ، استبانة للرضا عن الاتصال والأخرى للرضا عن العمل
أهم النتائج :

- توافر الرضا عن العمل وعن الاتصال لدى مديري ومديرات المدارس القطرية.
- وجود علاقة إيجابية دالة بين الرضا عن العمل والرضا عن الاتصال

- ضرورة اهتمام الهيئة الإدارية بتطوير مهارات الاتصال لدى العاملين في المدرسة عن طريق دورات تدريبية منظمة لضمان كفاية وصحة المعلومات التي تصل لمدير المدرسة والتي يترتب عليها تسهيل عمله في إنجاز المهام المتعددة ، وأهم الموضوعات التي يمكن طرحها في هذه الدورات ، كتابة التقارير ، أساليب الاتصال ، إدارة الشائعات .

- تعزيز الاتصال الرسمي وبالأخص الأفقي بين مديري المدارس ، حيث أثبتت الدراسة جدوى هذا الاتصال في تبادل الآراء والخبرات بين المديرين .

- لا بد من أن يكون لكل مدير فلسفة واضحة للاتصال مستمدة من فلسفة الاتصال للنظام التربوي تركز على حق العاملين في الحصول على المعلومات اللازمة لتسهيل أعمالهم ، وحرية الاتصال بما لا يتعارض والسياسة العامة للنظام ، وإزالة العوائق التي يمكن أن تمنع تدفق المعلومات فكلما ازداد العاملون علما ومعرفة بالأهداف والسياسات والإجراءات والقوانين والتعليمات كلما ازدادت قدرة النظام على تحقيق أهدافه .

7-1-6/ دراسة باعسي (2002م) رسالة دكتوراه بعنوان : واقع ممارسة مديري المدارس مهارات الاتصال اللغوي مع المعلمين داخل المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية ومعلميها ومشرفي الإدارة المدرسية .

أهداف الدراسة : - التعرف على واقع ممارسة مديري المدارس مهارات الاتصال اللغوي مع المعلمين داخل المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية ومعلميها ومشرفي الإدارة المدرسية

عينة الدراسة : وقد تم اختيار عينة مكونة من (759) فرد

أدوات الدراسة : واستخدم الباحث استبانة ذات محورين .

المنهج المستخدم : واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي .

أهم النتائج :

- أن هناك اختلافا واضحا حول واقع ممارسة مديري المدارس مهارات الاتصال اللغوي مع المعلمين داخل المدرسة .

- أن مهارات الاتصال اللغوي تؤدي دورا مهما في تفعيل عملية الاتصال مع المعلمين داخل المدرسة .

7-1-7/ دراسة الحارثي (1999م) رسالة دكتوراه بعنوان : معرفة الواقع والمأمول للاتصال الرسمي الكتابي الموجه لمديري مدارس التعليم العام

أهداف الدراسة :

- التعرف على الواقع والمأمول للاتصال الرسمي الكتابي الموجه لمديري مدارس التعليم العام ، الابتدائية والمتوسطة والثانوية ، الحكومية النهارية للبنين بمدينة مكة المكرمة ، والقرى التابعة لها من الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري هذه المدارس .

عينة الدراسة : وقد اقتصر عينة الدراسة على مديري مدارس التعليم العام الابتدائية والمتوسطة والثانوية في مدينة مكة المكرمة والقرى التابعة لها وتم تحديد هذه العينة من مجتمع مدارس التعليم العام الابتدائية والمتوسطة والثانوية

بطريقة العينة العشوائية عن طريق اختيار الأرقام الفردية ، وتم تحدد العينة في العدد النهائي الذي طبقت عليه الاستبانة وهو (150) مدرسة فقط

أدوات الدراسة : واستخدم الباحث هنا الاستبانة حيث شملت هذه الأداة سبعة محاور قسم كل محور إلى جانبين المنهج المستخدم : واتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي .
أهم النتائج :

- ظهور الحاجة إلى الاهتمام بالاتصال الرسمي الكتابي خاصة في تطوير وسائط الاتصال الرسمي الكتابي ولغة الاتصال.

- وجود الفروق بين محاور الدراسة فيما بينها.

وكان من أهم نتائجها :

- الاهتمام بتوجيه وتنوع الاتصال الرسمي الكتابي من خلال أنواعه من المدرسة إلى إدارة التعليم والعكس وفيما بين المدارس.

- تنظيم صيغ الاتصال الرسمي الكتابي مثل تنظيم التعاميم وترشيدها.

- العناية بلغة الاتصال الرسمي الكتابي وبالذات فيما يتعلق باختيار العبارات المفيدة للاتصال

7-1-8/ دراسة خياط (1994م) رسالة دكتوراه بعنوان: واقع عملية الاتصال الرسمي والقنوات المتاحة التي تفضل الإدارة المدرسية استخدامها.

أهداف الدراسة :

- التعرف على واقع عملية الاتصال الرسمي والقنوات المتاحة التي تفضل الإدارة المدرسية استخدامها

- وكذلك محاولة التغلب على مشاكل عملية الاتصال المدرسي والارتقاء باستخدام قنوات الاتصال التي تناسب مع الهيئة العامة في تعليم البنات وسرعة اتخاذ القرار المدرسي في الوقت المناسب.

عينة الدراسة: وتم اختيار عينة عشوائية ممثلة تكونت من (727) فرد

أدوات الدراسة: وكان الاستبيان هو الأداة المناسبة لجمع المعلومات من الميدان، وتم تطبيقه في الفصل الدراسي الثاني لعام 1992 لاستطلاع آراء مديرات ووكيلات المدارس، بإدارة تعليم البنات بمدينة مكة المكرمة وجدة .
المنهج المستخدم : وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لطبيعة الدراسة وأهدافها.

وكانت أهم النتائج :

- إصرار مسؤولي التعليم على أن يأخذ الاتصال الرسمي بين الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية الصورة الكتابية المحررة.

- اعتماد الغالبية العظمى من إدارات المدارس على تقارير الأداء للطالبات كوسيلة اتصال وحيدة بين المدرسة والأسرة.

- تباطؤ الإدارة التعليمية في إمداد الإدارة المدرسية بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار في الوقت المناسب.

- القرارات التي تصدر من الإدارة التعليمية بخصوص الشؤون الداخلية للمدرسة ينقصها المعلومات اللازمة عن الواقع الداخلي للمدرسة وقد بدل ذلك أيضا على القصور الحاصل في قنوات الاتصال بين الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية.

وكان من أهم توصيات الدراسة:

- ضرورة إدخال وسائل الاتصال الحديثة بين الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية.

- إعطاء الصلاحية من مسؤولي الإدارة التعليمية إلى مديرة المدرسة للتصرف بالشؤون الداخلية للمدرسة لاتخاذ القرارات التربوية المناسبة في الوقت المناسب.

7-1-9/ دراسة (مُحَمَّد علي مُحَمَّد) لاحظ في دراسته (مجتمع التنظيم) أن الإدارة قد وجدت أن أفضل طريقة

للاحتفاظ على التوازن الداخلي والاستمرار في تحقيق أعلى مستوى للإنتاجية تتمثل في استخدام إستراتيجية

تسمح بتدعيم الاتصالات الصاعدة لتحقيق مزيد من الترابط بين الإدارة والعمال، كما توصل من خلال مسح

شامل ما يقارب ألف عامل (1000) الذين تضمهم الفروع المختلفة، إلا أن الإنتاج العالمي في الفروع يرتبط

إيجابا مع انفتاح قنوات الاتصال فيما بين المرؤوسين والرئيس، وأنه عندما يتم الاتصال بطريقة سليمة فإنه يؤدي إلى نتائج فعالة ومذهلة.¹

2-7/ الدراسات الأجنبية:

7-2-1/ دراسة هاريسون (Harrison, 2002) بعنوان: مدى فاعلية وسائل الاتصال المختلفة في

اتخاذ القرارات وتحسين الأداء .

أهداف الدراسة :

الأداء وتحسين القرارات اتخاذ في المختلفة الاتصال وسائل فاعلية - التعرف على مدى

- الزيادة في تحسين فعالية الاتصال الإداري في اتخاذ القرارات وتحسين الأداء

عينة الدراسة :

ولقد قام باستخدام المنهج الوصفي التحليلي بتوزيع ٢٦٤ استبانة على الموظفين أصحاب المناصب الإدارية

العليا، (Harrison) وتوصل إلى أن الاتصال الكتابي من أفضل الوسائل المستخدمة في عملية اتخاذ القرارات

¹ - العربي بن داود. فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية-دراسة بمركب الرفعات قسنطينة 2008/2007، ص197

وأنه يوجد اهتمام كبير بالاتصال الإلكتروني والمنظمة الإلكترونية بالإضافة إلى الوسائل الشفوية وغير اللفظية التي لا تزال تستخدم في المنظمات، وأن جودة المعلومات أو البيانات تعتمد على الوسيلة المستخدمة في الاتصال.

- تحسين مهارات الاتصال لجميع العاملين في المنظمات والتي تبني مفهوم (Harrison) الحكومة الإلكترونية وتعزي العلاقات بين العاملين داخل المنظمات

- العمل على عقد اجتماعات بين القادة والمرؤوسين بشكل دوري لمناقشة المعوقات في المنظمة والعمل على إيجاد حلول لها.

7-2-2/ دراسة كانز كوبي وموريس (1950): بعنوان دور الاتصال التنظيمي في رفع الإنتاجية وخلاصة هذه الدراسة هو إن الشركة التي تم فيها البحث استطاعت من خلال الاتصال الفعال إن تقنع العاملين بضرورة إحضار وجباتهم لمكان العمل.¹

ومنه استنتج الباحث أن للاتصال التنظيمي النازل أهمية في أي قرار، بحيث أن المشرف الممتاز يستطيع أن يتوحد مع جماعة ويضل قريبا منهم، ومثل هاذ الاتجاه يساهم في اتخاذ قرارات واقعية وسليمة بالنسبة للمسؤولين مما يؤدي إلى رفع وتيرة العمل وتطوير المؤسسة.²

8/ التعليق عن الدراسات السابقة:

احتوت الدراسات السابقة على عدد من الأفكار التي مدت الباحث ببعض التوجيهات و الأفكار المهمة في مجال الدراسة الحالية، فقد أشارت غالبية الدراسات إلى أن الاتصال الإداري له دخل في جميع المجالات، لذا وجب دراسته وتطبيقه في ميدان الإدارة الرياضية لما يلعبه في إحداث التغييرات والتطور وتحقيق الأهداف داخل المؤسسة.

تدل الدراسات السابقة على أهمية الدراسة وموضوعها، وقد استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة جوانب أهمها مايلي:

- تحديد الجوانب التي سبق دراستها والجوانب التي لم تتناول بعد.
 - المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة وبيان أهميتها.
 - المساعدة على تحديد منهج الدراسة والأدوات الأكثر ملائمة.
 - الاستفادة من توصيات الدراسات السابقة والنتائج المتوصل إليها.
- من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أنها تناولت في مجملها نقاطا وأبعادا مختلفة أدت بالإشارة إلى موضوع معين، ولا توجد من بينها دراسة واحدة تكون قد تعرضت للموضوع أو تناولته كوحدة واحدة حيث أن

¹ - عبد القادر مجد عبد القادر، ترجمة ط 1، 1992، ص42

² - مجد عزوز: دور الاتصال المؤسسي في رفع الأداء الوظيفي لدى مستخدمي الإدارة المحلية-الجلفة-2010/2009، ص32

لكل منها مجال مختلف عن الدراسة الحالية، حيث أن هذه الأخيرة ركزت على دور الاتصال الإداري في تطوير الإدارة الرياضية بشكل خاص.



الفصل الأول



الإتصال الإداري

تمهيد

- 1- مفهوم الإتصال الإداري
- 2- خصائص الإتصال الإداري
- 3- أهداف وفوائد الإتصال
- 4- نظريات الإتصال الإداري
- 5- أهمية الإتصال الإداري
- 6- عناصر الإتصال الإداري
- 7- أهداف الإتصال الإداري
- 8- وظائف الإتصال الإداري
- 9- أنواع الإتصال الإداري
- 10- أساليب الإتصال الإداري
- 11- معوقات الإتصال الإداري
- 12- أشكال الإتصال الإداري
- 13- المراحل التي تمر بها عملية الإتصال
- 14- كفاءة الإتصال الإداري
- 15- نماذج الإتصال الإداري

خلاصة

تمهيد:

تعتبر عملية الإتصال ركنا رئيسيا في المساهمة بقسط كبير في نجاح المؤسسة الرياضية، وبلوغ أهدافها، كما يتوقف نجاح الإدارة إلى حد كبير على مقدار تفهم الاتصال فعملية الاتصال بالرغم من كونها وسيلة وليست هدفا في حد ذاته، فهي عملية ضرورية، وهامة في تنسيق جهود وأنشطة التقسيمات المختلفة للمؤسسة والعاملين بها، فالإتصال الجيد يميل إلى تشجيع وتحفيز الأفراد لتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم، وهذا ما يضمن تنفيذ الخطط والبرامج، فبدون اتصال يحدث هناك خلل في التعامل بين المشرف أو المسؤول مع مرؤوسيه، والمرؤوسين مع رؤسائهم، وهذا بدوره يؤدي إلى نقص في الكفاية الإنتاجية، ونظرا للدور الذي يلعبه الاتصال في المؤسسة الرياضية فإننا سوف نتعرض في هذا الفصل إلى مفهوم الاتصال وأهميته، العناصر الرئيسية لعملية الاتصال، أهداف الاتصال، وظائف وأنواع الاتصال، كما سنستعرض في هذا الفصل طرق وأساليب الاتصال، وفي الأخير سنتطرق إلى معوقات الإتصال.

1/ مفهوم الإتصال:

هو عملية إرسال واستقبال للمعلومات بين الطرفين (مرسل ومستقبل) وهذا يعني التفاعل والمشاركة بينهما حول معلومة أو رأي أو اتجاه أو سلوك، وكلمة اتصال هي مشتقة من الأصل اللاتيني للفعل communicat وهي تعني المشاركة وهناك من يرى أن كلمة الاتصال ترجع للكلمة اللاتينية communis وتعني Common أي مشترك أو عام. وفي كلتا الحالتين، نجد أن كلمة الاتصال مرتبطة بمعنى فكرة أو شيء أو فعل ما.¹

وترى "جيهان رشتي" أن الإتصال هو: "العملية التي يتفاعل بمقتضاها المتلقي ومرسل الرسالة في مضامين اجتماعية معينة، وفي هذا التفاعل يتم نقل أفكار ومعلومات بين الأفراد عن قضية معينة أو معنى مجرد، فنحن عندما نتصل نحاول أن نشرك الآخرين ونشترك معهم في المعلومات والأفكار فالإتصال يقوم على المشاركة في المعلومات والصور الذهنية والآراء".²

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

أما سمير حسين فيعرف الاتصال على أنه: "النشاط الذي يستهدف تحقيق العمومية أو الذبوع أو الانتشار أو المؤلفوة لفكرة أو موضوع أو قضية عن طريق انتقال المعلومات والأفكار والآراء أو الاتجاهات من شخص أو جماعة إلى شخص أو جماعة أخرى باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم بنفس الدرجة لدى كل من الطرفين".³

من كل هذه التعريفات نستطيع تعريف الاتصال الإداري على أنه: تلك العملية التي من خلالها إيصال المعلومات والأفكار من مختلف الأقسام أو الإدارات الفرعية المكونة للهيكل التنظيمي للإدارة أو العكس والتي على أساسها تتخذ القرارات.

1-1/ عند العلماء الغربيين: عرف العالم الاجتماعي "تشارلز كولي-1909-" الاتصال على أنه: "ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان، وهي تتضمن تعبيرات الوجه والإيماءات والإشارات ونغمات الصوت والكلمات والطباعة والخطوط الحديدية... وكل تلك التدابير التي تعمل بسرعة وكفاءة على قهر بعدي الزمان والمكان". فالإتصال حسب كولي هو الآلية التي توجد فيها العلاقات الإنسانية وتنمو عن طريق استعمال الرموز ووسائل نقلها وحفظها.³

¹ - جابر حمد: الإتصال الجماهيري والمجتمع الحديث، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1983، ص11.

² - جيهان رشتي: الأسس العلمية لنظريات الاتصال، دار الفكر، ط2، القاهرة، 1975، ص53.

³ - عاطف عدلي العبد: الإتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، دط، القاهرة، 1993، ص12.

أما "كارل هوفلاندر" فيعرف الاتصال بأنه: " العملية التي ينقل بمقتضاها الفرد أو القائم بالاتصال منبهات وعادة ما تكون رموزا لغوية لكي يعدل سلوك الأفراد الآخرين أي مستقبل للرسالة...¹

وتعرفه الجمعية القومية لدراسة الاتصال بأنه: "تبادل مشترك للحقائق أو الأفكار أو الآراء مما يتطلب عرضا واستقبالا يؤدي إلى التفاهم بين كافة العناصر بغض النظر عن وجود أو عدم وجود انسجام ضمني"...²

1-2/ عند العلماء العرب: يعرف إبراهيم إمام الاتصال بأنه: "حاصل العملية الاجتماعية والوسيلة التي يستخدمها الإنسان لتنظيم واستقرار وتغيير حياته الاجتماعية ونقل أشكالها ومعناها عن طريق التسجيل والتعبير والتعليم"...

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

ويرى "عاطف عدلي العبد" أن الاتصال هو: "تنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات من طرف لآخر من خلال عملية ديناميكية مستمرة ليس لها بداية أو نهاية"...³

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

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

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

1- محمد سيد فهمي: تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دط، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص24.

2- رحيمة عيساني: مدخل إلى الإعلام والاتصال، ط1، دار الكتاب والحكمة، باتنة، الجزائر، 2007، ص4.3.

3- عاطف عدلي العبد: الاتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، دط، القاهرة، 1993، ص12.

4- جيهان رشتي: الأسس العلمية لنظريات الاتصال، دار الفكر، ط2، القاهرة، 1975، ص53.

2- خصائص الإتصال :

1-2/ التلقائية: إن أفراد المجتمع مدفوعين اجتماعيا إلى الإتصال ببعضهم البعض بطريقة تلقائية حتى يتمكنوا من الاستمرار في حياتهم الاجتماعية وعلى هذا فإن الإتصال هو من صنع الإنسان والمجتمع حيث يمكن من خلاله تحقيق الأهداف التي يسعى المجتمع إلى تحقيقها.

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

3-2/ الموضوعية والواقعية: الإتصال حقيقة واقعة بين الأخصائي الاجتماعي والأفراد أو الجماعات والمجتمعات، ويدور خلاله حديث يقود إلى تحقيق الهدف. فالإتصال لا يخضع للعوامل الذاتية وإنما يخضع لعوامل موضوعية فلا يمكن لإنسان أن يخفي مشاعره السلبية تجاه شخص آخر مهما مرت الأيام ولا بد أن يعبر الإتصال عن نفسه من خلال المشاعر الحقيقية والواقعية التي تربط الأحداث في زمان ومكان معينين، وعلى هذا فإن الإتصال يستمد أصوله وجذوره من الواقع وما يترتب عليه من تأثيرات متبادلة بين أطرافه.

4-2/ يعمل على ترابط المجتمع: يعبر الإتصال 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 ونبذ السلوك السيئ الذي يضر بالمجتمع ويجب أن ندرك أن هنالك بعض الحقائق التي لا تدرك أثناء الإتصال...إننا لا ننقل المعلومات فقط بل ننقل أيضا العديد من الرسائل الأخرى وهذه الرسائل قد تكون...على مستوى المجتمع: الوقائع، الخبرات، الأفكار، المطالب، وكلها يعبر عنها باستخدام الكلمات. أو على مستوى العلاقات وتتضمن: الحالة الوجدانية، طريقة تقدير الآخرين وكيفية التعامل معهم.

5-2/ الجاذبية: أساليب الإتصال 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.¹

¹ - هناء حافظ بدوي: الإتصال بين النظرية والتطبيق، دط، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، كتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1988،

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.

2-6/ الاتصال طبيعة تاريخية: حيث كان الاتصال في بدايته يقوم على المواجهة أي المقابلة وجها لوجه إلا أنه مع تطور الحياة الاجتماعية وتعقدتها أصبحت الرسائل تنقل عن طريق شخص آخر ثم اخترعت الكتابة فأدت إلى رجوع الاتصال بين الأفراد والمجتمعات ، ثم ظهرت أساليب الاتصال المماثلة من وسائل سمعية بصرية، وسهل الاتصال بين العالم بل أصبح حاليا عنصر الزمن غير موجود حيث يمكن عمل أي اتصال في خلال ثوان معدودة بعد أن كان ذلك يستغرق شهورا عديدة.

3/ أهداف وفوائد الاتصال الإداري:

- تفهم الفرد للعمل المكلف به
- التعرف على مشكلات ومعوقات العمل
- تدعيم مفهوم العلاقات الإنسانية
- تحقيق التنسيق في الأداء
- تدعيم العلاقات بين أعضاء الفريق.¹

4/ نظريات الاتصال الإداري:

4-1/ نظرية أرسطو :

هو صاحب نظرية متطورة نحو فهم ظاهرة الاتصال رغم بعده عن عصرنا الحالي بحوالي 2500 عام، فهو أول من إطارا نظريا لعملية الاتصال من خلال ثلاثة عناصر هي : الخطيب والخطبة والمستمع . وترجمة هذه العناصر لتتفق مع عناصر الاتصال المباشر: يمكن القول أنها تتضمن مرسلا ورسالة ومستقبلا، بالإضافة إلى بروز ثلاثة مبادئ هي: تدفق الاتصال ذي الاتجاه الأحادي اعتماد نجاح الاتصال على قدرات المرسل

عدم معرفة كيفية استقبال الرسالة والاتصال بالنسبة لأرسطو اتصال غير مباشر، يحاول فيه التحدث أن يقنع غيره، وأن يحقق هدفه مع مستمعه، عن طريق صياغة قوية للحجج التي يعرفها²

¹ - حبيب راكان وآخرون :مهارات الاتصال، مكتبة دار جدة، 2002، ص56.

² - برنت روبن: الاتصال والسلوك الإنساني، معهد الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1992، ص68.

4-2/ نظرية كينيث بيرك (K · BURKE)

تنتمي هذه النظرية إلى الاتجاه الدرامي في دراسة الإتصال البلاغي، من خلال النظر إلى الحدث وأهم مفاهيم الدراما المثيرة لحوافز الفعل الاتصالي، بمعنى وجود علاقة قائمة بين الحدث والمعنى بالإتصال ويرى "حبيب وآخرون" أن هذا النموذج مكون من خمسة أركان هي :

- الحدث الذي يشمل الفعل الحادث و المشهد المشكل لخلفية الحدث، وموقف فعل الإتصال القائم بالإتصال ومشاركته في فعل العمل الاتصالي

- الوسائل والأدوات المستخدمة

- الهدف المسبب لإحداث الفاعل للعمل الاتصالي.

- ويتضمن هذا النموذج النقاط المتعلقة بنموذج (أرسطو) ولكنه يتميز بوجود عناصر: الوقت، الوسيلة والسبب.¹

4-3/ نظرية لازويل (LASSWELL)

يرى (روبن برنت) إن صاحب هذه النظرية قد فسر عملية الإتصال بالعبارة: من يقول ماذا ولمن وبأي وسيلة وبأي اثر .

4-4/ نظرية شانون وويفر (SHANNON WEAVER)

هذه النظرية تتضمن مصدرا ومرسلا وإشارة ومستقبلا وهدفا ويرتبط بالإشارة وسيلة اتصال تقع تحت تأثير التداخل أو التشويش ، وينقسم هذا التشويش أو الضوضاء إلى تشويش طبيعي أو مادي وآخر دلالي ومن أمثلة النوع الأول حدوث صوت مزعج كصوت الجمهور أو صوت المذياع أثناء الحديث مما يشوش على المعنى ، أو يمنع وصوله ومن أمثلة النوع الثاني اختلاف مدلولات الألفاظ ضمن عبارات الحديث، مما يحدث تفاوتاً في فهم المعنى المقصود، والتأثر به .²

4-5/ نظرية بيرلو (BERLO) :

لا يختلف هذا النموذج عن النماذج السابقة في توجيه تدفق الإتصال حيث يتألف من أربعة عناصر هي المصدر، الرسالة، الوسيلة والمستقبل، وهذا النموذج بتربط مكوناته يقدم بعداً جديداً لعملية الإتصال، بالإشارة إلى هذا المنظور لا يمكن تحديد بداية عملية الإتصال أو نهايتها، لأنها تحدث متصلة وهذا النموذج دال على أن الهدف من عملية الإتصال التأثير على الآخرين، وأن الإتصال أداء شخصي يعتمد على قدرات المرسل، واتجاهها.³

¹ - عبد الكبير احمد: أساليب الإتصال الإداري لدى مسيري المؤسسة الرياضية جامعة المسيلة: 2012/2013، ص08.

² - احمد سالم: وسائل وتكنولوجيا التعليم، مكتبة الرشد، الرياض، 2004، ص22.

³ - سعد بن عبد الرحمان الداييل وعبد الحافظ محمد سلامة: مدخل إلى تكنولوجيا التدريب، ط1، دار الخريجي، الرياض، 2003، ص08.

4-6/ نظرية شرام (SHRAMM)

هذه النظرية قد أشارت إلى أن عملية الاتصال اللفظي عملية دائرية، تبدأ بإرسال للرسالة اللفظية بعد تحليلها للوقوف على مناسبتها للموقف، والهدف، ثم سيتقبلها المستقبل ليقوم هو الآخر بتحليلها للوقوف على مضمونها، واتخاذ قرار يتعلق بردة الفعل المناسبة، والتي هي بمثابة رسالة جديدة يستقبلها المرسل الأول.¹

4-7/ نظرية ويستلي وماكلين (WESTLEY ET MACLEAN)

هذه النظرية تعتبر الأكثر شمولاً لعناصر عملية الاتصال، ومتغيراتها الرئيسية، و الأكثر مناسبة لنظم مستويات الاتصال من الناحية الوصفية، إذ انه يعد الأدوار الاتصالية المختلفة، و المتوقعة جزء من البيئة المرتبطة بحدث الاتصال أو إحدائه، كما أنها نظرية تهتم بالتغذية الراجعة من حيث فهم أثرها على بيئة الاتصال ومكوناتها، وتشير إلى عنصر اتصالي مهم، وهو ما يسمى بالقصدي و الدال على وجود رسائل هادفة، ومقصودة لإحداث اثر محدد ووجود رسائل غير هادفة، ولا تقصد التأثير المباشر في المتلقي.

5/ أهمية الاتصال الإداري:

إن أي منظمة عبارة عن نسق إجماعي مفتوح يضم أفراداً وجماعات تعمل معا لتحقيق آمال ورغبات وأهداف مشتركة، ويمثل الإيصال - تبادل المعلومات والآراء والمشاعر والمقترحات والخطط والسياسات... وغيرها بين أجزاء المنظمة - روح المنظمة والعنصر الحيوي في ديناميكية التجمع البشري، فالإتصال الفعال هو مفتاح الإدارة، وعليه يتوقف بقاؤها إضافة إلى أن أي عمل في الإتصال يؤثر على المنظمة بطريقة ما، فهو يعمل على الربط بين أهداف الفرد و الجماعات وأهداف المنظمة، فهناك علاقة طردية بين الإتصال من ناحية، وبين الأداء والإبداع والالتزام الوظيفي²

وما يؤكد أهمية الإتصال في المنظمة، مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية - إلتون مايو - حيث أن الدراسة الاجتماعية يجب أن تبدأ بملاحظة دقيقة لما يسمى الإتصال، فهذه المشكلة بدون شك هي نقطة الضعف التي تواجه الحضارة اليوم.³

فيشير إلتون مايو إلى أهمية الإتصال باعتباره أحد العوامل الرئيسية لقيام العلاقات الإنسانية داخل المنظمة. وأشارت العديد من البحوث والدراسات بأن الإتصال يستغرق ما بين 75% - 90% من ساعات العمل اليومية، لذلك يعتبر بمثابة الدم المتدفق عبر الشرايين الحياتية للمؤسسة إذ لولا الإتصال لا تستطيع المنظمة (المؤسسة) أن تحقق سبل الاستمرار والبقاء، بل أنها تتعرض حتى للضمور وتموت الحركة الدائبة للمؤسسة.⁴

¹ - عبد الكبير احمد: أساليب الإتصال الإداري، مرجع سابق، ص 09.

² - حسين حريم: السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 243.

³ - طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع الصناعي، دار عكاظ للطباعة والنشر، جدة، السعودية، ط، 1982، ص 69.

⁴ - علي عياصرة: الاتصالات الإدارية وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد، عمان، الأردن، 2006، ص 27.

فالدراصة الراهنة تشير إلى دور الإتصال(الإداري) في تطوير الإدارة بقيام علاقة إيجابية بين الموظفين والإدارة، خاصة إذا وجدت الإدارة طريقة مثلى لتحقيق أهدافها، والمتمثلة في تدعيم الإتصالات الرسمية، وهذا التحقيق والتعاون المتبادل والمترايط بينها وبين الموظفين مبني على أساس الثقة المتبادلة بينهما.

فمن خلال ما سبق نلاحظ أن أهمية الإتصال تنبع من كونه أحد المواضيع الهامة والضرورية في التنظيم، فهو ينتشر في جسم الوظيفة الإدارية كلها ولا يوجد عمل يتم عن طريق التعاون مع الآخرين، إلا وكان الإتصال عاملا حاسما فيه، فهو يعمل على تحقيق النجاح والفعالية الإدارية، ويمكن إنجاز الأهمية التي ينطوي عليها الإتصال في المنظمة.

- الإتصالات وسيلة هادفة في ضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة.
- الإتصالات عبارة عن نشاطات إدارية واجتماعية ونفسية داخل المنظمة.
- تعتبر الإتصالات بين الأفراد والعاملين وسيلة ضرورية في توجيه وتغيير السلوك على الصعيدين الفردي والجماعي في المنظمة.

- تعتبر الإتصالات وسيلة أساسية لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة داخل المنظمة.
- يتم من خلال الإتصال إطلاع الرئيس على أنشطة مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف على مدى تقبلهم لآرائه وأفكاره، وصيغ عمله داخل المنظمة.

- يتم من خلال الإتصال نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة للإتصال مما يساهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية، وتحقيق المنظمة لنجاحها ونموها وتطورها¹.

6/ العناصر الرئيسية لعملية الإتصال الإداري:

من الضروري لاستكمال عملية الإتصال التعرف على عناصره المختلفة ولا يمكننا الحديث عن هذه العملية "الإتصال" إلا إذا بينا ولو بشكل وجيز العناصر الأساسية التي تتكون منها عملية الإتصال:

6-1/ المرسل: هو الجهة الذي ينقل الرسالة، المعلومات أو الأفكار أو البيانات إلى الطرف الآخر، وهذا قصد إثارة سلوكيات محددة لديه، وقد يكون المرسل فرد أو جماعة داخل المؤسسة وليس من الضروري أن يكون المرسل هو المدير، بل قد يكون أحد المرؤوسين الذي يتولى عملية بث هذه المعلومات، وفي بعض الأحيان يعتبر المرسل المسئول عن إعداد وتوجيه المعلومات والمفاهيم و الأفكار².

- يقوم المرسل بتحديد الأفكار والآراء والاتجاهات التي يرغب بإيصالها إلى الآخرين، ومن ثم ينظمها ويختار الأسلوب الأنسب لنقلها.

¹ - خضير كاظم محمود: السلوك التنظيمي، ط1، دار صفاء للتوزيع والنشر، عمان، 2002ص118.

² - Francis vanoye : Expression communication, colin. Paris. 1973, P13.

-يقوم المرسل بتوضيح هذه الأفكار والآراء والاتجاهات لمن هم في حاجة إليها ولكي يكون المرسل فعالا يجب عليه مراعاة ما يلي:

أ- يجب أن يعرف المرسل ما يريد إيصاله، فإذا لم تكن الرسالة واضحة في ذهنه، فسيكون في الغالب عاجزا عن شرحها أو إيصالها لأي شخص.

ب- يجب أن يتأكد المرسل من معرفته للمعنى الذي يريد للشخص الآخر أن يحصل عليه من الرسالة ، فالمعنى الذي سيحصل عليه المستقبل يحدد في الغالب شكل السلوك الذي سيسلكه أو تحدد طبيعة الاستجابة لهذه الرسالة.

ج- أن يختار وسيلة التعبير المناسبة بحيث يستطيع المستقبل فهمها.

6-2/ الرسالة:

هي الركن الثاني في عملية الاتصال وأهم عنصر من عناصر الاتصال، فهي تتمثل في الأفكار والكلمات والمعلومات والبيانات التي يتم تناقلها، أو هي تلك المعاني التي يراد توصيلها إلى مستقبلها من أجل تحقيق هدف معين وقد تأخذ هذه المعاني صورة لفظية، شفوية أو مكتوبة، أو غير لفظية كالإشارات و غيرها .فيجب على المرسل أن يتقن صياغة معاني الرسالة حسب مستويات مستقبلها ولكي تحقق الرسالة غايتها وهدفها كان لا بد أن تتوفر فيها الخصائص التالية:

أ- دقة بناء وإخراج الرسالة، سواء كان ذلك في اختيار الألفاظ والمصطلحات المؤثرة نفسيا في المستقبل أو في استخدام العبارات الفعالة في الجمهور المعني بالرسالة.¹

ب- عدم وجود بدائل متوفرة وجاهزة للرسالة، ففي حالة وجود بديل أو أكثر للفكرة أو المضمون فإنه يتوجب على المرسل التأكد من عدم لجوء المستقبل إلى الفكرة أو المضمون الذي تحمله الرسالة الأخرى خاصة إذا ما تميزت عليها ببعض الجوانب المؤثرة.

ج- خلو الرسالة من الأخطاء المطبعية في حالة الاتصال المكتوب أو المطبوع أو النحوية التعبيرية في الاتصال الشفوي والمسموع، وحتى المكتوب.

6-3/ القناة:

وتسمى أيضا الوسيلة، وهي القناة أو الإدارة التي تستخدم في نقل الرسالة أو المعلومة، وقد تكون هذه الوسيلة إما لفظية مثل " :النشرات أو الخطابات " وإما كتابية " كالكتب والمذكرات و"التقارير" وحتى تصويرية كالصور أو الرسوم التوضيحية"، هذا بالإضافة إلى جملة من الرسائل كالتلفون، الفاكس، المقابلات الشخصية كما يمكن أن تكون الوسيلة رسمية أو غير رسمية.²

¹ - أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2001ص176.

² - عياصرة علي ومُجد الفاضل :الاتصالات الإدارية وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص35.34.

فالرسمية منها هي التي يعترف بها الهيكل التنظيمي للإدارة كالتقرير والخطابات مثلا. أما الوسائل غير الرسمية كالأحاديث الودية، والحفلات، والمناقشات في فترات الراحة فهي مهمة أيضا، وعليه فكلاهما ضروري بالنسبة للإدارة، ويتوقف اختيار الوسيلة على عدة عوامل منها:

- مدى أهمية الرسالة.
- درجة سرية الرسالة.
- السرعة اللازمة لإجراء الاتصال.
- تكلفة استخدام الرسالة.

6-4/ المستقبل:

وهو الشخص أو الجهة التي توجه إليه الرسالة، ويجب على المرسل إليه أن يقوم بحل أو فك رموز الرسالة بغية التوصل إلى تفسير لمحتواها وفهم معناها، ويتلقن المستقبل الرسالة من خلال السمع أو البصر ويجب ألا يقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل، ولكن بما يقوم به المستقبل من سلوكيات تدل على نجاح الاتصال وتحقيق الهدف.

ولكي يكون المستقبل فعلا في عملية الاتصال عليه مراعاة التالي:¹

- أن يقوم بتنمية قدراته على الإدراك والاستيعاب (أي ثقافته وخبرته ومعرفته بالموضوع الذي يقوم باستقباله).
- أن يكون حساسا في الإنصات والاستماع بموضوعية.
- وتجدر الإشارة إلى أن الاتصال عملية مشتركة بين المرسل والمستقبل ويتم التفاعل بينهم من خلال تبادل الرسائل في نفس الموقف الاتصالي، بمعنى أن المرسل يصبح مستقبلا والمستقبل يصبح مرسلا وهكذا يتم تبادل الأدوار شكل متتابع، وبخاصة عندما يتم الحوار بينهما، وبالتالي فإن عملية الاتصال لا تسيد باتجاه واحد بل باتجاهين.
- وعلى المرسل إليه بعد تسلمه الرسالة أن يقوم بفك الترميز ثم فهم الرسالة أو عدم فهمها ثم بعد ذلك يقرر القبول أو الرفض.

6-5/ التغذية الراجعة:

تشكل التغذية الراجعة الأداة الأهم التي يتم التعبير من خلالها عن فهم المستقبل لرسالة المرسل و قبولها أو رفضها، أي أن التغذية الراجعة تجسد التفاعل والتجاوب بين المرسل والمستقبل، ويقصد بها التغذية الراجعة أنها جميع أنواع ردود الأفعال والاستجابات التي يقوم بها المستقبل، والتي تمكن المرسل من التعرف على درجة فعاليته في عملية الاتصال²

¹ - أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص 177.178.

² - علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل: الاتصالات الإدارية وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص 41.44.

وبعبارة أخرى أنها تمكن المرسل من إصدار الأحكام على قدرته في عملية الاتصال، ومن خلال التغذية الراجعة يتبادل المرسل والمستقبل للأدوار، بحيث يصبح المرسل مستقبلاً ومرسلاً مرة أخرى ويصبح المستقبل مرسلاً تارة ومستقبلاً تارة أخرى، ومن خلالها تتم أيضاً دورة عملية الاتصال.

6-6/ التشويش:

وهو كل ما من شأنه أن يعيق ويقلل من دقة وفعالية عملية الاتصال وقد يتواجد في أي مرحلة من مراحل الاتصال أو من خلال أي عنصر من مكونات عملية الاتصال وعلى هذا الأساس فإن التشويش عادة ما يكون معنوياً إذا ارتبط بالجوانب الإدراكية والاجتماعية للمرسل أو المستقبل كما قد يكون مادياً إذا ارتبط بوسائل الاتصال المادية والتقنية.

والتشويش مفهوم شامل يشمل كل ما يؤثر في كفاءة وفعالية وصول الرسالة بشكل جيد إلى المستقبل وإدراكها، وهذه المؤثرات أو العوامل منفردة أو مجتمعة تلعب دوراً حاسماً ومهماً في التأثير سلباً على عملية الاتصال ولذلك فإنه من الضروري استيعاب وإدراك أسبابها وأثارها ومحاولة التغلب عليها.

7/ أهداف الاتصال الإداري:

يرى الباحثون أن الاتصال الإداري هو عملية تبادل المعلومات بين إدارات وأقسام المنظمة، و جوهرها الخارجي من منظمات وأفراد، من أجل تحقيق أهداف معينة.¹

والأهداف التي تسعى الاتصالات إلى تحقيقها تتمثل في:

7-1/ تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات:

ينسق الاتصال بين تصرفات وأفعال المؤسسة، فبدونه تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض لأداء مهام مستقلة عن بعضهم البعض، وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق، وتميل المؤسسة الإدارية إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.

7-2/ المشاركة في المعلومات:

يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم، وتساعد هذه المعلومات بدورها على:

- توجيه سلوك الأفراد وناحية تحقيق الأهداف.-

- توجيه الأفراد في أداء مهامهم، وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.

7-3/ اتخاذ القرارات:

يلعب الاتصال دوراً كبيراً في عملية اتخاذ القرارات، فلاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل، وتقييم البدائل، واختيار البديل الأفضل والأحسن، وتنفيذ القرارات، وتقييم نتائجها.²

¹ - عبد الله إبراهيم الغمار وآخرون: واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية، معهد الدارة العامة، الرياض، 1992، ص21.

² - نجية هبهبوب: أساليب الاتصال "مكوناته، أنماطه في الإدارة المحلية" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، 2001/2002، ص23، 24.

7-4/ التعبير عن المشاعر الوجدانية:

يساعد الاتصال الموظفين أو العاملين في التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين، حيث يستطيع الموظف إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف، كما يمثل الاتصال جزءاً هاماً في عمل المدير، فهو يساعده على الاتصال بالموظفين في جميع المستويات الإدارية، بهذا يتغلغل الاتصال في جميع وظائف وأنشطة المؤسسة.

كذلك يمكن إدراج هدف آخر للاتصال، لا يقل من حيث الأهمية عن سابقه، هذا الهدف يتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة وسط العمال، فعند انتشارها في وسط العمال بشكل كبير، تكون الكارثة في المنظمة ككل.

ولتجنب ذلك هناك بعض الإجراءات نذكرها فيما يلي:

-توخي الصدق والإخلاص عند مزاوله عملية الاتصال.

-مراعاة الأمانة في استلام وتسليم ونقل المعلومات دون زيادة أو نقصان.

-تشجيع الآراء البناءة.¹

8/ وظائف الاتصال الإداري:

يقصد بوظيفة الاتصال الإداري مدى استعمال الاتصال في مختلف الظروف لتحقيق أهداف معينة وتأثير هذا الاتصال في عملية التنظيم بصفة عامة، وبناء على ذلك ستقوم 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

8-1/ الانفعالات(العواطف):

تعتبر شبكات الاتصال من ابتكار الناس، وأن كثيراً 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 رسمي أو غير رسمي - يستطيع العاملون التعبير عن إحباطاتهم وقناعاتهم للإدارة، ولبعضهم البعض، ومن شأن ذلك أن يخدم حالة التوازن المطلوبة في سلوك الفرد - الكتب مضر للفرد - بالإضافة إلى ذلك أن الاتصال عن طريقه يستطيع الأفراد مقارنة الاتجاهات 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.

¹ صالح بن نوار: الفاعلية التنظيمية من نظر المشرفين والعمال، دكتوراه دولة، غير منشورة، جامعة قسنطينة، 2004/2005، ص 68.

² علي عياصرة، محمد الفاضل: الاتصالات الإدارية وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات، مرجع سابق، ص 28.

8-2/ الدافعية:

إن الوظيفة الرئيسة الثانية للاتصال هي تحفيز وتوجيه ورقابة وتقويم 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 الرئيسة المتاحة للدافعية بالنسبة للرؤساء، وأن نشاطات القيادة وممارستها من إصدار الأوامر، ومكافأة السلوك والأداء، ومراجعة الأداء وتقويمه، حيث يتضمن تحديد المهمات وتدريب المرؤوسين، وتطويرهم القيام بعملية الاتصال.

8-3/ 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 فالإتصال في هذه الحالة توجيه تقني، حيث ركزت البحوث التجريبية في هذا المجال من الإتصال على العمليات والنشاطات الخاصة بمعالجة المعلومات وسبل أو طرق تحسين دقة قنوات الإتصال التي تحمل المعلومات إلى الفرد والجماعة والقرارات التنظيمية.

وتعدد نوعية المعلومات التي يحتاجها الإداري، والتي تشكل محور عملية الاتصال، ومنها:

- معلومات عن البيئة الخارجية التي يعمل فيها التنظيم.
- معلومات عن التنظيمات المشابهة والمتعاونة والمنافسة¹

8-4/ 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.²

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

¹ - قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل، عمان، الأردن، ط3، 2006، ص287.

² - اللوزي موسى: الاتصالات الإدارية في المؤسسات الحكومية الأردنية، دراسة تحليلية، أبحاث اليرموك، المجلد15، العدد4، 1999، ص113.117.

9/ أنواع الاتصال الإداري :

تتعد أنواع الاتصالات الإدارية ما بين اتصالات رسمية ، تتم وفق التسلسل الهرمي للمنظمة واتصالات غير رسمية ، تعتمد على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط بين أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه ، ولكل نوع من هذه الاتصالات فنواته الخاصة وذلك على النحو التالي

9-1/ الاتصال الرسمي:

وهو الاتصال الذي يتم بين الأفراد داخل التنظيم (الإدارة)، حسب ما تقرره اللوائح التنظيمية داخل الهيكل التنظيمي الرسمي، وتعتبر 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

9-1-1/ الاتصال النازل:

وهو اتصال داخلي رسمي ويعد هذا النوع الاتصالي من أبرز أنواع الاتصال، وأكثرها انتشاراً في المؤسسات، حيث بواسطته تنساب المعلومات والبيانات وتنتقل من المستويات الإدارية الأعلى إلى المستويات الدنيا بغية توضيح أهداف المؤسسة وسياستها ويتضمن هذا الاتصال ما يلي :

- إصدار الأوامر والتعليمات بشأن الوظيفة التي يؤديها المرؤوسين
- توجيهات وشرح جزئيات العمل، والعمل على التنسيق بين الأعمال المختلفة.
- 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، لأن 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.² فالإتصال المبني على أسس عملية موضوعية يوضح الخطط والمعلومات ويمكن العمال من فهمها كما يمكن العمال من العمل وفق التعليمات الدقيقة والمحددة، ويبيث فيهم الشعور بالتكامل في الأعمال. إذن الدور الذي يلعبه الإتصال الهابط هو النقل الجيد والسليم للمعلومات من أعلى المستويات الإدارية إلى أدناها 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 للاتصال التي تساعد على تنمية السياسات

¹ - محمد فتحي 766 :مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، القاهرة، 2003، ص106.

² - عمار بوحوش :الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984، ص100.99.

والإجراءات، فالمدیر الناجح هو الذي يحاول أن يشاطر عامليه المعلومات التي يشعر أنهم يحتاجونها، وتعد الاجتماعات أو اللقاءات وجها لوجه، والمكالمات الهاتفية والمذكرات المكتوبة والتوجيهات من أكثر الوسائل استخداما في الإتصال الهابط، وهناك وسائل اتصال أخرى متوفرة للاستخدام في هذا النوع من الإتصال مثل: النشرات، والملصقات والمطبوعات، والرسائل إلى البيوت، وأفلام التدريب، والتقارير السنوية... الخ.

9-1-2/ الإتصال الصاعد:

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.¹

و الملاحظ 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 الإتصال 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 الإتصال من أسفل إلى أعلى غير توجيهي بل على شكل استفسارات، وتقارير واتخاذ القرارات فهو يمثل نظام المعلومات المرتدة.²

9-1-3/ الإتصال الأفقي:

هو ذلك الإتصال الذي يتم بين الوحدات التنظيمية المتكافئة في التدرج الهرمي بالمنظمة، ويعتبر هذا النوع من الإتصال أمرا ضروريا لتحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات التنظيمية، حيث يتم تبادل المعلومات والبيانات والآراء

¹ - عبد الكريم درويش ويلي تكللا: أصول الإدارة العامة، مكتبة الانجلو المصرية، دط، القاهرة، مصر، 1976، ص 477-478.

² - مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي و التنظيم، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 146-147.

ووجهات النظر حول المسائل والموضوعات المشتركة بينها، وتنسيق ما يجب اتخاذه من إجراءات، وتدابير لحل المشكلات التي تهم الأطراف المعنية.¹

وعملية توفير هذا النوع من الإتصال 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 الإتصال إلى أعلى وإلى أسفل، لأن الإتصال بين إدارات المؤسسة أو المنظمة الواحدة يعد ضرورياً لعملية التنسيق والتكامل بين الوظائف التنظيمية المختلفة والمتنوعة.²

ويعد ذلك النوع من الإتصال 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 الإتصال يعد مثاراً للعديد من المشكلات، ويعتقد البعض الآخر بأنه 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 الإتصال 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 الإتصال 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 الصداقة قوية بين العمال داخل المؤسسة وخارجها، وكما يرى "هنري فايول" أنه من أجل تحقيق سرعة نقل المعلومات، ضرورة تشجيع الإتصال الأفقي المباشر كوسيلة لتحقيق فعالية الإدارة والعلاقات (الاتصالات) الإنسانية السليمة، إلا أنه يعتبر من بين أهم الوسائل التي يلجأ إليها العمال لتبادل الأفكار والآراء ببعضهم البعض، مع مراعاة شرطين:

- أ- ينبغي أن يحصل العامل على موافقة مسئوله قبل إعطاء أي بيانات أو معلومات لمصلحة أخرى، والتحكم أكثر في هذه العملية يمكن وضع سياسة تحدد الأنماط الاتصالات التي تسمح بتبادلها على هذا المستوى.
- ب- وجوب إعلام المسئول بنتائج الاتصالات الأفقية.³

9-2/ الإتصال غير الرسمي:

إن عملية الاتصالات داخل المؤسسة لا تقتضي فقط على الاتصالات الرسمية، بل تتعداها إلى اتصالات غير رسمية، والتي غالباً ما تكون لها أهميتها الخاصة في التنظيم، وعملية الإتصال غير الرسمي تملئها مجموعة من العوامل منها الاجتماعية والنفسية التي ترتب أنماطاً معينة من التفاعل والتعامل والاتصال، بالإضافة إلى الوجود الطبيعي

¹ - محمد منير حجاب: المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2004، ص11.

² - علي عياصرة ومحمد الفاضل: الاتصالات الإدارية وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص66.

³ - عبد الرحمن عزوي: الإعلام والتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990، ص24.

للسدقات 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.¹

وتأخذ هذه الاتصالات عادة أحد الاتجاهات التي تقرها الاتصالات الرسمية، فقد تأخذ شكل الاتصالات النازلة، كأن يريد مثلاً مدير المستشفى إبلاغ نصيحة لأحد الأطباء التابعين له، ولا يريد أن يبلغها له بصفة رسمية، فيوعز بها إلى أحد زملائه، حتى يتولى نقلها إليه بصفة شخصية، وقد تأخذ شكل الاتصالات الصاعدة، كأن يريد مهندس فني تقديم 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 تأخذ 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 وتمنياهم، أو الشكاوي التي تصل مباشرة إلى الرئيس دون احترام التسلسل الرئاسي... الخ.²

10/ أساليب الإتصال الإداري:

ومن بين أساليب الإتصال الإداري

- أسلوب الإتصال الكتابي أي أن الإتصال الكتابي يتم بين المرسل والمرسل إليه بواسطة الكلام المكتوب مثل الوسائل والتقارير والمذكرات أو عبر الهاتف أو البرقيات أو عبر شبكة المعلومات العالية الانترنت أو رسالة قصيرة على الهاتف وهذا الأسلوب يعتبر من متطلبات المنظمات كبيرة الحجم، وذات الاتساع في التنظيم والمستويات الإدارية الهرمية.³

والإتصال الكتابي يعتد على العبارات والمصطلحات المكتوبة في نقل البيانات والمعلومات موضوع الإتصال، وإذا كانت الاتصالات الشفهية تبلغ نسبتها حوالي 75 % فليس معنى ذلك قلة أهمية الاتصالات الكتابية حيث يستخدمها المسيرين على اختلاف مستوياتهم الإدارية والتنظيمية، إذ يقومون يوميا بكتابة الرسائل والمذكرات والتقارير وتعبئة النماذج لتحقيق أهداف معينة ولتسهيل القيام بالإعمال الإدارية.⁴

- أما عيوب الإتصال الكتابي فهي تتمثل في: البطء في نقل مضمون الإتصال في حالة عدم استخدام التكنولوجيا، وكذلك يستغرق وقتاً في عملية الإعداد والصياغة وأيضاً يتبادر إلى ذهن المستقبل إلا معنى الذي يتفق وطبيعة ثقافته ودراسته وخبرته في العمل ويتحقق الإتصال الكتابي بإتباع عدة طرق تشمل التقارير بالمذكرات والمقترحات والأوامر والتعليمات، والمنشورات والكتب الدورية .

1- محمود فهمي العطروري: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب، ط1، القاهرة، مصر، 1969، ص357.

2- إبراهيم عبد العزيز شيبان: الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والطباعة، الإسكندرية، 1997، ص397.

3- أبو سمرة محمد: مدخل إلى الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008، ص72.

4- العميان محمود: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2005، ص233.235.

- أما الأسلوب الاتصالي اللفظي هذا الاتصال يمثل الجزء الأكبر اليومي في أية منظمة فالفرد يستغرق في هذا النوع الاتصالي ما نسبته 75% من مجموع اتصالاته وهذا الاتصال يتم فيه تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل شفاهة، أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة وهو ما يسمى باللفظي.¹

والإتصال المباشر يعتبر أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولة وصراحة، وهو أكثر فعالية من أشكال الإتصال الأخرى، حيث أنه طريق ذو اتجاهين لتبادل الرأي يسمح لمصدر الرسالة الوقوف على وجهات نظر مستقبلها ومواقفه واتجاهاته واستجاباته، كما يوفر الإتصال المباشر فرصة فهم مضمون الرسالة من خلال السماح بطرح أسئلة وإعطاء الفرصة لمناقشة كافة تعبيرات وجه مستقبل الرسالة وانفعالاته لكي تحدد ما إذا انقلنا المعنى المقصود من عدمه .

غير أن هناك عدة سلبيات للإتصال اللفظي من أهمها عدم وجود الإثبات المكتوب للحديث للرجوع إليه فيما بعد، وأيضاً يتطلب الإتصال اللفظي قدرة على الحديث الكلام الواضح المفهوم المعبر، وعلى ترتيب المعلومات خصوصاً إذا كانت المسألة معقدة وللاّتصال اللفظي عدة طرق من بينها المقابلات الشخصية :أحد الأساليب الفعالة، كما تعدّ المقابلة الناجحة وسيلة مجدية لنجاح من يتقنها، إذ أن جانباً مهماً من المهارة في الإدارة يتوقف على القدرة على إجراء مقابلات الشخصية لتعرف على الحقائق أو الاقتراحات أو الشكاوي أو التظلم في المنظمة والوقوف على استعداد المسيرين وقدراتهم وقياس مدى استعداد الموظف على العمل والتدريب والمقابلة عادة ما تكون وجهاً لوجه، ولأنها تختلف عن الوسائل الأخرى لأنها تمتاز بجانب الأخذ والرد والتحليل والتفاهم ولذلك تعقد عادة بين الرؤساء والمديرين .²

أما الاجتماعات والمؤتمرات : هي إحدى وسائل الإتصال اللفظي وهي عبارة عن مواعيد دورية يلتقي فيها الأفراد ويتبادلون الأفكار والآراء والمعلومات، وفيها يناقش التقرير السنوي الذي يعبر عن المنجزات التي قامت داخل المؤسسة في ضوء الخطة الموضوعية وكذلك علاج المشكلات المختلفة ، وتعتبر الاجتماعات إحدى الإتصال الديمقراطية حيث يتاح للجميع فرصة المشاركة والتعبير عما يدور بداخلهم³

أما الإتصال غير اللفظي: هو نوع من أنواع الإتصال لا تستخدم فيه الألفاظ والكلمات بل تستخدم فيه الحركات باليد والجسم مثل تعبيرات الوجه والعين وتستخدم فيه أيضاً الوسائل البصرية كلها مثل الملصقات والصور وأشرطة الفيديو وغيرها إن كل ما سبق يستقبله المتلقي عن طريق العين، لذلك فالإتصال غير اللفظي لا يتم إلا عن طريق الإتصال الشخصي المرئي رؤية المرسل والمستقبل حتى يستطيع المرسل في هذه الحالة الاستجابة لها التعبيرات والتعامل معها . ومن عوامل نجاح الإتصال غير اللفظي :⁴

1- عبد الباقي صلاح: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، ط3، القاهرة، 2001، ص269.270.

2- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي-مدخل بناء المهارات-الدار الجامعية، الإسكندرية، القاهرة، ط7، 2002، ص367.

3- القوزي محمد علي: نشأة وسائل الإتصال وتطورها، دار النهضة العربية للطبع والنشر والتوزيع، 2007، ص49.

4- جلعوط سامر: الإتصال والإتصال الإداري المبادئ الأساسية والممارسة، دار الرضا للنشر، دمشق، 2006، ص26.27.

الابتسامة: أن الابتسام من العوامل الهامة و الأساسية في نجاح الاتصال غير اللفظي لأنها تساعد على الألفة والمودة بين المرسل والمستقبل وتزيل الحاجز النفسي بينهما وكذلك تواصل العينين: إن التواصل بالعينين بين المرسل والمستقبل هام لاستمرار الحديث بين الاثنين ويحدث هذا أحيانا في حياتنا العملية عندما يحدثنا شخص فنفسل عنه بالحديث أو العمل في شي آخر. أما الإنصات: إن الإنصات الجيد من العوامل التي تساعد على التواصل الجيد بين الطرفين .

11/ معوقات الاتصال الإداري:

يمكن النظر إلى معوقات الاتصال بأنها كل الأشياء التي تمنع من تبادل ونقل المعلومات أو تعطيلها، أو تؤخر إرسالها أو استلامها، أو تشوه معانيها أو تؤثر في كمياتها، وبالتالي تشتت المعلومات وتشوهها وتحول دون انسيابها بالشكل المطلوب، وبالتالي تحول دون تحقيق اتصال فعال. وبذلك فإن أي شيء يمنع فهم الرسالة يعد حاجزا وعائقا للاتصال، ومن هذه المعوقات نذكر:¹

11-1/ المعوقات التنظيمية:

تنشأ المعوقات التنظيمية من طبيعة التنظيم غير الجيد الذي بدوره يتسم الذي يشعر بدوره بالعجز عن مواكبة مطالب واحتياجات المنظمة، حيث يمثل التنظيم الرسمي الإطار أو الهيكل الذي يضم المجموعات المختلفة من أوجه النشاط التي تمارس داخل المنظمة، والذي يعمل الأفراد في حدودها طبقا لطبيعة الهيكل التنظيمي. وعلى العموم تتمثل المعوقات التنظيمية فيما يلي:²

أ- البعد المكاني بين المرسل والمستقبل:

إن ازدياد عدد الوظائف واتساع نطاقها، وتعدد وحدتها وكبر حجم المنظمة يؤثر بلا شك على عملية الاتصال.

فالموظف يجد صعوبة إذا أراد الاتصال بالمدير، وهناك أمثلة كثيرة يحول فيها بعد المسافة بين القائد الإداري والعاملين دون إمكان الاتصال، وحصول القادة الإداريين على المعلومات الكافية عن سير العمل ومدى ما يتعرض التنفيذ من عقبات، ورغم التقدم التكنولوجي في وسائل الاتصال واتسامها بالسرعة، فإن الاتصالات التي تتم عن طريق هذه الوسائل - كالهاتف مثلا - قد لا تصلح بديلا عن المقابلات الشخصية، ولا يمكن اعتبارها وسيلة هامة وفعالة في كثير من المواقف، إذ هي تقتصر إلى ميزة كشف التعبير الذي يطرأ على وجه المرسل إليه أو مستقبل الرسالة.³

¹-//www.nwlink: htt.communication. Leadership ،Bennis warren.com2002 mars2011 p142.

²- إبراهيم عبد العزيز شيحا: الإدارة العامة، مرجع سابق، ص402

³- إبراهيم عبد العزيز شيحا: الإدارة العامة، مرجع نفسه، ص203.202.

ب - تعدد المستويات الإدارية بين المرسل والمستقبل:

قد يكون تعدد المستويات الإدارية في الجهاز الإداري من أكبر العقبات في عملية الاتصال، فكثيرا ما تتعرض المعلومات أثناء مرورها بين المستويات المتعددة إلى عملية ترشيح حتى تصل إلى المدير الأعلى أو بالعكس حتى تصل إلى قاعدة المنظمة ، فيتأثر الاتصال المساعد مثلا عندما تعمد بعض المستويات في التنظيم إلى حجب الأخبار أو المعلومات السارة عن الرؤساء الإداريين . ذلك أن كل مستوى يريد أن يظهر أمام المستويات العليا في صورة حسنة، ويشعرها أن العمل يسير سيرا طبيعيا و منتظما حتى تتكشف أحوال الإدارة السيئة أمام هؤلاء الرؤساء، ويخفون عنهم بالتالي ما يواجهه الإدارة من عقبات أو مشاكل.

ويتأثر الاتصال الهابط أيضا عندما تعمد بعض المستويات في التنظيم إلى تحريف ما يريد الرئيس نقله إلى المستويات الدنيا من معلومات.

وهكذا تعتبر ظاهرة تعدد المستويات الإدارية عقبة من عقبات الاتصال الجيد لاحتمال تحريف مضمون الرسالة المراد نقلها، وذلك ما لم تكن قنوات الاتصال أمنية وغيورة على تحقيق متطلبات العمل الإداري وحريصة على انتظامه ونجاحه.

ج - طبيعة العمل:

فالمنظمات تختلف عن بعضها البعض من حيث النشاط الذي تمارسه كل واحدة، ولهذا فإن الأنشطة التي تمارسها تؤثر على أنواع وأنماط الاتصال، فالأعمال المتداخلة والمتشابهة تتطلب اتصال مباشر، وقد يبدو الاتصال غير الرسمي فيها بشكل واضح، فالاتصال المباشر يكون أكثر بساطة وسهولة.

د - حجم الجماعة:

لحجم الجماعة المستقبلية أثر على نجاح عملية الاتصال أو فشلها ، إذ كلما كان حجم الجماعة صغيرا كلما كان بالإمكان تركيز العناية، واستقبال الاستفسارات والرد عليها، بينما تزيد صعوبة الاتصالات مع زيادة حجم الجماعة المستقبلية¹.

11-2/ المعوقات النفسية:

وتتمثل في الأسباب الشخصية المعرقة للاتصال الحسن، فقد تكون هذه المعوقات في صورة إدراكات اختيارية للفرد، أي أن الفرد يميل إلى اختبار ما يسمعه ويعيه ويتذكره، بينما هناك معلومات أخرى لا تلفت انتباهه، لهذا فهو لا يدركها ولا يتذكرها وكأنه لا تعنيه، وبالتالي فإن هذا يؤثر على طبيعة الاتصالات ومدى فعاليتها.

¹ - بوفلجة غيات: مقدمة في علم النفس، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2006، ص42.

أ - معوقات في المرسل:

تنحصر الأخطاء في المرسل في عدم التبصر بالعوامل الفردية أو النفسية التي تعتمل بداخله، والتي تؤثر في حجم الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها إلى المرسل إليه، وهذه العوامل هي: الخبرة، والتعلم، والفهم، والإدراك، والشخصية، والعمليات الوجدانية والعقلية، أما أهم الأخطاء التي يقع فيها المرسل فهي:

- أن دوافع المرسل تؤثر في طبيعة وحجم المعلومات التي يقوم بإرسالها إلى المستقبل.
- اعتقاد المرسل أن سلوكه في كامل التعقل والموضوعية.
- التحيز لطبيعة الأمور والأحداث.

ب - معوقات في المستقبل:

يقع المرسل إليه في الخطأ عند استقباله للمعلومات التي يرسلها المرسل، وتتشابه الأخطاء التي يقع فيها المستقبل مع تلك الأخطاء التي يقع فيها المرسل وقد يتأثر المرسل إليه بما يصله في الرسالة تبعاً لحالته النفسية، فإذا كان يشعر بارتياح وارتفاع في حالته المعنوية فإنه يفسر مضمون الرسالة بكيفية تختلف عما إذا كان يشعر بالخوف أو الضيق نتيجة انخفاض روحه المعنوية. فالمستقبل يفسر مضمون الرسالة بطريقة يغلب عليها التفاؤل أو يغلب عليها التشاؤم حسب ارتفاع أو انخفاض حالته النفسية، بدلاً من النظر للأمور نظرة موضوعية، مما يشكل عقبة كبرى إزاء عملية الاتصال.¹

ج - فقدان عنصر الثقة والتعاون بين أعضاء التنظيم:

قد ينتج عن العوائق النفسية أثر سلبي على الاتصالات، فيسود المنظمة جو ينتفي فيه التفاهم والتعاون بين أعضاء التنظيم، قادة ومرؤوسين، أو بين هؤلاء الأخيرين في المستويات الإدارية المختلفة.

د - المبالغة في عملية الاتصال أو الإقلال منها:

إذا كانت الاتصالات تعد عاملاً هاماً وحيوياً في التنظيم، وأمرًا لازماً لاستمرار الحياة في جميع أطرافه - إلا أن الإفراط أو الإقلال منها يؤدي عادة إلى عدم فعاليتها بل إلى فشلها. فمن ناحية تؤدي كثرة الاتصالات في الأمور الهامة والتفاهة إلى أن يصبح الاتصال عبئاً ثقيلاً على المستقبل، ويكون في الكثير من الحالات مضية للوقت، فقد يعتمد بعض المديرين إلى كثرة اللقاءات والاجتماعات بخصوص موضوعات تبتعد كثيراً عن المشكلات الحقيقية للتنظيم رغبة منه في إبراز مكانته أو إرضاء غروره، ولا شك أن الإغراق في عملية الاتصال يؤدي إلى عزوف المرؤوسين عن حضور الاجتماعات أو عدم اكتراثهم بموضوع الاتصال.

هـ - الفروق الشخصية أو الذاتية بين المرسل والمستقبل (معوقات اللغة):

فالمرسل حينما يريد إبلاغ المستقبل بمعلومات معينة، فإنه يصيغها في كلمات شفوية أو مكتوبة تتعدد وفقاً لمشاعره وسلوكه وخلفيته وخبرته السابقة، ومركزه الوظيفي، وقيمه وعاداته، والمرسل إليه حينما يستقبل هذه

¹ - أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 361.359

الكلمات فإنه يستقبلها تبعا لمشاعر وسلوكه... والاختلاف في هذه المشاعر والقيم والعادات وغيرها. قد يؤدي إلى فهم المرسل إليه لموضوع الإتصال على نحو ما لم يكن يقصده المرسل.

وعملية الإتصال ليست هينة وإنما هي عملية معقدة يتوقف سلامة القيام بها على مدى تالف أو تنافر المتغيرات التي سبق الإشارة إليها بين كل من المرسل والمرسل إليه¹

11-3/ المعوقات الفنية والمادية: (الوسيلة، الرسالة)

وتنصب هذه المعوقات على الجوانب الخاصة بالعمل أو الواجب المكلف به الشخص ويمكن القول أن الجانب المادي من هذه المعوقات يرتبط بالأشياء الملموسة في الإتصال كالأدوات الاتصالية والعناصر المادية ذات الصلة الوثيقة ببيئة الإتصال، أما الجوانب الفنية فهي مكملة للجانب المادي، وتعطي لعملية الإتصال بعدا أكثر ضبط وتنظيما وترتبط بالجوانب الشكلية²

11-4/ معوقات بيئة:

من المعروف أن المنظمة عبارة عن نظام مفتوح، فهي عبارة عن كيان متكامل يتكون من مجموعة من الأجزاء ذات العلاقة المتداخلة، والتي تؤثر فيها، وذلك لضمان نجاحها واستمرارها، فالمنظمة تأخذ مدخلاتها من البيئة، وبالمقابل تعطيها مخرجاتها، وتقرر أنشطتها بناء على احتياجات المجتمع، فعملية التفاعل بين المنظمة والبيئة لن تتم إلا في ظل تدفق كميات هائلة من المعلومات بصفة مستمرة لخدمة أهداف النظام ككل ليتسنى للمنظمة القيام بمزاولة أنشطتها وعملها بدون معوق.

12/ أشكال الإتصال الإداري:

أشكال الإتصال 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 الإتصال كما يلي

12-1/ على شكل رموز - اللفظية وغير اللفظية-: يمتاز الإنسان بأنه الكائن الحي الوحيد الذي يستعمل

الموز للدلالة على المعاني أو التعبير أفكاره وعواطفه، وحقيقة أن الإنسان يستطيع أن يتفاهم مع غيره بالحركة والإشارة، وحتى الحشرات نفسها تبادل الإشارات، وسواء كان النمط الاتصالي شخصا أو جماعة أو جماهير فثمة واقعية هي أن عملية الإتصال 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 التليفزيونية، المقالات، الكتب... الخ.

¹ - إبراهيم عبد العزيز شيحا: الإدارة العامة، مرجع سابق، ص 205.206.

² - علي عياصرة و محمد الفاضل: الاتصالات الإدارية وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص 70.73.

12-2/ 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...

13/ المراحل التي تمر بها عملية الاتصال الإداري:

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 و إنما يستغرق ذلك من الشخص وقتا طويلا يتم على خطوات أو مراحل وفيما يلي توضيح لمراحل عملية الاتصال:

13-1/ مرحلة الإدراك : في مرحلة الإدراك يسمع المرء المستقبل عن الوسيلة الجديدة و ما الغرض منها و نوعا ما تحققه الأهداف ،وإيضاح معلومات و آراء للفرد و يمكنه من تحقيق ذلك عن طريق وسائل الإعلام كالإذاعة و التلفزيون و الصحافة و المطبوعات.

13-2/ 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.

13-3/ 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.

13-4/ 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 ومعاملة حسنة والعناية به والاهتمام به و لا يتحقق ذلك إلا عن طريق الاتصال الشخصي في الاجتماعات الصغيرة و الزيارات الفردية التي يشرع فيها.

13-5/ مرحلة الممارسة : في هذه المرحلة يقوم الفرد فعلاً باستعمال الوسيلة التي تم اختيارها وممارستها على أن يستمر الاتصال الشخصي دوريا و بانتظام في مقابلات حتى يتأكد من إشباع المستقبل بالفكرة الجديدة و ممارستها من أجل الوصول إلى تحقيق الهدف¹

14/ كفاءة الاتصال الإداري:

14-1/ السرعة: إن مدى السرعة أو بطء نقل المعلومات قد يعود إلى الرسالة المستخدمة، فعند مقارنة التلفزيون بالخطاب، يتبين أن الأول أسرع بكثير من الثاني وقد تفقد المعلومات قيمتها إن لم تنقل أو تصل في وقت اتخاذ القرار أو التصرف.

¹ - خيرى خليل الجميلي: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، دط، المكتب الجامعي الحديث، محطة الرمل، الإسكندرية، دون سنة نشر، ص47.

14-2/ الارتداد: تسهل الوسائل الشفهية في الاتصال من إمكانية الحصول أطراف الاتصال على معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم وإتمام عمليات الاتصال بنجاح، أما الرسائل المكتوبة كالخطابات والتقارير فهي بطيئة وغير فعالة.

14-3/ التسجيل: يمكن لبعض وسائل الاتصالات أن تحفظ تسجيلات وملفات، وتفيد هنا في إمكانية الرجوع إليها لمتابعة التقدم في إنجاز الموضوعات محل الاتصال.

14-4/ الكثافة: تتميز بعض الوسائل بأنها قادرة على تقديم معلومات كثيفة، الأمر الذي يمكن من استخدامها في عرض المعلومات المعقدة، وبصفة عامة كل ما قدمت وسيلة الاتصال معلومات كثيفة كلما كان أفضل.

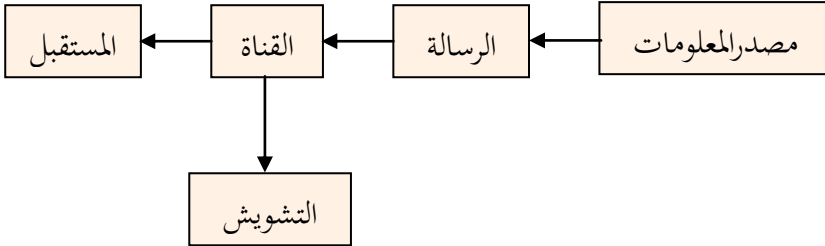
14-5/ الرسمية: إذا كان موضوع الاتصال رسمياً أمكن استخدام وسائل اتصال تناسب ذلك، فإعلام الفرد بالترقية والنقل من خلال الخطاب تعتبر وسيلة مناسبة.

14-6/ التكلفة: كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كلما كان أفضل، وتمثل التكلفة في الأدوات المكتبية المستخدمة، الطبع والبريد وأجور العاملين المشتركين في الاتصال وهي تتمثل في تكاليف الإرسال والاستقبال.¹

15/ نماذج الاتصال الإداري:

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

15-1/ نموذج شانون وويفر: من خلال هذا النموذج يضع العالمان شانون وويفر إطاراً خاصاً لمفاهيم الاتصال الذي يتكون من العناصر التالية:



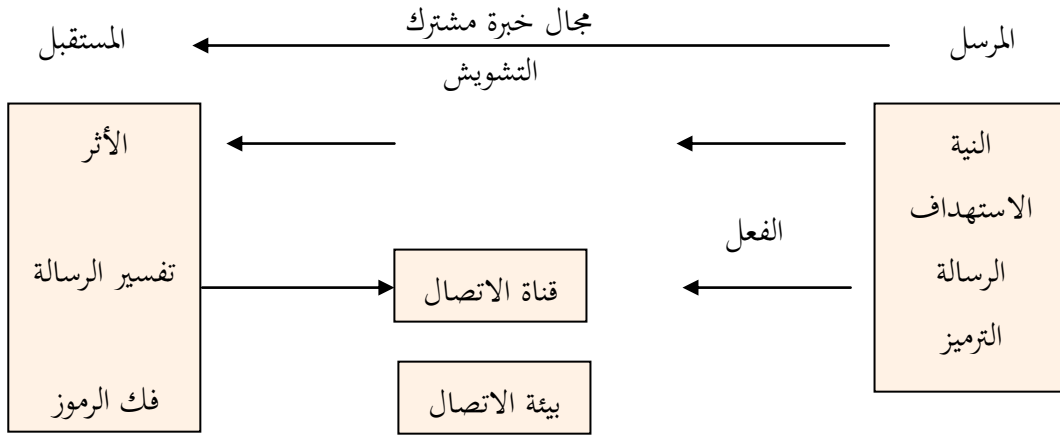
شكل (02) : يبين نموذج شانون وويفر

15-2/ نموذج شرام: أضاف شرام مفهوماً هاماً 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...²

15-3/ نموذج فضيل دليو: لقد قام "فضيل دليو" بإعداد نموذج مستلهم من مختلف التعاريف الخاصة بعملية الاتصال، وهذا الشكل يوضح ذلك...

¹ -خيرى خليل الجميلي: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، مرجع سابق، ص 47

² - خالد أولمان وآخرين: الاتصال في الإدارة الرياضية، المعهد الوطني للتكوين العالي في علوم وتكنولوجيا الرياضة، الجزائر، 2006، ص 16.



شكل (03) : يوضح نموذج فضيل دليو.

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 الإتصال وهناك عناصر مكملة، حيث إن تم استغلالها والتحكم فيها كانت عناصر ايجابية تساهم في بناء ونمذجة الإتصال الجيد والفعال، وان كان هناك إهمال وعدم الاكتراث لها، أضعفته وأثرت على الميادين والمجالات التي يطبق فيها هذا النوع من الإتصال.¹

¹ - فيضل دليو الإتصال مفاهيمه نظرياته، وسائلة ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص27

خلاصة:

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

وللإتصال أهمية بالغة في العلاقات بين الناس، ويتوقف الإتصال الناجح مع الناس على شيء أكثر من اللغة المشتركة وحدها، مثل طريقة التفكير والتجارب والمراكز الاجتماعية المختلفة ووسائل النظر إلى الأشياء، وإذا أردنا أن نجيد مهارة الإتصال الناجح مع الناس فمن الضروري فهم هذه الاختلافات في طرق التفكير بوضوح أكثر، والإتصال إذا نضرنا إليه من الناحية السيكولوجية نجده عبارة عن عملية تتصل بجميع المواقف التي لها معنى وعلى ذلك فالإتصال يختص بالمحاولات التي يبذلها الفرد للتعبير نفسه للآخرين.

والشيء المطمئن أن عدد الناس الذين يفهمون أهمية الإتصال والتواصل بدأ يتزايد على الأقل، وأن القدرة على الإتصال ليست عملية شديدة التعقيد من الناحية النظرية على الأقل، وأن القدرة على الإتصال هي التي تطلق الطاقات داخل الناس وتحول الأفكار العظيمة إلى أفعال، وهي ما تجعل كل الإنجازات ممكنة

الفصل الثاني



الإدارة الرياضية

تمهيد

- 1- ظهور الإدارة مع الثورة الصناعية
- 2- مفاهيم حول الإدارة الرياضية
- 3- مكونات الإدارة الرياضية
- 4- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية
- 5- مستويات الإدارة
- 6- نظريات الإدارة
- 7- صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة
- 8- صفات الإداري الرياضي
- 9- واجبات الإداري الرياضي
- 10- الدور الإجرائي للإدارة الرياضية
- 11- المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية
- 12- وظائف الإدارة الرياضية
- 13- التطوير الإداري
- 14- مقومات النجاح في إدارة الهيئات الرياضية
- 15- مجالات الإدارة في التربية الرياضية

خلاصة

تمهيد:

تعد الإدارة الرياضية في الأساس عملية اجتماعية وفنية في ذات الوقت فهي عملية اجتماعية لكونها تتعامل مع الكائن البشري وفق مجموعة من المتغيرات وفنية لأنها ترتبط ارتباطا وثيقا بطبيعة النشاط الممارس وما يرمي إليه من أهداف وتستخدم الإدارة الرياضية عناصر الإدارة ونظريتها وتستفيد من التطور الفكري الإداري كي يحقق أفضل عائدا اجتماعي وتربوي وثقافي واقتصادي للمجتمع وتعتمد على فترة زمنية كبيرة على العمل التطوعي دون تأهيل علمي كافي.

لقد أولت الدولة الجزائرية في الآونة الأخيرة أولوية عظمى للإدارة الرياضية على وجه الخصوص وذلك بغرض الارتقاء بجميع مجالاتها الإدارية والاقتصادية والاجتماعية ، لمواكبة التغيرات التكنولوجية والعلمية التي طرأت على المجتمعات النامية والمتقدمة من خلال الاستفادة المتكاملة من الموارد والإمكانات المادية والبشرية المتاحة بهدف الوصول إلى مراكز متقدمة في البطولات العالمية.

ولقد تطرقنا في هذا الفصل إلى تعاريف حول الإدارة الرياضية ومبادئها تطور الفكر الإداري بالمجال الرياضي وأيضا مهاراتها الأساسية ومكوناتها الضرورية من تخطيط، توجيه، رقابة، تنظيم، وواجبات المخططين بها. كما تناولنا أهمية هذه المكونات.

1/ ماهية الإدارة الرياضية:

1-1/ نظرة تاريخية حول نشأة وتطور الإدارة:

إن دراسة تطور الفكر الإداري تعنى التعرض إلى ناحيتين :

الأولى هي الناحية التاريخية بمراحلها المختلفة وبما أن الفكر البشري في تطور مستمر فإن كل مرحلة تاريخية لا بد أن تصنف إلى سابقتها وما تحويه من معارف، أما الناحية الثانية فتتمثل في الناحية النظرية لعلم الإدارة أو نظرية الإدارة، فإذا كانت النظرية تعني الطريقة التي ينظر لها إلى ظاهرة ما لتفسيرها والتعرف عليها، ومن ثم تسخيرها لخدمة الأفراد، فإن هذه الطريقة لا بد أن يلحقها التطور من وقت لآخر على ضوء ما يتوفر للإنسان من طرق جديدة للبحث ووسائل مستحدثة للمعرفة.

معنى ما سبق أن تطور الفكر الإداري هو ذا شقين: التاريخ والنظرية الإدارية، وتكمن أهمية الدراسة التاريخية

في أنها تساعد المدير على تحقيق هدفين:

1- فهم التطورات الحالية بطريقة أفضل.

2- تفادي الوقوع في نفس الأخطاء التي وقع فيها السابقون.

وأهمية دراسة نظرية الإدارة هي تحقيق النواحي التالية للمدير:

1- كيفية الربط بين المتغيرات.

2- كيفية التعامل مع المشاكل بطريقة منهجية.

3- كيفية تصنيف المتغيرات إلى أسباب ونتائج.

4- إمكانية التنبؤ بالتأثيرات المتوقعة.

وإذا كانت الدراسة التاريخية والدراسة النظرية للإدارة يحققان أهدافا إلا أن دراستهما معا تحقق إيجابيات منها:

- تقديم فهم أوضح للمتغيرات الاختيار الأفضل للتقارير للمواقف التطورات الحالية.

- تسهيل التنبؤ بأحوال مستقبلية في الميدان العلمي (الإداري)¹.

1-2/ الإدارة في العهود القديمة:

إن نظرنا إلى إنجازات الحضارات القديمة نرى بوضوح أن جميعها كان من المستحيل أن تنجز ما أنجزته إلا من خلال الإدارة على سبيل المثال: بناء الأهرامات في مصر القديمة الذي تم بناء بعضها قبل 3000 سنة قبل الميلاد، نجد أن المصريين عرفوا تنظيم جيد ونذكر أيضا نظم الإدارة الحكومية للبابليين وبناء سور الصين العظيم ومبادئ الإدارة التي تحدث عنها سقراط، وأسس التخصص التي روج لها أفلاطون ودراسات القيادة التي قام بها الفريبي، كل هذه الآثار المادية والفكرية تعد دليلا على ممارسة الإدارة علميا منذ حوالي 3000 عام قبل الميلاد

¹ - نويوة صباح وآخرون: نظام المعلوماتية ودوره في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في العلوم التجارية، فرع مالية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، دفعة 2003، ص 15.

وعلى الرغم من الممارسات الإدارية السابقة إلا أن الاهتمام بالإدارة كحقل دراسي لم يبدأ إلا منذ 100 عام فقط.

1-3/ ظهور الإدارة مع الثورة الصناعية:

من المعروف أنه لا يمكن أن تحدث الثورة الصناعية بدون وجود أسس للإدارة الناجحة وهذا في القرن 19، وكانت المهارات الإدارية تتفوق على المهارات العمالية في المصانع وقد تزامنت التطورات في المجالات الإدارية مع ذلك في المجالات الفنية وحتى نهاية القرن 19 كان عدد منظمات الأعمال كبيرة الحجم قليلا، أما المنظمات الحكومية والعسكرية التي كانت منتشرة في ذلك الوقت لم تكن منظمات ربحية ومن ثمة فإن عدم وجود دوافع الربح لم يخلق لديها اهتماما بالدراسات اللازمة لزيادة الكفاءة والفعالية.¹

وأيضا الدراسات التي أجريت في نهاية القرن 19 كانت دراسات اقتصادية هذه الدراسات وجهت اهتماما نحو الاقتصاد؛ وتغيير النمط السابق للإدارة وكانت بداية تغيير هي قيام الثورة الصناعية و بروز ما يسمى بنظام المصنع، في ظل هذا النظام بدأت المصانع في استخدام أعداد هائلة من العاملين في مكان واحد لتأدية أعمال مختلفة و متباينة ترتب على ذلك إن مديري هذه المصانع أصبحوا يواجهون أنواعا جديدة من المشاكل لم تكن معروفة من قبل، وهي مشاكل التنسيق والإشراف ومع تركز المجتمعات العلمية في أماكن قريبة من المنظمات بدأ من نوع آخر من المشاكل في الظهور وهي المشاكل الاجتماعية مثل ساعات العمل وظروف العمل، والمستوى الأدنى للأجور.

1-4/ تطور الإدارة الحديثة:

حدث هذا التطور بعد الثورة الصناعية ونتيجة هذه الثورة حدثت زيادات كبيرة وهائلة في حجم الإنتاج، وأصبحت الحاجة الملحة لاستخدام أعداد كبيرة من المديرين و المسيرين كما وجدت الفوارق بين الوظائف الإدارية المختلفة وبين الإداريين والمديرين و العمال وبناء عليه توسع نطاق الإدارة والمصنع كان يضم جميع عناصر الإنتاج في مكان واحد، واقتضى هذا وجود رقابة مركزية على الخدمات والمنتجات وعملية الإنتاج، كما أوجد نظام المصنع تميزا واضحا بين العامل وصاحب العمل وتطورت المصانع بفضل نتائج الثورة الصناعية وأصبحت تستخدم آلات متخصصة وعمال مديريين وتستقطب رؤوس أموال ضخمة، كل هذا تطلب قدرا كبيرا من عمليات التخطيط والإشراف كما استخدمت حوافز العمل لزيادة الإنتاج والإنتاجية وتم تطويرها من قبل الرواد الأوائل وتكونت في نهاية الأمر بطبقة الإداريين، تم الحديث وقتها عن الثورة الإدارية وظهرت الفوارق بين الملكية والسلطة وظهرت شركات المساهمة كشركات رئيسية أما فيما يخص الإدارة العلمية "لتايلور" فقد بدأ تطورها مبكرا خاصة في ميدان الإنتاج الصناعي وعلى سبيل المثال تم في مؤسسة إنجليزية استخدام مبادئ بحوث التسويق والتنبؤ والتخطيط لمواقع المصنع ودراسة ترتيب مكان الآلات كما تمت دراسة تدفق الإنتاج وممارسة الرقابة على التكاليف ومحاسبة التكاليف واستخدام المكافآت التشجيعية وكيفية ترقية العمال، وفي هذا الإطار كان أول الباحثين الذي تصدى

¹ - نويوة صباح وآخرون: نظام المعلوماتية ودوره في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية، مرجع سابق، ص 18.

للمشاكل السابقة هو "روبرت أوين" وهو أحد المستنصرين البريطانيين وقد لجأ أوين إلى تحسين ظروف العمل في مصانعه وحدد حد أدنى لأعمال العاملين وزود العاملين بوجبات غذائية وخفض ساعات العمل وفتح مدارس ومراكز ممارسة الرياضة والترويج عن النفس بعد العمل.¹

1-5 / مفهوم الإدارة:

عرفت الإدارة بتعاريف أذكر منها ما يلي:

يعرفها الإداري الأمريكي (Jenson) بأنها الحقل الذي يهتم بمجموع الأفراد الذين يتحملون المسؤولية في إدارة وقيادة الانسجام في توحيد جهود هذه الأفراد سواء أكان ذلك من خلال الإنجازات الفعلية والكافية لتحقيق أبسط الاحتمالات في النجاح وتناولها الإداري الأمريكي (Hemphill. J. Griffith) بأنها التفاعل الحيوي لصنع الفعاليات للوصول إلى الأغراض والأهداف العامة.

ويرى (Fayal) بأنها التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة. ويتناولها (Walter) فيقول إنها استخدام العلم في عمليات الاختيار والتنظيم والسيطرة على النشاطات الآتية: الإجراءات، الآلات، الأفراد، المواد، التحويل، التسويق، عمل ما يجعل ذلك العلم أكثر إنسانية وأعظم ربحاً، كما يعرفها "حسن شلتوت" و"حسن السيد معوض" بأنها فن وتطبيق السياسة الإدارية الموضوعة في الإطار التنظيمي العام على أن يراعي هذا التطبيق مقتضيات الزمان والمكان.

وقد نظر إليها الرئيس الراحل "جمال عبد الناصر" على أنها علم يساعد في تحريك وسائل الإنتاج لتحقيق أكفاً وأعلى نسبة نمو فيها، بينما ينظر إليها الدكتور سيد الهواري بأنها ذلك العضو في المؤسسة المسؤول عن تحقيق النتائج أي وجدت من أجلها تلك المؤسسة.

وقد عرفها "إدوارد بريك" بأنها مسؤولية اجتماعية تتضمن التخطيط والتنظيم الفاعلين لعمليات المنشأة وإقرار الإدارة اللازمة لضمان سير الأعمال مع الخطة المرسومة وتوجيه ومراقبة الأفراد في المنشأة.² وبهذا فقد يرى المؤلف بأن الإدارة هي تنظيم وتدريب السلوك الإنساني وهي مسؤولة عن استخدام العناصر المادية والبشرية بكفاءة عالية لتحقيق النتائج المرجوة.

ويمكن تعريف الإدارة بأنها عملية اجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثل عن

2 / الإدارة الرياضية:

إن الرياضة وأهميتها وكيفية شؤون الحياة الأخرى تحتاج إلى إدارة وتنظيم جيدين وإن الاختصاصين في شؤون الإدارة الرياضية قاموا بعرض مواضيع وعمليات نظرية عامة يمكن أن تنسجم مع الجوانب التطبيقية العملية وبهذا فإن 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 العمل الإداري.

¹ - د محمد الشافعي أبراس: القانون الإداري دراسة مقارنة في أصول تنظيم الإدارة ونشاطها، ج1، عالم الكتاب، القاهرة، 1999، ص22.

² - د مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، مرجع سابق، ص52.

إن كل المساعي والجهود في العمل التي تبذل داخل هذا الحقل تسعى في الحقيقة إلى الوصول إلى هدفان رئيسيان متداخلين مع بعضهما:

- 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 هنالك جهود أخرى تضاف إلى كل الجهود المبذولة من قبل الرياضيين من أجل الحصول على النتائج الرياضية المتقدمة.

لقد توضح منذ سنوات طويلة بأن النتائج الرياضية المتقدمة هي ثمرة الجهود المبذولة في العمل الجماعي المشترك، وهذا لا يتمثل في مهمات المدرب مع الرياضي أو الفريق فحسب بل يمتد أكثر ليشمل الناحية الإدارية، وقد فهمت الدولة المتقدمة في عالم الرياضة أهمية هذا الدور، وعملت على تشريع القوانين الخاصة لذلك لأجل تطوير وحماية مفهوم العمل الجماعي في هذا الحقل وذلك بمساهمة اللاعبين والمدربين والإداريين.

وإدارة الرياضة لأي لعبة من الألعاب الرياضية تعتبر عنصراً أساسياً من العناصر التي تسعى لتقدم وازدهار هذه اللعبة، فهي تقود التقدم وتعمل جاهدة على تنشيط حوافز التغيير وتنمية عوامله وتحريك متطلباته ولهذا فإنها مطالبة بأن تعد نفسها وتهيئ أدواتها ووسائلها لتكون أكثر تحوفاً مع ظروف المجتمع والبيئة.

إن تطور مستوى الإنجازات كما ونوعاً في حقل التربية الرياضية هو نتيجة منطقية تعتمد بشكل رئيسي على عوامل كثيرة منها: نوعية تطوير العملية الإدارية في هذا الحقل وبمعنى آخر يمكن القول كيفما تكون القيادة تكون الإنجازات، وبذلك فيجب إعطاء الفعالية الإدارية أهمية كبيرة لأي إداري الناجح في هذا الحقل هو بذلك القدر من الأهمية كمدرب الناجح، ذلك أن التدريب والمسابقة يمكن فقط أن تكون فاعلة ومؤثرة عندما يكون العمل الإداري الخاص بمسألة تنفيذها قد أحاط بكل جوانب وظروف التنفيذ المطلوب وعلى أكمل وجه وبأقل كلفة وفي وقت محدد.¹

2-1/ مفاهيم حول الإدارة الرياضية :

الإدارة الرياضية : هي فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق هذه الهيئات.

كما يعرفه أيضاً بأنها توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها.²

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

¹ - د. مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم والتربية الرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 49.

² - مفتي إبراهيم حماد : تطبيقات الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر ، ط 1 ، القاهرة ، 1999 ، ص 17.

³ - عصام بدوي : موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، ط 1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001، ص 17.

إن لمفهوم الإدارة العديد من التعاريف تختلف من الباحث إلى آخر وذلك حسب وجهها نظره وكذا المجال الذي يتخصص فيه ويعمل فيه، وهناك كذلك حسب المجتمع المتواجد فيه، ومنه نجد أن أهم التعاريف المقدمة لمفهوم الإدارة هو التعريف الذي قدمه الباحث الأمريكي وردرو ويلسن WORDRO WILSON بأنها "العمليات المتعلقة بتحقيق أهداف الحكومة بأكبر مقدار من الكفاءة وبما يحقق الرضا لأفراد الشعب". أما هنري فيول HANRY FYOUL يعرفها بأنها: "التنبؤ والتنظيم والتخطيط واصدرا الأوامر والتنسيق والرقابة".

وهذا ما ساعد العديد من الباحثين إلى وضع تعاريف أخرى وعلى رأسهم الباحث الأمريكي ليوناردو وايت LYONRDO WHITE أن الإدارة هي: "جميع العمليات التي من شأنها تنفيذ السياسات العامة وتحقيق أهدافها".

وكذلك فريدريك تايلور FRIDRIK TAYLOR عرفها: "فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله ثم رؤيتك اياهم وهم يعملون بأفضل الطرق واقل التكاليف".¹ أما الباحثين كونتر وادونيل KONTIZ AND OUDONIL فقد عرفا الإدارة أنها: "وظيفة تنفذ المهمات عن طريق الآخرين ومعهم".

ومنه فالإدارة هي نشاط أنساني يرمي إلى تحقيق نتائج معينة باستخدام أمثلة لكافة الموارد المتاحة للمؤسسة في ظل المتغيرات و الظروف البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بها، وعادة مصطلح الإدارة له العديد من المفاهيم والمعاني ولذلك نجد أن مفهوم الإدارة و معناها العام هو انه تعني توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من اجل تحقيق هدف معين، وبهذا نجد أن تعريف الإدارة العامة هو: "تنفيذ السياسة العامة للدولة وإخراجها إلى حيز الواقع"²

2-2/ تعريف الإدارة الرياضية :

أن مجال الرياضة يحتاج بدرجة كبيرة إلى الإدارة والتسيير الجيد ، كما أن جل الباحثين الاقتصاديين ساهموا بشكل فعال في توضيح جل النظريات التي تناولت العديد من الجوانب التطبيقية من اجل تطوير حقل الرياضة في ضوء الخبرات المجتمعة نتيجة العمل الإداري، ومنه يضع الباحث عصام بدوي المفاهيم الأساسية للإدارة الرياضية وتمثل في:³

✓ **الإدارة العملية:** أي أنها نشاط حركي يتكون من مجموعة من الممارسات المرتبطة ببعضها البعض وبينها علاقة متداخلة تتميز بالتأثير فهي متحركة وغير جامدة.

¹ - إبراهيم محمود عبد المقصود . حسن احمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية"التخطيط في المجال الرياضي"، دار الوفاء دنيا الطباعة والنشر، مصر، 2003، ص13.15.

² - رضا صاحب أبو احمد علي، سنان كاظم الموسوي: الإدارة لمحات معاصرة مؤسسة، الوراق للنشر، عمان،الأردن ، 2006نشر، مصر، 2003، ص29.

³ - عصام بدوي :موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، مرجع سابق، ص16.15.

- هي عملية اجتماعية يشترك فيها مجموعة من الناس في تحقيق الأهداف المطلوبة.
- هي عملية مستمرة باستمرار المجتمع المتواجدة فيه.
- ✓ **الموارد المتاحة:** وتشمل الموارد المادية والبشرية والمعنوية.

- الاستغلال الأمثل لهذه الموارد من اجل تحقيق أكبر عائد من الموارد المستخدمة.
- ✓ **المنظمة:** تتعامل الإدارة مع مختلف الأفراد والهيئات مثل النوادي والمؤسسات والشركات.

ومنه فهي وحدة اجتماعية فنية تضم الأفراد الذين يؤدون وظائف معينة لبلوغ الهدف¹. وكذا فان الباحث هنري فايول Fayol Henry فيعرف الإدارة أنها: " يقصد بها التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة".

أما نعمان عبد الغني فيرى أن تعريف الإدارة من المنظور التنظيمي من خلال الأفراد وموارد أخرى وبهذا التعريف للإدارة في مجال ما يمكن إسقاطه في أي مجال حتى الميدان الرياضي.

ومن خلال هذا التعريف أيضا يتضح لنا أن الإدارة هي انجاز الأهداف من خلال القيام بالوظائف الأساسية الخمسة: التخطيط ، التنظيم ، التوظيف ، التوجيه ، والرقابة.

وعرفها الإداري الأمريكي Jeason بأنها الحقل الذي يهتم بمجموع الأفراد الذين يتحملون المسؤولية في إدارة والقيادة الانسجام في توحيد جهودها سواء كان ذلك من خلال الانجازات الفعالة الكافية لتحقيق ابسط الاحتمالات في النجاح.

كما أكد الباحثين وعلى رأسهم الباحث كيللي Killy بان الإدارة الرياضية هي: "المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمات رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويجية" ومن خلال جل التعريفات المقدمة حول الإدارة بصفة عامة والإدارة الرياضية بصفة خاصة فان هاته الأخيرة هي تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم كل نشاط رياضي، حيث تعد الإدارة الرياضية هي عمل اجتماعي فني:

- اجتماعية: كونها تتعامل مع الكائن البشري وفق مجموعة من التغيرات.
- فنية: أما هذا الجانب كونها ترتبط ارتباطا وثيقا بالنشاط الرياضي الممارس².

3/ مكونات الإدارة الرياضية :

لقد حلل الإداري الأمريكي "kanz" الإدارة الرياضية فوجد أنها تتضمن أربعة مكونات أساسية هي :

- | | |
|-------------------|-------------------------------------|
| أ/ العامل البشري | ب/ العمل الجماعي |
| ج/ القائد الإداري | د/ المنظمة التي تعمل الإدارة لأجلها |

¹ - مروان عبد المجيد إبراهيم: طرق ومناهج البحث العلمي في التربية البدنية والرياضية ، ط1، دار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ، عمان، 2002، ص52.49.

² - مصطفى حسين باهي، احمد كمال نصري: مهارات القيادة في المجال الرياضي في ضوء الاتجاهات الحديثة، مكتبة النجلو المغربية، 2006، ص81.

4/ المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية :

لقد أشاد الإداري الأمريكي "kanz" بأنها الإدارة الناجحة تعتمد على مايلي :

4-1/ المهارة الفنية : وقد وصفها الإداري "kanz" بأنها التفهم الكامل والكفاءة في نوع خاص من الفعاليات وهي تتضمن معلومات خاصة وقابلية كبيرة للتعليل في ذلك الاختصاص والقدرة على كيفية استخدام التفنن في المجال الرياضي .

4-2/ المهارة الإنسانية : القابلية الدقيقة للعمل بشكل فعال كمجموعة واحدة من العاملين لغرض تعاون وتجانس تام في ذلك الفريق الذي يعمل معه أيضا وتتضمن معرفة الآخرين والقدرة على العمل معهم بشكل فعال وعلاقة جيدة .

4-3/ مهارة الاستيعاب الفكري : القدرة على ربط الأجزاء الدقيقة وهذا يعني النظرة الشاملة والكلية للمنظمة التي يعملون فيها وكيفية اعتماد أقسام تلك المنظمة على بعضها البعض .

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

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

5/ مستويات الإدارة :

قديمًا كانت الأعمال و المشاريع الصغيرة لم تكن تحتاج إلى عدد كبير من الأشخاص بإدارتها ومع دخول عصر الثورة الصناعية اتسعت الأعمال الإدارية وتطورت المؤسسات وازداد عدد القائمين على أدارتها، الأمر الذي جعل من الضروري والمهم ترتيبهم في مستويات أهمها:

5-1/ الإدارة العليا Top management : وتعتبر مستوى التخطيط وتشمل رئيس الجمهورية والوزراء ونوابهم والمحافظين ووكلاء الوزراء ونوابهم ومساعدتهم ورؤساء المصالح.¹

5-2/ الإدارة الوسطى Midle Mangement : وهو المستوى الذي يلي الإدارة العليا و يشمل هذا المستوى بمثابة حلقة وصل بين ما تريد أن تحققه الإدارة العليا من سياسات عامة و خططو ما تقوم بتنفيذها الإدارة الشرفية، وبالتالي فان عدد الإداريين في الإدارة الوسط غالبا ما يكون أكبر من الإدارة العليا.

5-3/ الإدارة المباشرة First Level management : وتعتبر مستوى التنفيذ، وتشمل رؤساء الوحدات الميدانية ومساعدتهم، وعلى ذلك فبالإدارة العامة مشتركة على جميع المستويات وتعني عناية خاصة

¹ - إبراهيم محمود عبد المقصود . حسن احمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية"التخطيط في المجال الرياضي"، مرجع سابق، ص15.

بالتخطيط إذ أن المدير في مختلف المستويات هو المسئول الأول عن التخطيط والإدارة وسيلة تستخدم لغرض الوصول الى هدف معين.¹

1-6/ نظريات الإدارة :

للإدارة العديد من النظريات وذلك يعود إلى مراحل تاريخية التي مرت بها وتطورت بفضل تطور المجتمع ومن أهم النظريات نجد:

1-6/ النظرية التقليدية :

حيث تقوم هذه النظرية على العديد من الافتراضات عن حقيقة النفس البشرية و محددات السلوك كالتالي - الإنسان كسول بطبعه لا يعمل.

- يفضل الإنسان دائما أن يجد شخصا يقوده ويوضح له ماذا يفعل.

- العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل : أي أن الإنسان يعمل خوفا من العقاب أو الحرمان ليس حبا في العمل

- لا بد من العقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان حين العمل.²

- أن الأجر والمزايا المادية هما أهم الحوافز المادية للعمل أي أن الفرد على استعداد للتضحية في سبيل من الأجر بطريقة خاصة في معاملة الأشخاص، وتتفق تلك النظرية في تحديد سلوك الإنسان وطبيعته.

وهناك العديد من التجارب العلمية التي أثبتت أن الأوامر العديدة تصدرها الإدارة لا تطاع ويتجاهلها الأفراد وقد يتصرفون في الاتجاه المضاد، وكذلك تبين للباحثين في ميدان علاقات العامل أن الإنسان ليس كسول بطبعه وان هناك أفراد يعملون ساعات أطول من ساعات العمل المقررة وإذا كان الإنسان بطبعه كسولا فكيف نفسر إقبال احد المسئولين على عمله لفترات طويلة ؟ وإذا كان الأجر هو المحدد الأساسي لسلوك الفرد و هو الدافع الوحيد له على العمل فكيف نفسر رفض بعض الأشخاص العمل لفترات إضافية؟ إذن فهم يرفضون فرصة الحصول على معدلات اجر أعلى.

أن تلك المظاهر للسلوك الإنساني توضح فشل التفسير الذي تقدمه النظرية التقليدية كما يتضح في الحالات او مواقف إنسانية محددة ، لذلك لا بد من البحث عن تفسير آخر يقدمه.

2-6/ النظرية الحديثة:

تعتبر النظرية الحديثة النظرية التي استطاعت أن تعطي الصورة الحقيقية تقريبا للإنسان من خلال مجموعة من الفروض التي تفسر مظاهر السلوك الإنساني وهي:

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

- الإنسان يسعى لتحمل المسؤولية والمخاطرة..

¹ - مصطفى حسين باهي، احمد كمال ناصري: مهارات القيادة في المجال الرياضي في ضوء الاتجاهات الحديثة، مرجع سابق، ص21.

² - عصام بدوي : موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، مرجع سابق، ص34.35.

- الإنسان يطلب الحرية في العمل والتحرر من القيود ويفضل أن يكون قائدا وليس تابعا.
- الوعد بالمكافئة أو احتمال الحصول على نتائج إيجابية دافع أساسي للعمل، أي أن الإنسان يعمل ليس خوفا من العقاب بل أملا في المكافئة.

ليس هناك ضرورة للرقابة الدقيقة على الإنسان أثناء العمل إذ يكفي أن تحدد الأهداف المطلوب تحقيقها، ويترك للفرد اختيار سبل الوصول إليها وهو جدير باختيار أفضل السبل والوسائل¹.
تلك الفروض للنظرية الحديثة ساهمت في توجيه أساليب الإدارة في العصر الحديث باتجاه ما يسموه العلاقات الإنسانية، وأصبح أسلوب القيادة الإشراف الديمقراطي الذي يسمح للأفراد بحرية العمل والتعبير هو الأساس من ناحية أخرى، فان مجموعة النظم الاجتماعية ترى في الإدارة نظاما اجتماعيا متكاملا، ومن ثم فان منظمة الأعمال تنظر إليها أنها مزيج من العلاقات الاجتماعية والأنماط الحضارية التي تنشأ بين جماعات الأفراد المكونة لها وبالتالي فان مفاهيم التعاون والتفاعل الاجتماعي تلعب دورا بارزا في تحريك فلسفة الإدارة من ناحية اكتشاف العوامل والظروف المساعدة على تجميع الأفراد وإيجاد روابط وثيقة بينهم.

6-3/ نظرية الإدارة التنظيمية :

من أهم الباحثين الذين قاموا بالعديد من الإسهامات في مجال الإدارة كان هنري فيول Henry Fayaul وذلك عن طريق مبادئ الإدارة، وهو بذلك كان الأول في الكتابة عن نظرية الإدارة التنظيمية التي تهتم بالأعمال الإدارية ووصف وتحليل الوظائف الإدارية وسرد مبادئ التنظيم، وبعد فيول كتب جيمس موفي James and Moifi، آلان رايلي Alne Rayli عن مبادئ التنظيم.

ويليهم الباحث ليندال اوليك Lindal Olik بعمله وكتاباتاته عن التنظيم والإدارة وهؤلاء الكتاب الثلاثة هم الكتاب الذين وضعوا أسس ومبادئ التنظيم الإداري للإدارة.

فقد كان فيول احد العاملين في حقل الإدارة لمدة طويلة والمهتمين برفع قيمتها ومستوى العمل فيها وحاول اكتشاف مبادئ عامة للإدارة على أن تكون مرنة وتعتبر أساسا للتفكير والتقدير في تطبيقات الحياة العملية بواسطة المديرين، واهتم الباحث بمبادئه كأساس وبداية العمل في هذا المجال وليس كنهاية، إذ ذكر إمكانية زيادة المبادئ وتجاهل البعض الآخر كما ركز على اختيار مبدأ تطبيق يرتبط أساسا بالفن الإداري وخبرته وقدرته².

7/ صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة :

يمكن تحديد صفات الإدارة الرياضية العلمية السليمة كمايلي:

7-1/ الشمول : بمعنى ضرورة تغطية الإدارة لكافة جوانب ومجالات العمل في الهيئة الرياضية في حدود اختصاصاتها .

¹ - مروان عبد المجيد إبراهيم: طرق ومناهج البحث العلمي في التربية البدنية والرياضية، مرجع سابق، ص 36.35

² - مروان عبد المجيد إبراهيم: طرق ومناهج البحث العلمي في التربية البدنية والرياضية، مرجع نفسه، ص 17.

7-2/ التكامل : ويعني أن يتولى كل جزء في الهيئة الرياضية جانب من التنظيم حيث يؤدي مهام محددة متخصصة مع مراعاة أن تكمل كافة الأقسام الإدارية للهيئة الرياضية ككل بحيث تتحقق النتائج المرجوة.

7-3/ المستقبلية : وتعني ذلك أن ضرورة أن تعمل الإدارة الرياضية ليس للحاضر فقط بل للمستقبل أيضا من خلال أهداف وتطلعات في زمن آت وهنا تظهر أهمية التنبؤ بالمستقبل باعتباره واجبا أساسيا من واجبات الإدارة الرياضية.

7-4/ الانفتاح : ويعني هذا أن تتميز الإدارة الرياضية في الهيئة بالانفتاح على البيئة التي تعمل خلالها وتتأثر بها وتؤثر فيها.¹

8/ صفات الإداري الرياضي:

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

9/ واجبات الإداري الرياضي :

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

- يعين واجبات العاملين
 - يقوم بإعداد المنهاج
 - يشرف على الواجبات
 - يقيم العمل اليومي
 - ضمان صلاحية التجهيزات و الأدوات
- تعبئة الجهود العاملة ثم توجيهها و التنسيق و الإشراف على حسن سيرها.²

10/ الدور الإجرائي للإدارة الرياضية :

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

¹ - مفتي إبراهيم حماد : تطبيقات الإدارة الرياضية ، مركز الكتاب للنشر، ط1، القاهرة، 1999، ص17.

² - مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، مرجع سابق، ص62.

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

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

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

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

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

11/ المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية :

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 و تتلخص هذه المبادئ التي تساعد في خلق الإدارة الناجحة يلي :

11-1/ مبدأ التوازن:

يجب أن تكون المؤسسة الرياضية متوازنة لضمان النمو المناسب لها و تحقيق 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 .

11-2/ مبدأ التوسيط:

يجب استبعاد جميع العناصر غير الضرورية للإدارة الناجحة و تحقيق العناصر الموجودة إلى أبسط شكل لها

11-3/ مبدأ التخصص :

يؤدي التخصص في الجهود إلى تكوين الخبراء في ميدان النشاط المعين بسبب أن تركيز الجهود يزيد من الخبرة العملية ، و يطبق مبدأ التخصص تطبيقاً عاماً و شاملاً في نواحي النشاط المختلفة .

11-4/ مبدأ التنميط:

يجب أن نحدد أحسن طريقة و نعبر عنها بوحدات محدودة و أنماط ثم نستخدم كنموذج في العمليات و التخطيط و في الرقابة .¹

¹ - مروان عبد المجيد إبراهيم : الإدارة والتنظيم في التربية البدنية، مرجع سابق، ص55.

11-5/ مبدأ الحوافز المادية :

يجب أن تناسب المكافأة مباشرة و قيمة العمل المنجز ، و يشترط أن توضع مستويات عادلة للأعمال المنجزة و أن يكفا الشخص على أساس من أنجزه من أعمال بالنسبة إلى المستويات الموضوعه¹

11-6/ مبدأ العلاقات الإنسانية:

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

11-7/ مبدأ التخطيط:

يجب أن يكون هناك تخطيط سابق للتنفيذ لكي نصل إلى عمل شيء له أهميته بطريقة فعالة.

11-8/ مبدأ الرقابة:

يصبح التخطيط قليل القيمة إلا حيث توجد الرقابة تتضمن تنفيذ الخطط .

11-9/ مبدأ القيادة :

إن القيادة الحكيمة هي أهم عامل فردي في نجاح العمليات كافة و ينطبق مدلول هذا المبدأ على المؤسسة كوحدة قدر انطباقه على الإدارة الواحدة أو جماعة من الأشخاص .

11-10/ مبدأ السلطة و المسؤولية :

إن الشخص الذي يمارس السلطة يجب أن يكون مسؤولاً عن تنفيذ كل الأعمال داخل نطاق سلطته و بالعكس فان الشخص لا يعتبر مسؤولاً عن تنفيذ عمل مادام ليست له سلطة عليه .

11-11/ مبدأ اتخاذ القرارات:

يجب اتخاذ القرارات عند أدنى مستوى تنظيمي ممكن لتسهيل القيام بالأعمال ، و يجب أن تتخذ القرارات بواسطة الإداريين و المراقبين المختصين بالنشاط المعين أو المشرفين على الأشخاص الذين يقومون بتنفيذ عمل ما .

11-12/ مبدأ استخدام القدرة الإدارية:

تستخدم القدرة الإدارية كاملة للتخفيف عن كاهل الإداري بتحويل جميع المسائل التي يمكن أن تنفذ روتينياً .

12/ وظائف الإدارة الرياضية:

تحتاج المؤسسة إلى وظائف إدارية يستلزم تطبيقها بكامل عناصرها ومكوناتها وذلك حسب التخصص الذي تتواجد فيه المؤسسة ، ومن أهم هاته الوظائف للإدارة الرياضية ما يلي:

12-1/ التخطيط:

يعتبر التخطيط من الوظائف الأساسية في أي إدارة خاصة الإدارة الرياضية ومن خلاله تحدد البرامج والسياسات المستقبلية والأهداف مراد بلوغها.

¹ - مروان عبد المجيد إبراهيم : الإدارة والتنظيم في التربية البدنية، مرجع سابق، ص55.

أ- تعريف التخطيط:

يعرفه فيول **Fayaul** "التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل" أما الباحث إبراهيم سعد الدين فيعرفه بأنه: "مجموعة من الأنشطة والترتيبات والعمليات اللازمة لإعداد واتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق أهداف محددة وفقاً لطريقة مثلى، وإن التخطيط القومي هو مجموعة من التنظيمات والترتيبات التي اختيرت لتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية وسياسية بالجمتمع في زمن معين". وهناك العديد من الباحثين يعرف التخطيط وعلى أنه "تحديد الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها ورسم الخطط والبرامج الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف أخذاً في اعتبار الإمكانيات والقيود التي تفرضها ظروف المناخ العام المحيط بالمشروع"¹.

ب- أهمية التخطيط في مجال الرياضة:

- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها بدقة.
- تحديد العناصر والإمكانات البشرية والمادية المطلوبة لتحقيق الأهداف.
- رسم السياسات وتحديد القواعد والإجراءات التي توجه سلوك العاملين.
- تحديد الهيكل التنظيمي وتوزيع المسؤوليات والاختصاصات.
- تطوير الخطة وتعديلها بما يتلاءم والظروف المستجدة.
- وضع خطط بديلة وذات مرونة ودقة أكثر
- التنبؤ بالمشكلات المستقبلية ووضع الحلول المناسبة لها.

ج- أنواع التخطيط بالإدارة الرياضية:

- التخطيط حسب النشاط الذي تتعرض له الخطة.
- التخطيط حسب مجال الاستعمال ويتضمن هذا النوع:
 - ✓ التخطيط متكرر الاستعمال ويتضمن الاستراتيجيات، السياسات، القواعد والإجراءات.
 - ✓ التخطيط غير متكرر الاستعمال ويتضمن البرامج والميزانيات التقديرية.
- التخطيط حسب الفترة الزمنية التي تتناولها ويتضمن:
 - ✓ التخطيط طويل الأجل.
 - ✓ التخطيط قصير الأجل.

د- صعوبات التخطيط:

- ✓ الصعوبات الناجمة عن الأفراد والتي تتمثل في:
 - قلة الالتزام.

الاعتماد الكبير على الخبرة.

¹ - إبراهيم محمود عبد المقصود. حسن احمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية "التخطيط في المجال الرياضي"، مرجع سابق، ص16.17.

مقاومة التغيير.

عدم التفريق بين الدراسات التخطيطية والخطط.

✓ صعوبات في العملية التخطيطية نفسها وتشمل ما يلي:

صعوبة الحصول على المعلومات دقيقة.

مشكلة سرعة التغيير.

عدم المرونة.

الوقت والنفقة.¹

12-2/ التنظيم الرياضي:

ويعتبر التنظيم في الإدارة الرياضية هو إعداد الجهود وتنسيقها بصورة جيدة، من اجل الوصول إلى الأداء بدقة وكفاءة وبأقل جهد واقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة.

أ- مفهوم التنظيم:

له معنيان:

-المعنى الأول: هو وجود جماعة من الأفراد لكل منهم دور معين وعمل يوكل إليه.

-المعنى الثاني: يقصد به الشكل والهيكل أي الإدارات والأقسام التي يعمل بها الأفراد والعلاقات التي تسود

بينهم.

حيث يعد التنظيم هو الذي يوجه الأفراد العاملين من خلال تحديد المسؤوليات والمهام المنوطة بكل فرد في المنظمة
حيث:

-توزيع الاختصاصات.

-توزيع الواجبات.

-توزيع المسؤوليات.²

يعرف الباحث السيد هواري: "التنظيم بأنه عملية هو عبارة عن وضع نظام علاقات الأشخاص منسق اداريا من اجل تحقيق هدف مشترك".

في حيث يعرفه فايول Fayaul هو إمداد المشروع بكل ما يساعده على تأدية وظيفته مثل المواد الأولية والآلات ورأس المال والمستخدمين وتقتضي وظيفة التنظيم من المديرين إقامة العلاقات بين الأشخاص بعضهم بعض وبين الأشياء بعضها البعض.

ويعرفه كذلك الباحث تارد Tard هو: "نظام لأنشطة منسق إداريا حيث شخصين أو أكثر".

¹ - مصطفى حسين باهي، احمد كمال نصري: مهارات القيادة في المجال الرياضي في ضوء الاتجاهات الحديثة، مرجع سابق، ص88.

² - عمر السعيد وآخرون: مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، مكتبة دار الثقافة والنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص71.

ويعرفه كل من الباحثين : تونير وكيلانج وكالوس Nauner, Kallaeus, Kellini هو: "عملية إدارية يؤدي الأشخاص عن طريقها وظائفهم وتوضيح العوامل المادية مع بعضها البعض بحيث تشكل وحدة لتحقيق الأهداف"¹

ب/ أنواع التنظيم:

- **التنظيم الرسمي:** وهو الذي يهتم بالهيكل التكويني للمؤسسة وبشكلها أو بمظهرها الهندسي وبتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما أراد لها المشروع أو المخطط أو كما وردت في الوثيقة الرسمية للمؤسسة، وتحاول نظرية التنظيم الرسمي الوصول إلى البناء المنطقي والتحديد العلمي لوظائف كل إجراء أو أداء كل عملية من العمليات التي تكون النتائج النهائية لعمل المؤسسة.

- **التنظيم غير رسمي:** وهو الذي يهتم بالاعتبارات والدوافع الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة على أساس أنها تتولد تلقائياً وتتبع من احتياجات العاملين بالمؤسسة وسلوكهم ، التنظيم الغير رسمي ينشا نتيجة للدور الاجتماعي الذي يلعبه بعض الأفراد في حياة المؤسسة.²

ج/ التنظيم الإداري في التربية البدنية:

- تحتاج أي لعبة من الألعاب الرياضية إلى قدر كبير من التنظيم الإداري حيث تتلخص مهمته لتوظيف الجهد التنظيمي لخدمة ذلك النشاط في كافة الجوانب المتعلقة به كالاتصال والتنسيق، إصدار اللوائح والشروط والإشراف على إعداد النماذج الفنية والاستمارات، العلاقات الخارجية.

- إن المنظمين للأنشطة الرياضية المختلفة هو الذين يحركون وينسقون أجزاء وأطراف ذلك النشاط وتحديد أدوارهم وعلاقة الأجهزة الأخرى بذلك النشاط يقوم المنظمون بإصدار اللوائح والأنظمة التي تسيّر النشاط وفق المتطلبات المطلوبة للوائح التدريب وشروط المنافسات والاشتراكات في البطولات الداخلية والخارجية، إضافة إلى إشرافهم على وضع النماذج والرسومات البيانية والاستمارات الفنية لحصر المعلومات وتسجيل النتائج وهم الذين يجمعون البيانات والاحصائيات التي تتطلبها الخطة وتسجل الأعضاء الذين سيمارسون النشاط ولذلك فلا بد من توفير الأسس التالية في الإداري الرياضي.

- 1- تأكيد استقرار الكادر الإداري طوال فترة تنفيذ النشاط.
- 2- إيجاد كادر إداري متفرغ ليتابع تنفيذ الجهود المبذولة.
- 3- أن يستوعب الجهاز التنظيمي الإداري ويعمق مراحل أهداف المخطط ويعمل على تنفيذ المراحل وتنسيق الأهداف.
- 4- تدريب الكادر الإداري داخليا وخارجيا لترقية مستوياتهم.

¹ - مصطفى حسين باهي، احمد كمال نصري:مهارات القيادة في المجال الرياضي في ضوء الاتجاهات الحديثة،مرجع سابق،ص91.

² - إبراهيم محمود عبد المقصود . حسن احمد الشافعي:الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية"التخطيط في المجال الرياضي"،مرجع سابق،ص11.

- إن التدريب الإداري في التربية الرياضية يعني البراعة التي تستهدف رفع كفاءة الإداري عن طريق تزويده بالمهارات أو الثقافة أو المعلومات التي تزيد من درجة الحاجة بواجباته الإدارية أو ترفع من مستوى إحساسه بأهمية التربية الرياضية، فالهدف من التدريب الرياضي وهو عملية منظمة تهدف إلى تحقيق مستوى مضيء من الكفاءة وحسن الإدارة، إضافة إلى الكمية في
- تنمية مهارة الإداريين وتحديد معلوماتهم وبذلك فإن كل إداري يتمتع بمسؤوليات إشرافية يجب أن يفكر بصقلها الإداري في جميع مستويات التنظيم¹.

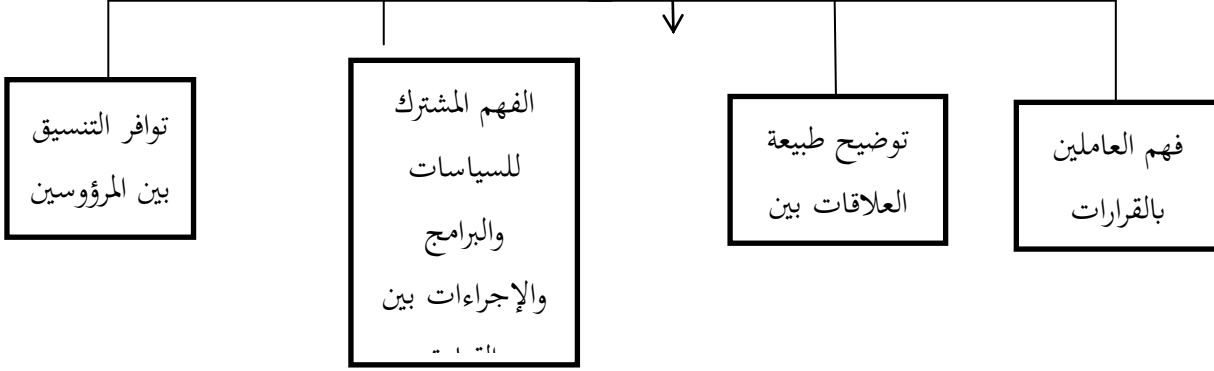
12-3/ التوجيه في الإدارة الرياضية:

- لوظيفة التوجيه العديد من التعاريف من قبل الباحثين أهمها نجد:
- يعرف إبراهيم عبد المقصود انه: " يتضمن الأوامر والتوجيهات والتعليمات والإرشادات وهو ليس بالمهمة السهلة ويتطلب نجاحه مهارات خاصة، فالذي يرجى من الأمر هو الحصول على نتائج ومن ثم يتحتم توحيد الإطار الفكري للرئيس والمرؤوس حتى يتفهم الأخير ما يقصده الأول وما يهدف إليه "
- كذلك يعرفه احمد رشيد أن التوجيه: " العمل الدائم أثناء التنفيذ ذاته لمواجهة أي مشكلات ولضمان أن يكون سير العمل بالمستوى المطلوب والذي يضمن دوماً التحقيق المتكافئ للأهداف".
- ويعرف التوجيه كذلك بأنه: " إيجاد الثقة بين من يصدر الأمر وتنمية ثقته بنفسه وقدراته وكفاءته".
- أما أدوات التوجيه فتتمثل فيما يلي:
- اتخاذ القرارات، القيادة، الدافعية، الاتصال.
 - وكل هاته الأدوات تعمل على تجسيد وظيفة التوجيه في الإدارة الرياضية بصورتها الحقيقية خاصة في خلق الاتصال الفعال بين المسئول والمرؤوس والذي يؤدي حتماً إلى السير الحسن للمؤسسة.
- شروط التوجيه وأهم متغيراته:**
- للتوجيه كوظيفة إدارية العديد من الشروط الواجب احترامها والسير وفقها قصد تحقيق الأهداف للمؤسسة ومنه الشكل التالي يوضح لنا شروط التوجيه:²

¹ - مروان عبد المجيد إبراهيم: طرق ومناهج البحث العلمي في التربية البدنية والرياضية، مرجع سابق، ص65.

² - عبد الغفار حنفي. محمد فريد صحن: التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، بيروت، 1989، ص156.

شروط التوجيه الإداري



الشكل رقم (01): يوضح شروط التوجه الإداري

إلا أن التوجيه كوظيفة إدارية له العديد من المتغيرات التي تتداخل في القرار بكيفية توجيه المرؤوس مثل مدى خطورة الحالة، النمط القيادي وتحفيز المرؤوسين، لذا على القائد الموجه للآخرين الالتزام بما يلي:

التفكير في الأثر الناجم عن القرار في المهمة .
الاهتمام بالعنصر البشري عند اتخاذ القرار.

التأكد من القرار الذي يتم اتخاذه وهو القرار السليم الذي كان من الواجب العمل به.
تفويض المهام الأولية لجميع العاملين ومتابعة كل شخص ثم تفويضه وإعطاء أوامر محددة.

12-4/ الرقابة في الإدارة الرياضية:

تعد الرقابة وظيفة إدارية مهمة وضرورية خاصة في المجال الرياضي ، حيث تتجه نحو قياس تصحيح أداء المرؤوسين للتأكد من أهداف المؤسسة والخطط الموضوعية قد تم تحقيقها وعرضها للإشارة إلى نقط الضعف بقصد وضع حدودها

أ- مفهوم الرقابة الإدارية:

هناك التعديد من التعاريف لمصطلح الرقابة كوظيفة إدارية ،ومن بينها نذكر ما يلي:

يعرفها عصام بدوي: " أنها عملية مستمرة تقوم بها الإدارة بنفسها أو بتكليف غيرها للتأكد من أن ما يجري عليه العمل داخل المنظمة أو الوحدة التنفيذية يتم وفقا للخطة الموضوعية السياسات المرسومة والبرامج المعدة.¹

أما السيد الهواري فيعرف الرقابة بأنها: " عملية مستمرة دائمة تبدأ مع كل عمل وتستمر معه لا تتوقف ولا تنتهي، وهي ليست عملية متخصصة تقوم بها

¹ - عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، مرجع سابق، ص76.78.

أجهزة متفرعة لها وتنفرد بها ، فقد تكون داخلية في سلطته التنفيذية المخولة بغرض وجيه والإرشاد والتقويم.¹

ب- أنواع الرقابة الإدارية:

- الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية: حيث يقوم بالرقابة الداخلية كل رئيس إداري في دائرة رئاسته مهما كانت درجته ، أما الرقابة الخارجية فيمارسها الشعب أو سلطات الدولة .

- الرقابة الفنية والرقابة الإدارية: فالرقابة الفنية تتمثل في خدمة المهام التي انشأت من اجلها الإدارة ، أما الرقابة الإدارية بصفة عامة عادة ما يقصد بها الرقابة الداخلية على الإدارة سواء تعلقت بالمهمة الأصلية للمرفق أو الأعمال الأخرى التي تتم للمساعدة على انجاز هذه المهمة.

وهناك العديد من أنواع الرقابة وتتمثل في:

- الرقابة التشريعية: هي نوع من الرقابة الشعبية التي تمارس بواسطة ممثلي الشعب في الهيئة التشريعية (مجلس الشعب).

- الرقابة القضائية : وهذه تختلف من دولة إلى أخرى، ففي بعض الدول يوجد نظام قضائي واحد يختص في جميع المنازعات التي تنشأ بين الأفراد أو بين الأفراد والحكومة ، أما في فرنسا يختص مجلس الدولة بالفصل في المنازعات التي تنشأ بين الأفراد والحكومة.²

- الرقابة الشعبية: وهي نوع من أنواع الرقابة التي تمارسه الجماهير أو أفراد الشعب الذين يتصلون بالحكومة.

ج- أهداف الرقابة وعملياتها:

إن جل أهداف الرقابة تتمثل في :

- التأكد من تنفيذ الواجبات الملقاة على عاتق الأفراد المنفذين .

- الوقوف على المشكلات والعوائق التي تعترض العمل وتؤثر على مدى فعاليته .

- التأكد من أن الجوانب والسياسات المالية يتم التصرف فيها وفقا للخطة المقررة.

- اكتشاف الأخطاء والتأكد من عدم وجود التعسف في استخدام السلطة.

- ترشيد عمليات اتخاذ القرارات وخاصة فيما يتعلق منها بالسياسة العامة وأهدافها.

د- المقومات الأساسية لنجاح الرقابة في المؤسسات الرياضية:

يجب أن تتناسب خطة الرقابة مع طبيعة النشاط الاجتماعي في المؤسسة الرياضية مع مراعاة مرونة الرقابة على أن تجرى في الوقت المناسب والمكان المحدد ، وينبغي أن يكون النظام الرقابي مفهوما وأهدافه واضحة مع وضع معدلات ومعايير رقابية يقاس على أساسها الأداء والأعمال ، ويراعى أن تكون الرقابة موضوعية ويجب على النظام الرقابي أن يبلغ عن الانحراف بسرعة وفي الوقت المناسب وتطوير الأساليب ونظم الرقابة مع تطور الأساليب ونظم العمل.

¹ - مصطفى حسين باهي، احمد كمال نصري: مهارات القيادة في المجال الرياضي في ضوء الاتجاهات الحديثة، مرجع سابق، ص95.

² - إبراهيم محمود عبد المقصود . حسن احمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية التخطيط في المجال الرياضي، مرجع سابق، ص10.11.12.

وكخلاصة لوظائف الإدارة الرياضية فنجد أنها مهمة وكل وظيفة مكملة للأخرى، حيث لا يمكن أن تتخلى على إحدى الوظائف الإدارية وهذا كله لضمان السير الجيد والحسن للمؤسسة الرياضية خاصة والمؤسسات في جل المجالات عامة.¹

13/ التطوير الإداري:

1-13/ تعريف التطوير الإداري:

وردت مجموعة عديدة من التعريفات الخاصة بالتطوير نذكر منها:

تعريف نبيل النجار 1993 بأنه "الخطة طويلة الأجل والهادفة إلى زيادة قدرة التنظيم على مواجهة التغيرات الجديدة في المستقبل ومواكبة المستجدات التي تفرضها الظروف المتغيرة للتصدي للمشكلات المحتملة وحلها بما يحقق الفعالية في أداء هذه المنظمات.

ويعرفه "عبد الله الطجم 1997 نقلا عن وارن بيرز على أنه" الاستجابة للتغيير وإستراتيجية تعليمية ممتدة تهدف إلى تغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم والهيكل التنظيمي حتى يستطيع التنظيم التأقلم لاستيعاب التحديات التقنية ومعدلات التغير المتسارعة".²

13-2/ التطوير والمفاهيم المرتبطة به:

يذكر "محمد عبد الفتاح الصريفي 2003 أن المفاهيم المرتبطة بالتطوير يمكن الإشارة إليها كما يلي: الإصلاح الإداري: هو كل العمليات الهادفة إلى إعداد أجهزة الإدارة في الدولة بما في ذلك الأفراد، المعدات، والوسائل إعدادا علميا يجعل تحقيق الدور الاستراتيجي للجهاز أمرا ليس ممكنا فحسب ولكن أمرا اقتصاديا كذلك.

13-2-1/ إعادة الهيكلة: يشير مفهوم إعادة الهيكلة إلى العمليات والجهود الهادفة لتحسين أداء الجهاز الإداري من خلال إعادة النظر في الهياكل التنظيمية، وذلك من حيث توزيع الاختصاصات بين الوحدات المختلفة، ونمط العلاقات والاتصالات فيما بينها، ونمط التبعية الإدارية وذلك بهدف الحد من تداخل الاختصاصات والحيلولة دون الازدواجية في العمل، وتحقيقا لدرجة أكبر من التعاون والتجانس فيما بينها.

13-2-2/ التحديث الإداري: يشير هذا المصطلح إلى الوسائل والأساليب ونمط الثقافة التنظيمية التي تتبناها الدول النامية، والتي تماثل تلك الأساليب والوسائل الموجودة في الأنظمة الإدارية للدول المتقدمة وتنطلق هذه الجهود من افتراض ضمني بأن هذه الوسائل والأساليب المنقولة حيادية، لا تحمل قيم الدول التي جاءت منها ولا تتطلب بالضرورة نقل الخصائص السياسية والاجتماعية والثقافية لتلك الدول.

¹ - مصطفى حسين باهي، احمد كمال ناصري: مهارات القيادة في المجال الرياضي في ضوء الاتجاهات الحديثة، مرجع سابق، ص20.

² - عبد المقصود معوض سلامة: أسلوب تطوير نظم الإدارة كمدخل لعمل الأندية الرياضية، الإسكندرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، ط1،

13-2-3/ التنمية الإدارية: يشير هذا المفهوم إلى الجهود الهادفة لتحسين مستوى الخدمات المقدمة عن طريق زيادة حجم الأجهزة الإدارية من حيث أعداد القوى البشرية، وحجم الهياكل الإدارية.

13-2-4/ التوريط الإداري: هو الأعمال والإجراءات والقرارات غير الموضوعية التي يتخذها بعض المسؤولين بمحض إرادتهم تحقيقاً لمصالحهم الشخصية انطلاقاً من اعتبارات غير موضوعية مما يؤدي في النهاية إلى تفريط بالمصالح العامة أو إهدار للموارد المالية للشعب.

13-2-5/ الهندسة الإدارية: إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة.

13-2-6/ الجودة الشاملة: هي شكل جماعي لأداء الأعمال يركز على التحسينات فقط أي كان مجال هذه التحسينات سواء في الهياكل التنظيمية أو في الأساليب والإجراءات المستخدمة.¹

13-2-7/ التحليل الإداري: هو تلك الجهود المبذولة في مراجعة الهياكل التنظيمية والأساليب الإدارية للجهاز الإداري للتأكد من كونها تخدم الأغراض التي أنشئت من أجلها المنظمة .

13-3/ أهداف التطوير الإداري:

قد تختلف أهداف برامج التطوير الإداري باختلاف مشاكل وظروف المنظمات التي تستخدم هذه البرامج ولكن في الأغلب تكون هذه الأهداف كما يشير إليها حسن الطيب 1999 حسب الآتي:

- توفير المعلومات اللازمة لیتم اتخاذ القرارات بشكل مستمر، وبدون تشويش.
- إشاعة جو من الثقة بين العاملين على مختلف المستويات في التنظيم.
- العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة الإدارية وأهدافها.
- إيجاد علاقة متبادلة وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات وتشجيع روح المنافسة ضمن فريق العمل، مما يزيد من فعالية الجماعات.
- زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات وأسبابها من خلال زيادة الوعي بدیناميكیة الجماعة ونتائجها المحتملة.
- مساعدة المشرفين على تبني أساليب إدارية ديمقراطية للإشراف مثل الإدارة بالأهداف بدلا من الإدارة بالأزمات.
- تعود العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية والاعتماد عليها كبديل للرقابة الرئاسية.
- إيجاد انفتاح في مناخ التنظيم يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل التي يعاني منها التنظيم بشكل صريح وعدم التكتف عليها وتحاشي مناقشتها.
- زيادة الحافز الفردي والرغبة في رقابة النفس وكذلك الرغبة في المسؤولية الاجتماعية داخل المنظمة.²

¹ - محمد عبد الفتاح الصبري: مفاهيم إدارية حديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 14.

² - حسن أبشر الطيب: فلسفة التطوير الإداري ودور القيادات الإدارية في تحقيق فعاليته، المجلة العربية للإدارة، المجلد 19، العدد الأول، 1999، ص 7.

13-4/ أهمية التطوير الإداري:

- دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية، ورفع الإنتاجية كما ونوعا وتقليل هدر الموارد.
- تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها والارتقاء بسلوكها، وإذكاء الإبداع والقدرة على الابتكار ومجارة قدرات المتفوقين.
- توفير مناخ ملائم وبيئة متوازنة ومجارة المشكلات والطوارئ ومواجهة نقاط ضعف الإدارة.
- الاستفادة من التطورات والاكتشافات في مجالات العلوم الأخرى.
- العمل على تكامل أهداف التنظيم والمجتمع والعاملين.

13-5/ خصائص التطوير الإداري:

- أشار عبد الله الطجم 1997 إلى خصائص التطوير الإداري في النقاط التالية:
- انه برنامج مخطط للتغيير يشمل وضع الأهداف وتخطيط وتنفيذ ومتابعة البرامج التطويرية.
 - انه جهد بعيد المدى حيث لا تظهر نتائج التطوير الإداري في المنظمات الكبيرة قبل مرور سنتين أو أكثرن وذلك نتيجة تعامله مع العديد من المتغيرات وتعتبر طول الفترة الزمنية التي يستغرقها البرنامج احد المشاكل التي تواجه المديرين لأن المكافآت وقياس نجاح المدراء عادة ما تبني على تحقيق أهداف قصيرة المدى.
 - يتعلق بمهمة التنظيم، فبرنامج التطوير الإداري لا تعمل في فراغ بل هي منصبة على تحسين الوسائل والعمليات والبناء التنظيمي في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.
 - موجه لحل المشاكل حيث تطبق النظريات والبحوث من فروع العلم والمعرفة بما في ذلك العلوم السلوكية في محاولة لإيجاد حلول للمشاكل التنظيمية.
 - الطبيعة العملية لبرنامج التطوير الإداري، حيث تهدف إلى تغيير فعلى وهذا ما يفرقه عن كثير من مجهودات التدريب وحلقات المناقشة التي تهدف إلى زيادة المعلومات والمهارات المعرفية التي يفترض في الفرد تطبيقها، فبرنامج التطوير تبدأ بالتشخيص والتطبيق والمتابعة بصورة علمية.
 - إن مجهودات التطوير الإداري موجهة أساسا نحو المجموعات فطالما إننا نعمل في مجموعات فيبقى الهدف هو إيجاد مجموعات عمل ذات كفاءة عالية.
 - يركز التطوير الإداري على مفاهيم التجربة في التعلم لأن برنامج التطوير التنظيمي تعتمد أساسا على برنامج فعلية وعملية وقياس مدى نجاحها او احتياجها للتعديل هذا إذا أريد للتغيير أن يأخذ مكانه في التنظيم.
 - من خصائص التطوير الإداري الاستمرارية والمشاركة فهو عملية مستمرة ومتجددة لتحسين المناخ التنظيمي، ويشترك في مراحل المختلفة كافة أعضاء التنظيم أصحاب العلاقة الذين يصبحون المصدر الرئيسي لقوة الدفع للتطوير.¹

¹ - عبد المقصود معوض سلامة: أسلوب تطوير نظم الإدارة كمدخل لعمل الأندية الرياضية، مرجع سابق، ص 77

- انه يقوم على أساس النظرية والتطبيق السليمين فهو يستخدم المبادئ المتجمعة من عديد العلوم ويطبقتها للحصول على النتائج المرغوبة.
- انه يعكس استخدام منهج النظم فالتطوير عملية منهجية ومنظمة فهو طريقة لتحقيق الترابط الوثيق بين الموارد البشرية للمنظمة والتكنولوجيا المستخدمة منها والهيكل التنظيمي والعمليات.
- أنه جزء عضوي من عملية التطوير الإداري فالتطوير الإداري ليس شيئا يؤديه أفراد خارجون عن المنظمة بل أنه عملية إدارة التغيير الإداري.¹

13-6/ العناصر المساعدة على إحداث التطوير الإداري:

من العناصر التي تساعد على حدوث التطوير الإداري بالمنظمة كما أوردها "صلاح الدين عبد الباقي 2001 ما يلي:

- **تحديد أهداف التطوير:** أي وضع هدف واضح ومحدد للتطوير والتغيير يمكن تطبيقه ويسهل استخدامه، على ضوء حاجة المنظمة المراد تطويرها وتغييرها.
- **التجديد المستمر للتنظيم:** وهو النظرة الإيجابية لنظم واعتبارها قادرة على تطوير مزايا تمكنها من التكيف الذاتي مع التغيير والتطوير وتحسين إنجازها لأهدافها، وكذلك تطوير النظام نفسه ثم التحول حالة جيدة، وتطوير الإجراءات والأساليب وأي المناخ التنظيمي للتوصل إلى مرحلة جديدة للمنظمة ككل.
- **الاهتمام بالبعد الإنساني لمنظمة العمل:** أي الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين بالمنظمة والاهتمام بدوافعهم وشخصياتهم وتطلعاتهم الاجتماعية والإنسانية، وعدم التركيز على النظام التقني أو الهيكل التنظيمي ومهام العمل فقط، والاهتمام أيضا بثقافة منظمة العمل من حيث معرفة قيم واتجاهات ومواقف العاملين وثقافتهم وخلفياتهم الاجتماعية والبيئية والمعيشية وأتماط حياتهم قدر الإمكان للتعرف على حاجاتهم وتوقعاتهم ولسهولة حل مشكلاتهم والتعامل معهم بسير وسهولة.
- **استخدام مفهوم النظم:** ويعني ذلك النظر لمنظمة العمل كنظام اجتماعي وتقني مركب، وهذا يعني النظرة الكلية والشاملة للمنظمة، وان هناك ترابطا ديناميكيا لمكونات النظم الفرعية (كالنظام الفرعي الهيكلي والنظام الفرعي التقني) أي تقييم كل جانب من جوانب المنظمة وأخذها بعين الاعتبار.
- **الاهتمام بالمعايشة والتعلم من خلال الخبرة:** أي أن يكون التعلم والتدريب نابعا من خبرات واقعية معايشة للاستفادة من هذه التجارب.
- **التعامل مع قضايا حقيقية:** أي أن تكون المشكلات المطروحة من الواقع المعاش والحقيقي، وأن تكون مشكلات محددة وملحة حتى يسهل فهمها والتغلب عليها والاستفادة منها.
- **غالا استفادة من الخبرة في هذا المجال:** أي الاستفادة من المتخصصين والمستشارين في هذا المجال وذلك للقدرة

¹ - عبد المقصود معوض سلامة: أسلوب تطوير نظم الإدارة كمدخل لعمل الأندية الرياضية، مرجع سابق، ص 77

على تفهم المشكلات وتحسينها على ضوء الخبرة العملية، وإيجاد البدائل والحلول المناسبة.¹

14/ مقومات التغيير الناجح في إدارة الهيئات الرياضية :

لكي يكون التغيير ناجح في إدارة الهيئات الرياضية لا بد من توفر عدد من المقومات وهي كما يلي:

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

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

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

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

15/ مجالات الإدارة في التربية الرياضية:

تتعامل إدارة التربية الرياضية مع ثلاث مجالات رئيسية وهي :

أ/ البرامج.

ب/ الإمكانيات

ج/ العاملين (القادة)

وهذه المجالات الثلاثة للتربية الرياضية تعتبر مجالات متداخلة وغير مستقلة كلا منها عن الآخرين فالبرنامج يظل

كلمات على الورق دون وجود الإمكانيات المتاحة ثم يأخذ طريقة ضئيلة أو كافية لا فائدة منها إن لم يحسن

استخدامها وكذلك تقع على العاملين المسؤولية النهائية في حسن استخدام الإمكانيات وتنفيذ البرامج.²

¹ - عبد المقصود معوض سلامة: أسلوب تطوير نظم الإدارة كمدخل لعمل الأندية الرياضية، مرجع سابق، ص 80.81.

² - مروان عبد المجيد إبراهيم : الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، مرجع سابق، ص 53.54.

خلاصة :

إن التطور الذي طرقت التربية الرياضية مؤخراً جعلها تستعين بالأسلوب العلمي لمعالجة أمورها وحل مشاكلها فكان لزاماً أن تلجأ إلى التنظيم المبرمج والإدارة الجيدة كفن وعلم لتنظيم أنشطتها المختلفة .

فالإدارة الرياضية تقود التقدم وتعمل جاهدة على تنشيط حوافز التغيير وتنمية عوامله وتحريك متطلباته وهي الإدارة الفاعلة في زيادة الإنجاز وتطويره كما ونوعاً إن مسألة إدارة وتنظيم المنشآت الرياضية واحدة من أهم المسائل التي يمكن أن تؤثر على عمليات صنع التطور.

إن الوظيفة الإدارية الأولى للمدير هي تطوير وصياغة نظام الاتصالات في المنظمة، من خلال بلورة التفاعلات بين الإدارة والموظفين أو بين الموظفين فيما بينهم من خلال الإشراف الفعال والتسيير العقلاني للمنظمة، عن طريق نقل البيانات والمعلومات من الرئيس إلى المرؤوسين التي تساعدهم في الإقبال على العمل، والتفاني فيه .

الجانب التطبيقي



عرض وتحليل النتائج
ومناقشتها

الإجراءات المنهجية
والميدانية للدراسة

الفصل الأول



الإجراءات المنهجية
والميدانية للدراسة

تمهيد

- 1- الدراسة الاستطلاعية.
 - 2- المنهج المتبع في الدراسة.
 - 3- مجتمع وعينة البحث.
 - 4- أدوات جمع البيانات والمعلومات.
 - 5- إجراءات التطبيق الميداني للدراسة.
 - 6- الصدق والثبات في الدراسة.
 - 7- الأساليب الإحصائية
- خلاصة



تمهيد:

تهدف الدراسات والبحوث العلمية بصفة عامة إلى التنقيب عن الحقائق ومختلف الأسباب والعوامل المؤدية إلى ظهور المشكلات ومختلف الظواهر في المجتمع، وذلك قصد توضيح كل السبل الممكنة لحل ومعالجة هاته المشكلات والظواهر، فقمنا بهذه الدراسة المتواضعة والتي تطرقنا إلى جزء منها في الإطار النظري الذي يشمل توضيح أهم الجوانب التي تدور حول الإشكالية العامة والمتمحورة حول للاتصال الإداري دور في تطوير الإدارة الرياضية؟

ومن اجل الضبط الموضوعي لجوانب موضوع الدراسة قمنا بتحديد المنهج المستخدم لها والذي يكمن في المنهج الوصفي الذي يتماشى مع طبيعة الدراسة، وكذا قمنا باختيار عينة البحث والتي تمثلت في الإداريين الذين يعملون على مستوى مديرية الشباب والرياضة بولاية الوادي، ثم بعد ذلك قمنا بتحديد أهم أدوات الدراسة التي تمثلت في الاستمارة الاستبائية قصد جمع المعلومات والبيانات المهمة وذلك بطريقة سليمة وعملية نزيهة يكون الباحث فيها موضوعي إلى ابعد الحدود، أما المبحوث هو أساس الدراسة، وكذلك قمنا بعرض الحدود التي تضمنتها الدراسة.

وكل هاته الخطوات المنهجية للبحث تساعدنا للوصول إلى نفي أو صحة الفرضيات ومن ذلك الوصول إلى توضيح عام لموضوع بحثنا.

1-1- الدراسة الإستطلاعية:

الدراسة الاستطلاعية هي تلك البحوث التي تتناول موضوعات جديدة لم يتطرق إليها أي باحث من قبل ولا تتوفر عنها بيانات أو معلومات وهدفها التعرف على المشكلة، وتقوم الحاجة إلى هذا النوع من البحوث، عندما تكون المشكلة محل البحث جديدة لم يسبق إليها، أو عندما تكون المعلومات أو المعارف المتحصل عليها قليلة وضعيفة.

وعلى هذا الأساس تعتبر الدراسة الإستطلاعية من أهم المراحل التي يجب على الباحث القيام بها قصد التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث ومدى صلاحية الإدارة المستعملة حول موضوع البحث، ولهذا قمنا بدراسة استطلاعية على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية الوادي وقد كان الهدف من هذه الدراسة جمع المعلومات التي لها ارتباط وثيق ومباشر بمتغيرات الدراسة والتي يمكن من خلالها التأكد من المديرية في موضوع دراستنا.

- المجال الزماني والمكاني:

1-1-1- المجال الزماني: امتدت فترة الدراسة من أواخر شهر فيفري إلى غاية نهاية الدراسة بالنسبة للجانب النظري أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد قام الباحث بزيارة مديرية الشباب والرياضة بولاية الوادي بتاريخ 03/04/2016 وذلك لإجراء الدراسة الاستطلاعية وبعد ذلك قام الباحث بتوزيع استمارة الاستبيان على عينة البحث ودامت من 2016/04/10 إلى غاية 2016/04/28.

1-1-2- المجال المكاني:

أجريت هذه الدراسة بمقر إدارة مديرية الشباب والرياضة بولاية الوادي.

وهي عبارة عن جهاز تنفيذي كباقي الأجهزة الأخرى الممثلة لوزارتها وتسمى في صلب النص القانوني

"مديرية الشباب والرياضة"، وقد أنشأت مديرية الشباب والرياضة 1984، بموجب المرسوم التنفيذي

رقم 234/70 المؤرخ في 18 جويلية 1990 الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشباب بالولاية وعملها، ثم

بعدها جاء مرسوم تنفيذي يعدل في تسمية المديرية وهو المرسوم التنفيذي رقم: 283/93 المؤرخ

في 23 نوفمبر 1993 والمتضمن تغيير تسمية مصالح ترقية الشباب في الولاية إلى مديرية الشباب والرياضة.

ونظرا لضخامة المهمة الموكلة لها فقد صدر مرسوم تنفيذي رقم: 345/06 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427

الموافق لـ 28 ديسمبر 2006 الذي يحدد قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة وتسييرها، هي هيئة تنفيذية تابعة

لوزارة الشباب والرياضة، حيث يشرف عليها مدير تنفيذي يكون منتدب من طرف الوالي، والتي تسهر على العمل

الجيد للإدارة الخارجية والداخلية، وهي هيئة تعمل على ترقية الحركات الجمعوية للشباب والرياضة وهيكلها

وتنظيمها وإعداد البرامج الهادفة وتعميم التربية البدنية والرياضية لاسيما الوسط التربوي والتكوين والتأطير وكذا

إعداد مخططات تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية، حيث تضم مديرية الشباب

والرياضة للولاية وتحت سلطة المدير اربع 04 مصالح وتنظم كالآتي:

- مصلحة التربية البدنية والرياضية.

- مصلحة نشاطات الشباب.

- مصلحة الاستثمارات والتجهيزات.

- مصلحة التكوين وإدارة الوسائل.

1-2- المنهج المتبع في الدراسة:

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي نحاول الوصول إلى تحقيقها فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع.

و يعرف المنهج الوصفي على أنه " المنهج الذي يهدف إلى جمع المعلومات والبيانات ومحاولة اختيار فروض أو إجابات عن تساؤلات تتعلق بالحالة الراهنة لأفراد العينة والدراسة الوصفية تحدد وتقرر الشيء كما هو عليه في الواقع"¹

كما يعرف المنهج الوصفي بأنه دراسة استطلاعية نقوم بها بقصد الكشف عن مشاكل المجتمع ، أو بأنه محاولة منظمة لتقرير وتحليل وتفسير الوضع الراهن لنظام اجتماعي أو لجماعة معينة.²

1-3- مجتمع وعينة الدراسة:

1-3-1- مجتمع الدراسة:

إن المجتمع يعتبر شمول كافة وحدات الظاهرة التي نحن بصدد دراستها، ومجتمع المتاح للدراسة يتكون من مواضفين مديريةية الشباب والرياضة بولاية الوادي والبالغ عددهم (45 إداري) حسب المعلومات التي تحصلنا عليها من مصلحة المستخدمين في المؤسسة.

و المجتمع حسب تعريف grawitz هو "مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا التي تتركز عليها الملاحظات"³

ومجتمع البحث في العلوم الإنسانية هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها التقصي.⁴

1-3-2- عينة البحث:

"العينة هي جزء من مجتمع الدراسة الذي تجتمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزءا من الكل بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث."⁵

عند تعرضنا إلى الطريقة الإحصائية ومراحل البحث العلمي تبين أنه عند تصميم التجربة على الباحث تعريف المجتمع الإحصائي تعريفا دقيقا، وإذا كان المجتمع الإحصائي مكونا من مجموعة صغيرة من الأفراد. أو العناصر التي يمكن دراستها وتناولها جميعا بالبحث عندها يتم مسح شامل لكافة عناصر المجتمع، ويشار

¹ - عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب باتنة، دط، الجزائر، 1998، ص 29، 30.

² - مروان عبد المجيد إبراهيم: طرق ومناهج البحث العلمي في التربية البدنية والرياضية، مرجع سابق، 2000، ص 92.

³ - مويريس أنجوس: "منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات علمية" (بوزيد صحراوي وآخرون، مترجم)، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004، ص 29.

⁴ - رشيد زرواتي ، تدريبات في منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ط1، دار هومة ، الجزائر، 2002، ص 119.

⁵ - رشيد زرواتي: مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مرجع نفسه، ص 334.



للمجتمع الإحصائي في هذه الحالة بأنه مجتمع محدود.¹ نظرا إلى حجم مجتمع الدراسة ونظرا إلى 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 والبالغ عددهم (45 موظف) وذلك لتحقيق نتائج أكثر دقة وموضوعية.

1-4- ضبط متغيرات الدراسة:

استنادا إلى فرضيات الدراسة تبين لنا جليا أن هناك متغيرين اثنين إحداهما مستقل والأخر تابع.

أولا: تعريف المتغير المستقل:

هو ما يسمى المتغير التجريبي، وهو عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث انه السبب أو احد الأسباب لنتيجة تعيين دراسته والتي تؤدي إلى معرفة تأثيره على متغير آخر، وعلى ضوء ماسبق فإن المتغير المستقل في بحثنا هو:

- الاتصال الإداري .

ثانيا: تعريف المتغير التابع:

هي المتغيرات الناتجة على العمليات التي تعكس الأداء أو السلوك، وعلى ذلك فإن المثير هو المتغير المستقل، بينما الاستجابة تمثل المتغير التابع.

والمتغير التابع في بحثنا هو:

- الإدارة الرياضية.

1-5- أدوات جمع البيانات والمعلومات:

1-5-1- استمارة الاستبيان:

هي وسيلة لجمع البيانات لدراسة ما، وذلك للحصول على إجابات للعديد من الأسئلة المحددة والمكتوبة من طرف أفراد العينة، وهي أيضا أداة لجمع البيانات اللازمة لاختيار الفروض، وتعد أكثر الأدوات استخداما لسهولة بنائه وتفريغها وقلة تكلفتها، كما تعرف بأنها نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من اجل الحصول على معلومات حول المشكلة أو موضوع ما.²

ويمكن تعريف الاستمارة الاستبائية على أنها تصميم لمجموعة من الأسئلة أو البنود حول موضوع معين بحيث يغطي كل جوانب الموضوع كما يمكن الحصول على البيانات اللازمة للبحث من خلال إجابات المفحوصين.³

- أنواع الاستبيان:

- الأسئلة المغلقة: تكون الإجابة في معظم الأحيان محددة بنعم أو لا.

¹ - فريد كامل، أبو زينة وآخرون: مناهج البحث العلمي، ط1، دار الميسرة، عمان، 2006، ص15، 31.

² - رشيد زرواتي، تدريبات في منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مرجع سابق، 2002، ص123، 112، 87.

³ - عبد المحي حسن: مناهج البحث والخدمة الاجتماعية، دار المعرفة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص93.

- الأسئلة المفتوحة: تعطي كل الحرية للمبحوث للإجابة عليها كما يشاء، أي أن الإجابة تكون مختصرة أو مفصلة.

- الأسئلة النصف مفتوحة: يحتوي هذا النوع من الأسئلة نصف من السؤال مغلق تكون الإجابة (نعم أو لا) والنصف الآخر الحرية للمستجوب لإبداء راية الخاص.

1-5-2- الخصائص السيكومترية للأداة :

❖ **الصدق:** ويعد أهم الشروط الواجب توفرها في أدوات القياس، وهو من أهم معايير جودة الاختبار، ويعرفه ليند كويست {1951} "هو الدقة التي يقيس بها الاختبار ما وضع لأجله."¹ كما تعتبر درجة الصدق هي العامل الأكثر أهمية بالنسبة للمقياس والاختبارات وهو يتعلق أساسا بنتائج الاختبار.²

وهناك أنواع من الصدق منها صدق المحكمين، صدق المضمون، صدق المحتوى، الصدق الظاهري والصدق العملي، وقد تم إجراء اختبار صدق أداة الاستبيان، أي التحقق من أداة الدراسة (الاستبيان) وهل هو صالح لقياس ما نهدف إلى قياسه حيث تم التأكد من صدق الاستبيان من خلال:

❖ **صدق المحكمين:** للتأكد من وضوح الاستبيان ومدى تحقيقه الغرض الذي وضع لأجله، تم عرضه على جملة من الخبراء والأساتذة المتخصصين في مجال الدراسة، وذلك لتزويدنا بأرائهم من حيث ملائمة الفقرات للمجال الذي اندرجت تحته، ومدى وضوح الصياغة اللغوية للفقرات وبناء عليه تم تعديل بعض الأسئلة لنحصل في الأخير على الاستبيان الموضح في الملاحق.

❖ **الثبات:** حسب ليو اتلريد "ثبات الاختبار: هو مدى دقة أو الاتساق الذي يستقيه هذا الاختبار لسمة ما" أي عند تطبيق الاختبار على أفراد العينة وعند إعادة الاختبار خلال فترة زمنية معينة تكون النتائج متقاربة (عن طريق معامل الارتباط بين نتائج الاختبار الأول والثاني).

كما يعرف الثبات بأنه نسبة التباين الحقيقي في الدرجة المستخلصة من اختبارها.³ وقد تحققنا من ثبات استبيان الدراسة من خلال:

❖ معامل ألفا كرومباخ:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرومباخ لقياس ثبات الاستبيان وكانت النتائج كالتالي:

الصدق	معامل ألفا كرومباخ	عدد الفقرات	المجال
0.88	0.78	23	الاتصال الإداري

الصدق = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرومباخ.

¹ - محمد نصر الدين رضوان، المدخل إلى القياس في التربية البدنية والرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر، 2006، ص177

² - محمد حسن علاوي، محمد نصر الدين غضبان، القياس في التربية الرياضية وعلم القياس الرياضي، ط3، دار الفكر العربي، مصر، 1996، ص321

³ - ليلي السيد فرحات، القياس والاختبار في التربية الرياضية، مركز الكتاب للنشر، مصر، 2001، ص144

توضح النتائج في الجدول السابق أن قيمة معامل ألف كرومباخ كانت مرتفعة حيث كانت قيمتها (0.78) ويلاحظ أن قيمة الصدق (0.88) كانت مرتفعة هي الأخرى، بذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان) مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لجمع البيانات وتفسيرها وتحليلها، والوقوف على النتائج للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

❖ الموضوعية:

من العوامل المهمة التي يجب أن تتوفر في الاختبار الجيد شرط الموضوعية والذي يعني التحرر من التحيز والتعصب وعدم إدخال العوامل الشخصية للمختبر كأرائه وأهوائه وميولاته وحتى تحيزه وتعصبه، فالموضوعية تعني أن تصف قدرات الفرد كما هي موجودة لا كما نريد أن تكون.¹

1-6- إجراءات التطبيق الميداني:

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية لعينة قدرها (04) موظفين بمديرية الشباب والرياضة، ابتداء من 2016/04/03 إلى غاية 2016/04/06، وهذا من أجل التأكد من صدق وثبات الأداة المستخدمة في الدراسة، وبعد تاريخ 07 أفريل تم تفرغ النتائج وحساب الثبات بعد ضبط أداة الدراسة في شكلها النهائي قام الباحث بإجراء تطبيقي للدراسة حيث قمنا بتوزيع استمارة الاستبيان على عينة قوامها (41) موظف، وكان هذا بعد استبعاد أفراد العينة الاستطلاعية، في الفترة من 2016/03/10 إلى غاية 2016/04/28 وكان ذلك عن طريق التسليم الشخصي للأداة، حيث تم شرح بعض العبارات ليتسنى للمستجوب فهمها وبعد تاريخ 2016/04/28 تم استرجاع 40 استمارة، في حين أن (1) من أفراد العينة لم يتم استرجاع الاستمارة الموجهة إليهم.

وبعد ذلك قمنا بتفريغ البيانات المتحصل عليها ابتداء من 2016/04/30، ثم تم حساب التكرارات والنسب المئوية حيث سنقوم بتحليل النتائج المحصل عليها في الفصل التالي المتمثل في التحليل ومناقشة وتفسير النتائج.

1-7- الأساليب الإحصائية:

لغرض الخروج بنتائج موثوق بها علمياً استخدمنا الطريقة الإحصائية لبحثنا لكون الإحصاء هو الوسيلة والأداة الحقيقية التي نعالج بها النتائج على أساس فعلي يستند عليها في البحث والاستقصاء وعلى ضوء ذلك استخدمنا مايلي:

1-7-1- النسب المئوية (قاعدة الثلاثية) المعروفة ب:

$$\text{س} \leftarrow \%100 \quad \text{فإن: } \text{ع} \times 100 / \text{س}$$

$$\text{ع} \leftarrow \text{x}$$

حيث أن: X: النسبة المئوية.

ع: عدد الإجابات (عدد التكرارات)

¹ - مروان عبد المجيد إبراهيم، الأسس العلمية والطرق الإحصائية للاختبارات والقياس في التربية الرياضية، الأردن، 1999، ص68



س: عدد أفراد العينة.

1-7-2- كما استعملنا طريقة تحليل الأشكال: استخدمنا الدوائر كأشكال لتبيين معطيات الجداول وتحويلها

إلى درجات الزوايا التي يحتلها كل اقتراح من الدائرة وكانت طريقة حسابها القاعدة الثلاثية كالآتي:

$$360^{\circ} \longleftarrow \%100$$

$$z^{\circ} \longleftarrow \% \text{ س}$$

$$z = \text{س} \times 100 / 360$$

ز: درجة الزاوية التي يحتلها هذا الاقتراح من الدائرة.

س: النسبة المئوية للاقتراح.¹

خلاصة:

¹ - محمد نصر الدين رضوان: الإحصاء الاستدلالي في علوم التربية البدنية والرياضية، دار الفكر للطبع والنشر، ط2003، ص1، ص76.75



نستخلص مما سبق أنه لا دراسة علمية بدون منهج، وكل دراسة علمية ناجحة ومفيدة لا بد لها أن تتوفر لدى الباحث الذي يقوم بها منهجية علمية معينة ومناسبة تتماشى مع موضوع ومتطلبات البحث، ولا بد أن تكون أدوات البحث مختارة بدقة (عينة، ومتغيرات، أدوات جمع البيانات، أساليب إحصائية... الخ)، لكي تتماشى مع متطلبات البحث وتخدمه بصفة تسمح له بالوصول إلى حقائق علمية صحيحة ومفيدة للباحث والمجتمع. ومنه فإن الاستعانة بالجانب المنهجي يعد أمراً ضرورياً في البحوث العلمية الحديثة قصد ربح الوقت والوصول إلى النتائج المؤكدة، إضافة إلى وجوب أن تكون المنهجية والأدوات المستخدمة في البحث واضحة وخالية من الغموض والتناقضات.

وفي الأخير يمكن القول أن الباحث الذي يتبع هذه والإجراءات أثناء انجازه لبحثه يكون قد حقق خطوة كبيرة في إثبات صدق عمله وكذا توضيح الركائز العلمية التي اعتمد عليها للوصول إلى نتائج علمية ودقيقة يمكن الاعتماد عليها مستقبلاً وحتى إمكانية تعميمها.

الفصل الثاني



عرض النتائج
ومناقشاتها

تمهيد

– عرض وتحليل الدراسة

– مناقشة نتائج الدراسة

– خلاصة

– استنتاجات

– اقتراحات

– قائمة المراجع

– الملاحق

– خاتمة

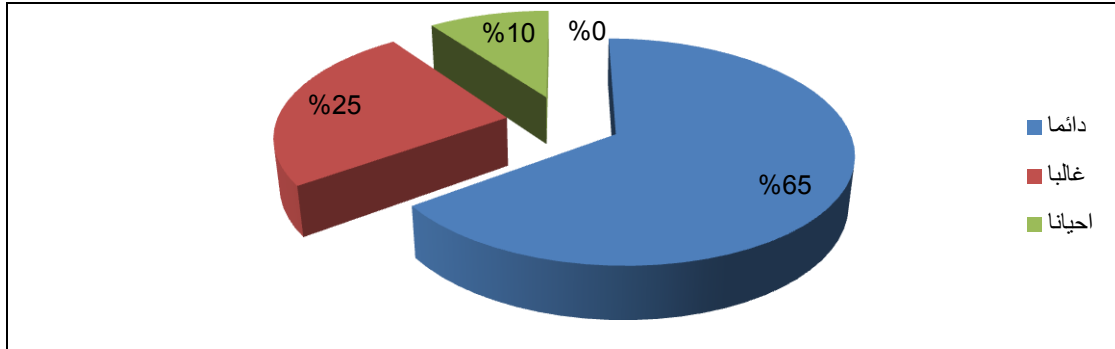
**تمهيد:**

يهدف هذا الفصل إلى اختبار فرضيات الدراسة الموضوعية من قبل الباحث، من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق أدوات الدراسة، وباستخدام الاختبارات الإحصائية الملائمة، وسيتم في هذا الفصل تحليل فقرات الإستبانة ومتغيرات الدراسة وبيان العلاقة والوقوف على الدلالات الإحصائية، لأن الخلفية النظرية والدراسات السابقة وحدها غير كافية للخروج بنتيجة ذات دلالة علمية، وإنما يجب على الباحث أن يقوم بعملية تحليل ومناقشة هذه النتائج حتى تصبح لها قيمة علمية وتعود بالفائدة على البحث بصفة عامة، ومن خلال هذا الفصل سنقوم بعرض النتائج ومناقشتها والتي تم جمعها والتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية الوادي، وسنحاول من خلال هذا الفصل إعطاء بعض التحليل والاستنتاجات لإزالة الغموض المطروح خلال الدراسة.

01- عرض وتحليل نتائج الاستبيان الموجهة إلى موظفي مديرية الشباب والرياضة.
✓ المحور الأول: للاتصال النازل دور في تطوير الإدارة الرياضية.

- السؤال الأول: هل تهتم الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المصالح والمكاتب؟
- الغرض من السؤال: معرفة مدى اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المصالح والمكاتب.
- الجدول رقم: 01 يبين نسبة اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المصالح والمكاتب.

الإجابة	التكرار	النسبة %
دائما	26	65 %
غالبا	10	25 %
احيانا	04	10 %
المجموع	40	100 %



-الشكل 01: يبين مدى اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المصالح والمكاتب.
-تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال المعطيات الكمية للجدول رقم 01، يتبين لنا أن الإدارة تهتم دائما بإيصال المعلومات والقرارات إلى كافة المستويات وهذا ما أكدته نسبة 65% من أفراد عينة البحث، ثم تأتي نسبة 25% من المبحوثين الذين أكدوا وأقروا بأن الإدارة غالبا ما تهتم بإيصال القرارات والمعلومات، وفي المقابل نجد 10% من أفراد عينة هذا البحث، ترى بأن الإدارة تهتم أحيانا بإيصال القرارات والمعلومات.

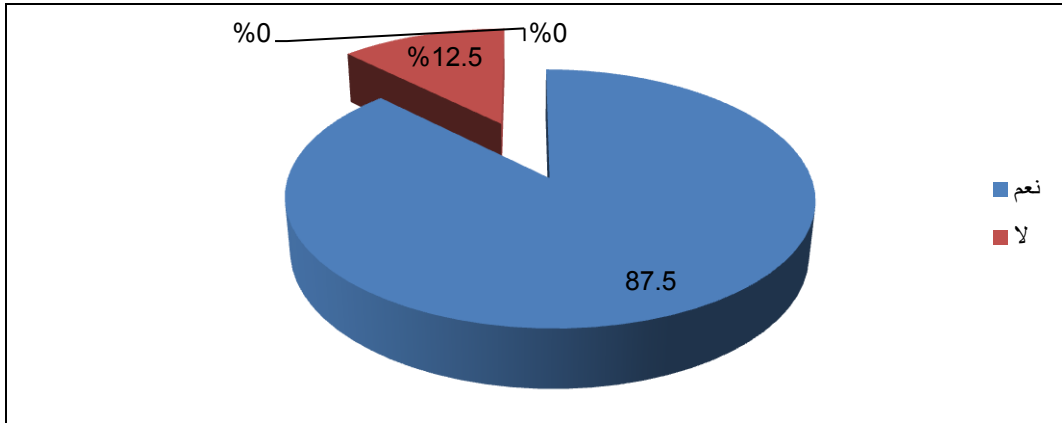
-الاستنتاج:

ومنه نستنتج ان الادارة تهتم بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات، وهذا ما اشار اليه خضير كاظم محمود



- السؤال الثاني:المعلومات التي تنقل أليكم هل هي واضحة وفعالة؟
- الغرض من السؤال:معرفة وضوح وفعالية المعلومات والقرارات الصادرة عن الإدارة.
- الجدول رقم:02 يبين نسبة وضوح وفعالية المعلومات الصادرة عن الإدارة.

الاجابة	التكرار	النسبة %
نعم	35	87.5%
لا	05	12.5%
المجموع	40	100%



-الشكل 02: يبين مدى وضوح وفعالية المعلومات والقرارات الصادرة عن الإدارة.

-تحليل ومناقشة النتائج:

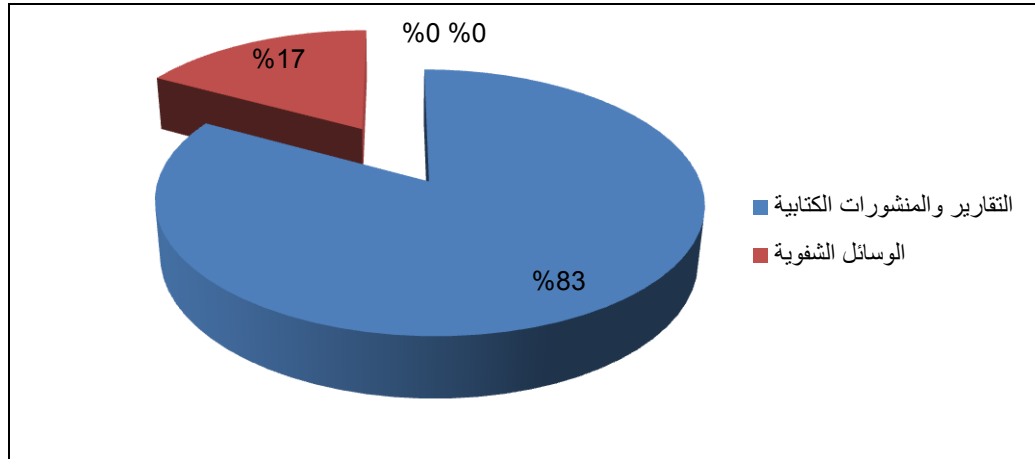
من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول رقم 02 نلاحظ أن أغلبية الباحثين من أفراد عينة البحث بنسبة 87.5% أجابوا بأن القرارات والمعلومات الصادرة من الإدارة واضحة وفعالة، وفي المقابل نجد 12.5% من أفراد عينة الدراسة الذين أقرروا بعدم وضوح المعلومات وهي نسبة ضعيفة مقارنة بسابقتها.

-الاستنتاج:

ومنه نستنتج ان المعلومات الصادرة من الاعلى نحو المرؤسين هي واضحة وفعالة،وهذا ما اشار اليه أمين عبدالعزيز حسن

- السؤال الثالث: كيف تصل إليكم القرارات الصادرة عن الإدارة؟
 -الغرض من السؤال: معرفة الأساليب التي تتبعها الإدارة في إيصال القرارات.
 -الجدول رقم: 03 يبين الأساليب التي تتبعها الإدارة في إيصال القرارات.

الإجابة	التكرار	النسبة %
عن طريق التقارير والمنشورات الكتابية	33	83 %
عن طريق الوسائل الشفوية	07	17 %
المجموع	40	100 %



-الشكل 03: يبين الأساليب التي تتبعها الإدارة في إيصال القرارات.

-تحليل ومناقشة النتائج:

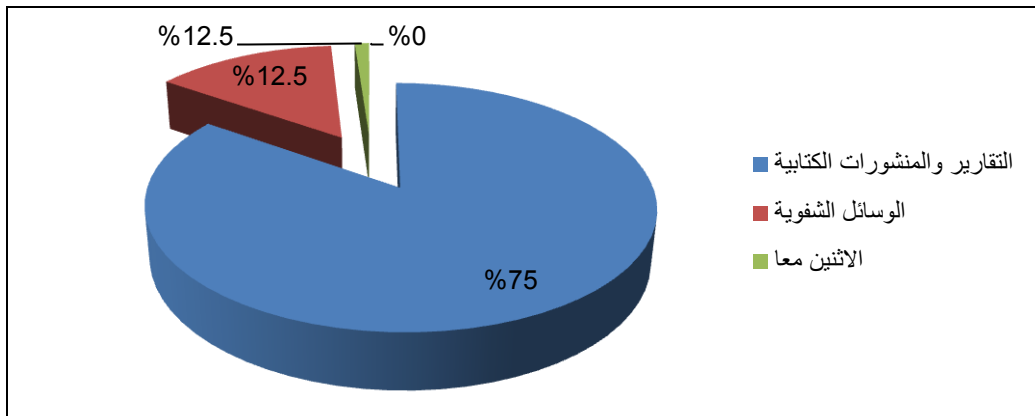
نلاحظ من خلال الجدول رقم 03 أن نسبة 83% من الأفراد المبحوثين لعينة الدراسة ترى بأن القرارات الصادرة عن الإدارة تكون عن طريق التقارير والمنشورات الكتابية، أما نسبة 17% من أفراد عينة البحث فهم يؤكدون بأن طريقة وصول القرارات تكون عن طريق الوسائل الشفوية.

-الاستنتاج:

نستنتج ان الادارة تستعمل الاساليب الكتابية والتقارير اكثر من الوسائل الشفوية، وهذا ما اشار اليه ابو سمرة

- السؤال الرابع: ماهي الوسائل الأكثر فعالية في إيصال المعلومات حول السير الحسن للعمل؟
 -الغرض من السؤال: معرفة الوسائل الأكثر فعالية في إيصال المعلومات حول السير الحسن للعمل.
 -الجدول رقم: 04 يبين نسبة الوسائل الأكثر فعالية في إيصال المعلومات حول السير الحسن للعمل.

النسبة %	التكرار	الإجابة
75%	30	التقارير والمنشورات الكتابية
12.5%	05	الوسائل الشفوية
12.5%	05	الاثنين معا
100%	40	المجموع



-الشكل 04: يبين الوسائل الأكثر فعالية في إيصال المعلومات حول السير الحسن للعمل.

-تحليل ومناقشة النتائج:

يبدو من خلال النسب التي تضمنها الجدول رقم 04 أن نسبة 75% من أفراد عينة البحث يفضلون الاتصال عن طريق التقارير والمنشورات المكتوبة باعتبارها وسائل فعالة، بينما نجد 12.5% من أفراد عينة البحث يفضلون الوسائل الشفوية، كما نجد أن نسبة 12.5% من المبحوثين يؤكدون على أهمية الوسيطتين معا، ويرون بأن كلا منهما له نفس الأهمية.

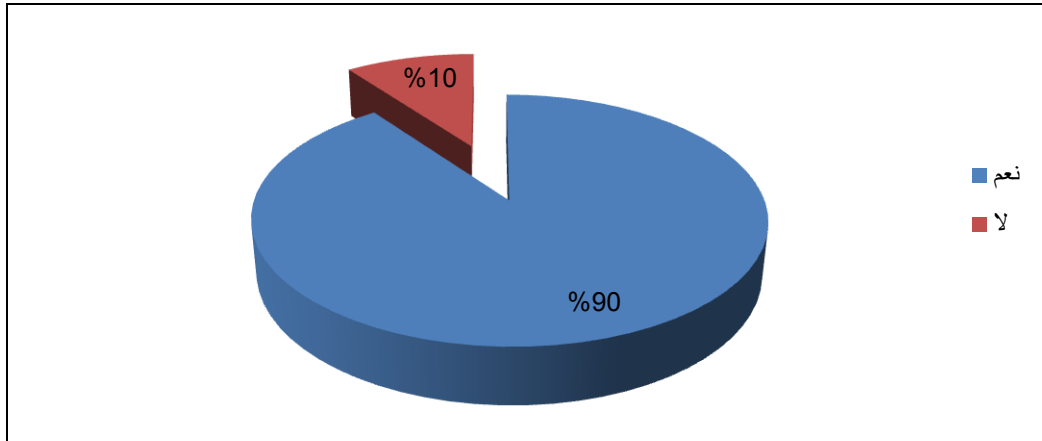
-الاستنتاج:

من خلال ماتبين نستنتج ان التقارير والمنشورات الكتابية لها دور فعال في إيصال المعلومات حول السير الحسن للعمل.

-السؤال الخامس: هل تعقد الإدارة اجتماعات دورية مع الموظفين تناقش من خلالها مشاكل خاصة بالموظفين؟
-الغرض من السؤال: معرفة مدى اهتمام الإدارة بالاجتماعات التي تشارك فيها جميع الموظفين بقضايا ومشاكل تخص الإدارة.

-الجدول رقم: 05 يبين نسبة اهتمام الإدارة بمشاركة العمال في الاجتماعات التي تناقش فيها مشاكل الإدارة.

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	10	25 %
	26	65 %
لا	04	10 %
المجموع	40	100 %



-الشكل 05: يبين مدى اهتمام الإدارة بالاجتماعات التي تشارك فيها جميع الموظفين بقضايا ومشاكل تخص الإدارة.

-تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول رقم 05 نلاحظ أن نسبة 65% تؤكد أن الاجتماعات تعقد أكثر من مرة في السنة، بينما نجد نسبة 25% تقول أن الاجتماعات تعقد مرة على الأقل، وفي المقابل توجد مجموعة من أفراد عينة البحث المقدرة بنسبة 10% تؤكد بان الإدارة لا تعقد اجتماعات دورية، وعندما أردنا التعرف على السبب . كانت إجابة أفراد عينة البحث أنهم غير معينين بهذه الاجتماعات.

-الاستنتاج:

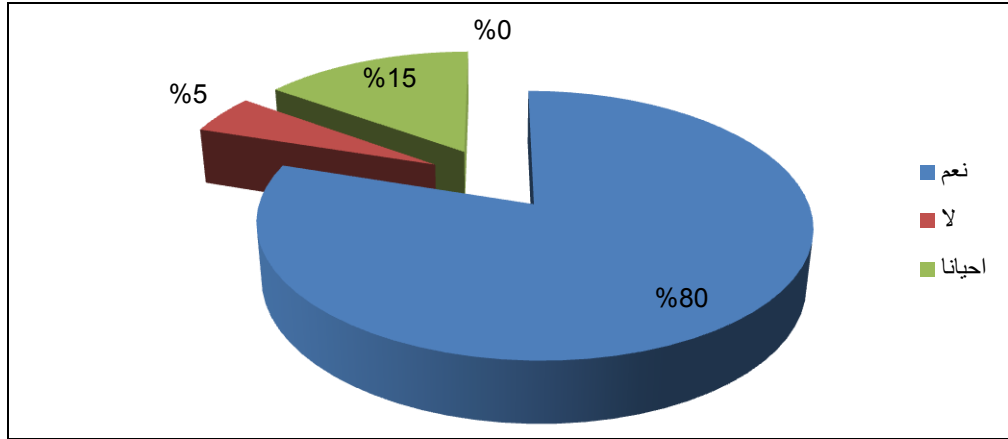
الإدارة تقوم بمشاركة موظفيها في الاجتماعات الدورية لمناقشة مشاكلها وتكون أكثر من مرة خلال السنة وهذا ما اشار اليه خضير كاظم.

-السؤال السادس: في رأيك هل تطبق نتائج هذه الاجتماعات؟

-الغرض من السؤال:مدى اهتمام الإدارة بتطبيق نتائج هذه الاجتماعات.

-الجدول رقم:06 يبين نسبة تطبيق نتائج الاجتماعات.

النسبة %	التكرار	الإجابة
80 %	32	نعم
05 %	02	لا
15 %	06	أحيانا
100 %	40	المجموع



-الشكل 06: يبين مدى اهتمام الإدارة بتطبيق نتائج هذه الاجتماعات.

-تحليل ومناقشة النتائج:

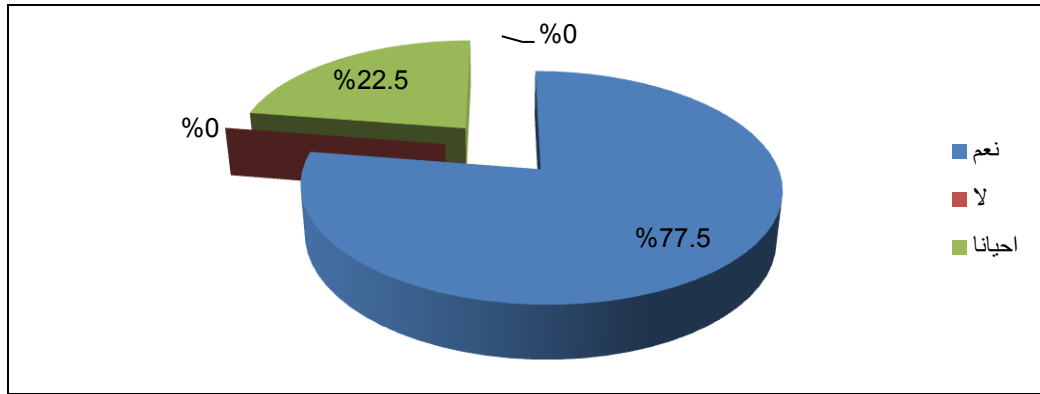
من خلال الجدول رقم 06 نجد أن نسبة 80% من أفراد عينة البحث تؤكد بان نتائج الاجتماعات تطبق دائما، وفي المقابل نجد نسبة 15% تقول بان نتائج هذه الاجتماعات أحيانا ما تطبق وهناك نسبة والتي تقدر بـ 5% ترى بان هذه النتائج لا تطبق.

-الاستنتاج:

ومنه نستنتج أن الإدارة تقوم بتطبيق نتائج الاجتماعات التي يشارك فيها كل الموظفين.

- السؤال السابع: هل الإدارة تشارك الموظفين في التعبير عن آرائهم حول اتخاذ القرارات؟
 -الغرض من السؤال: معرفة مدى اهتمام الإدارة باقتراحات الموظفين والتعبير عن آرائهم حول اتخاذ القرارات.
 -الجدول رقم: 07 يبين نسبة اهتمام الإدارة بآراء واقتراحات موظفيها.

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	31	77.5 %
لا	00	00 %
أحيانا	09	22.5 %
المجموع	40	100 %



-الشكل 07: يبين مدى اهتمام الإدارة بآراء واقتراحات موظفيها.

-تحليل ومناقشة النتائج:

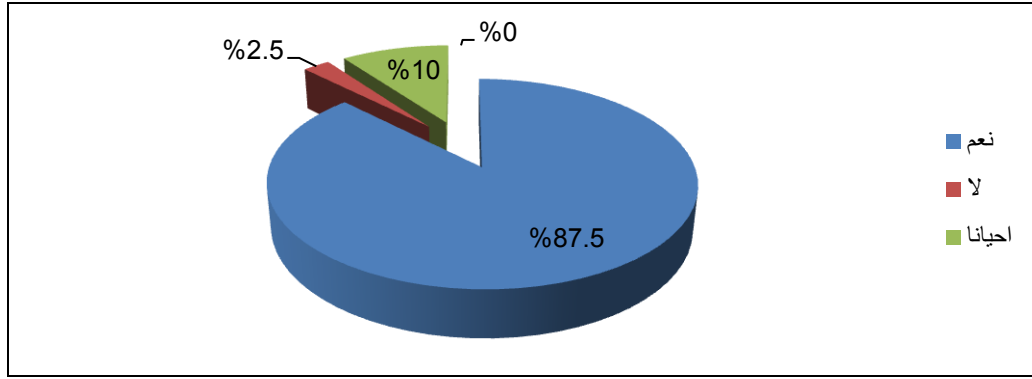
من خلال الجدول رقم 07 نجد نسبة 77.5% من عينة الدراسة ترى بان الإدارة تسمح لهم بالمشاركة بكل حرية والتعبير عن آرائهم وتقديم اقتراحاتهم في اتخاذ القرارات، في المقابل هناك مجموعة من أفراد عينة البحث بنسبة 22.5% يصرحون بان الإدارة تشاركهم في التعبير عن آرائهم إلا في بعض الأحيان.

-الاستنتاج:

ومنه نستنتج بان الإدارة تهتم بمشاركة الموظفين وتقبل آراءهم في اتخاذ القرارات، وهذا ما اشار عبد الله إبراهيم الغمار وآخرون.

- السؤال الثامن: هل المدير يقوم بزيارات أثناء العمل وتقديم بعض التوجيهات والإرشادات؟
 -الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان المدير يقوم بزيارات أثناء العمل وتقديم توجيهات.
 -الجدول رقم: 08 يبين ما إذا كان المدير يقوم بزيارات أم لا.

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	35	87.5 %
لا	01	2.5 %
أحيانا	04	10 %
المجموع	40	100 %



-الشكل 08: يبين ما إذا كان المدير يقوم بزيارات أم لا.

-تحليل ومناقشة النتائج:

من خلا الجدول رقم 08 نجد نسبة 87.5% من أفراد عينة البحث يصرحون بأن المدير يقوم بالدور المنوط به، وهذه الفئة تؤكد بأننا لمدير ملتزم بواجباته ومسؤولياته اتجاه الموظفين بالإدارة، بينما نجد نسبة 10% من أفراد عينة البحث يرون بأن زيارة المدير في أوقات العمل تكون إلا أحيانا، عكس ما صرح به احد أفراد العينة بأن المدير لا يقوم بالزيارات أثناء العمل.

-الاستنتاج:

نستنتج بأن المدير يقوم بالدور المنوط به وذلك من خلال الزيارات التي يقوم بها وتقديم التوجيهات وهذا ما اشار اليه عمار بوحوش.

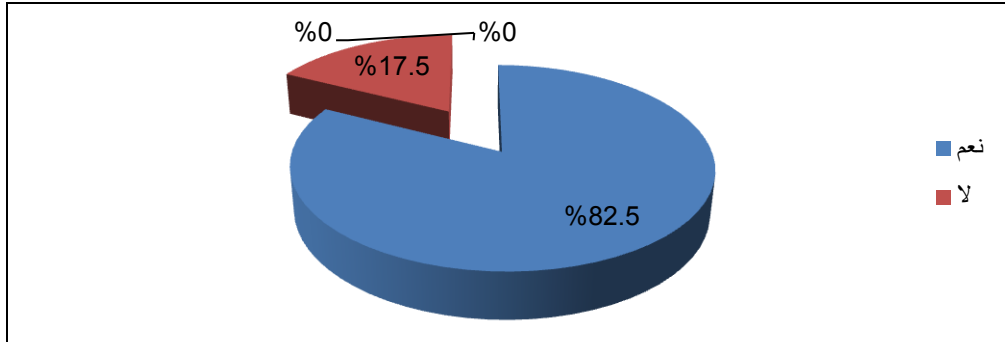
✓ - المحور الثاني: للاتصال الصاعد دور في تطوير الإدارة الرياضية.

- السؤال التاسع: هل تتصل برؤسائك؟

- الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان هناك اتصال المرؤوسين بالرؤساء.

- الجدول رقم: 09 يبين نسبة اتصال المرؤوسين بالرؤساء.

النسبة %	التكرار	الإجابة
40 %	16	طلب استفسار
10 %	04	تظلمات وشكوى
32.5 %	13	تقارير
17.5 %	07	لا
100 %	40	المجموع



- الشكل 09: يبين ما إذا كان هناك اتصال المرؤوسين بالرؤساء.

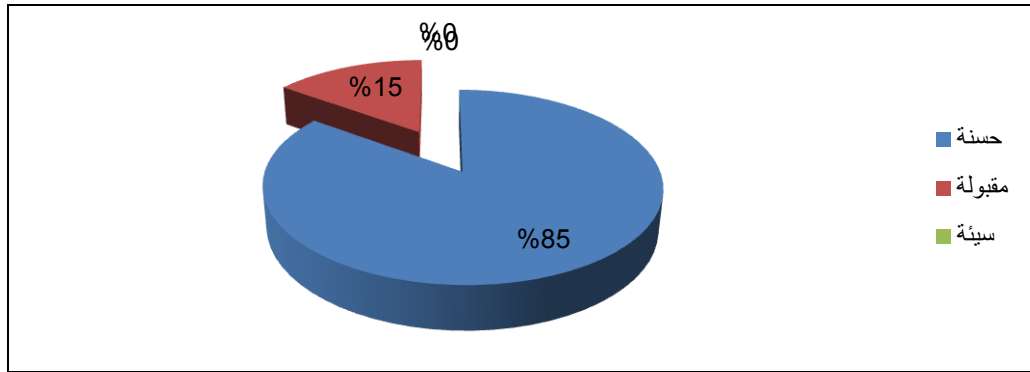
- تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال الجدول رقم 09 نجد نسبة 82.5% من أفراد عينة البحث يتصلون بمن هم أعلى منهم وقد قدرة نسبة 40% من الأفراد المبحوثين يتصلون لطلب الاستفسار، ونسبة 32.5% الذين أجابوا باتصالهم مع رؤسائهم، وذلك من خلال تقديم التقارير، ومنهم من يتصل بمن أعلى منه لرفع الشكاوي والتظلمات وذلك بنسبة 10%، وفي المقابل نجد نسبة 17.5% من المبحوثين لا يتصلون برؤسائهم ومن هم أعلى منهم، وهذا يجعل قنوات الاتصال مغلقة لدى بعض الموظفين، فكلما كانت قنوات الاتصال مفتوحة كلما كانت هناك علاقات إنسانية قوية.

- الاستنتاج: ومنه نستنتج انه يوجد اتصال من المرؤوسين نحو من هم أعلى منهم، ويتمثل هذا الاتصال في طلب استفسارات وتقارير وهذا ما اشار اليه مصطفى عشوي .

- السؤال العاشر: كيف ترى العلاقة الموجودة بينك وبين رئيسك؟
- الغرض من السؤال: معرفة طبيعة العلاقة الموجودة بين المرؤوس والرئيس.
- الجدول رقم: 10 يبين طبيعة العلاقة الموجودة بين المرؤوس والرئيس.

الإجابة	التكرار	النسبة %
حسنة	34	85 %
مقبولة	06	15 %
سيئة	00	00 %
المجموع	40	100 %



- الشكل 10: يبين طبيعة العلاقة الموجودة بين المرؤوس والرئيس.

-تحليل ومناقشة النتائج:

من خلا الجدول رقم 10 نجد أن نسبة 85% من أفراد عينة البحث اكدوا لنا بأن العلاقة بينهم وبين من هم أعلى منهم حسنة، وهذا راجع حسب تصريح البعض منهم إلى الاحترام المتبادل بينهم، بينما نجد نسبة 15% من أفراد عينة البحث يرون بان العلاقة الموجودة بينهم وبين الإدارة مقبولة، في المقابل نجد كل أفراد عينة البحث تنفي وجود علاقة سيئة بينهم وبين من هم أعلى منهم.

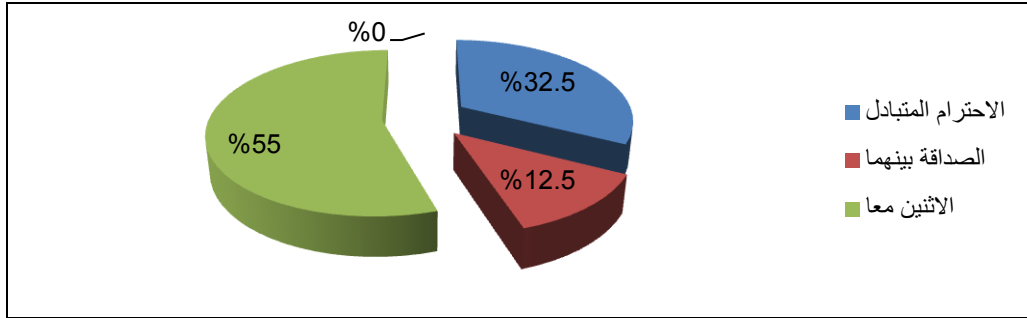
-الاستنتاج:

نستنتج ان العلاقة الموجودة بين المرؤوس والرئيس هي علاقة حسنة وهذا ما يجعل هناك روح جماعية.



- السؤال الحادي عشر: ماهي الطرق المناسبة لتحسين العلاقة بين المرؤوسين و الرئيس؟
-الغرض من السؤال: معرفة الطرق المناسبة لتحسين العلاقة بين المرؤوسين و الرئيس.
-الجدول رقم: 11 يبين الطريقة المناسبة التي تقوم عليها العلاقة بين المرؤوسين و الرئيس.

الإجابة	التكرار	النسبة %
الاحترام المتبادل	13	32.5 %
الصدقة بينهما	05	12.5 %
الاثنين معا	22	55 %
المجموع	40	100 %



-الشكل 11: يبين الطريقة المناسبة التي تقوم عليها العلاقة بين المرؤوسين و الرئيس.

-تحليل ومناقشة النتائج:

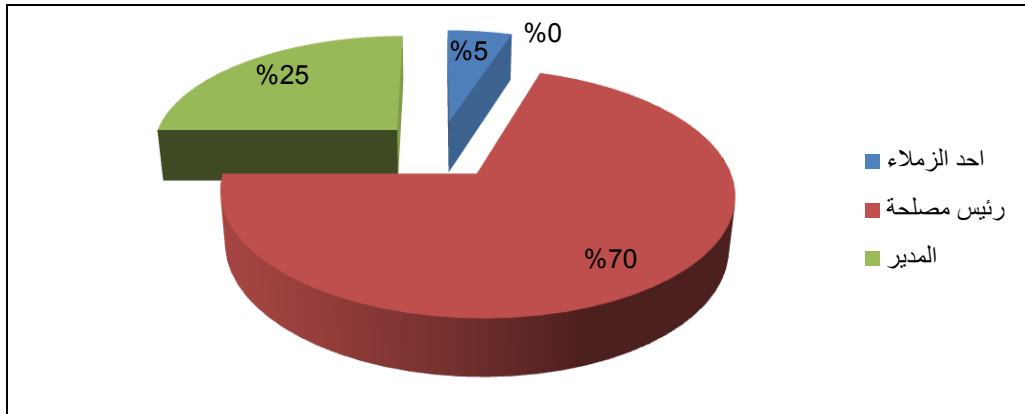
من خلال الجدول رقم 11 نجد نسبة 55% من أفراد عينة البحث أجابو بضرورة القيام والالتزام لكل طرف بالمهام المنوطة به شرط أن تكون هذه المهام معززة بضرورة قيام صداقة بين الموظف والمسؤول، وهذا لكيلا يحس الموظف بإهمال الإدارة له، وكذلك الاحترام المتبادل بينهما. بينما نجد نسبة 32.5% من أفراد عينة البحث يرون انه يجب أن يكون هناك نوع من الاحترام المتبادل بين الموظف والمسؤولين المباشرين والمدير، وهذا من أجل توفير جو ملائم يسمح بأداء المهام على أحسن وجه، ويساعد على أن تكون هناك ثقة متبادلة. أما نسبة 12.5% من أفراد العينة ، فإنها تشير إلى ضرورة احتكاك الموظف بالمسؤولين المباشرين والمدير لربط صداقة بين الطرفين في ضوء الاحترام والتقدير المتبادلين، وهذا من شأنه أن يرفع من معنويات الموظفين، ويدفعهم إلى بذل مجهودات إضافية أكبر آخذين بعين الاعتبار أن لكل مسؤولياته، ولكل دوره الفعال في الإدارة التي يعمل بها.

-الاستنتاج:

ومنه نستنتج أن الطريقة المناسبة لتحسين العلاقة بين المرؤوس والرئيس هي الاحترام المتبادل والصداقة.

- السؤال الثاني عشر: في حالة مواجهتكم لمشكلة أو استشارة في أمر معين بمن تتصل فوراً؟
 -الغرض من السؤال: معرفة مع من يتم الاتصال في حالة استشارة أو مواجهة مشكلة.
 -الجدول رقم:12 يبين مع من يتم الاتصال في حالة استشارة أو مواجهة مشكلة.

الإجابة	التكرار	النسبة %
احد الزملاء	02	% 05
رئيس المصلحة	28	% 70
المدير	10	% 25
المجموع	40	% 100



- الشكل 12 يبين مع من يتم الاتصال في حالة استشارة أو مواجهة مشكلة.
 -تحليل ومناقشة النتائج:

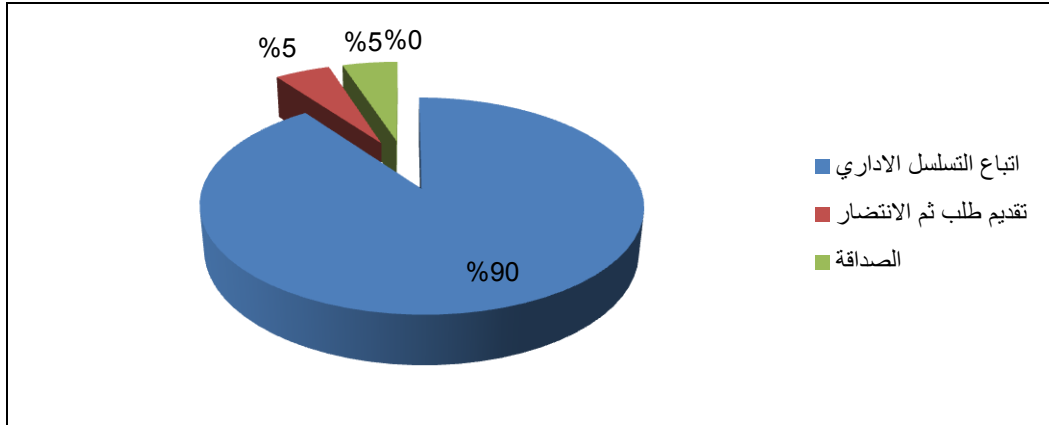
من خلال الجدول رقم 12 نجد نسبة 70% من أفراد عينة البحث يرون أنا اتصلهم في حالة مواجهة مشكلة أو استشارة يكون برئيس المصلحة ،بيمنا نجد أن نسبة 25% من المبحوثين أن الاتصال يكون بالمدير ،وفي المقابل نجد نسبة 05% من أفراد عينة البحث يتم اتصالم في حالة مواجهة مشكلة أو استشارة بأحد الزملاء.

-الاستنتاج:

يتبين لنا أن الاتصال في حالة استشارة في أمر معين يتم عن طريق المشرف الأول.

- السؤال الثالث عشر: كيف تتصلون بمن هم أعلى منكم في الرتبة الوظيفية؟
 -الغرض من السؤال: معرفة كيف يتم الاتصال بين المرؤوسين والرئيس.
 -الجدول رقم: 13 يبين الطريقة المتبعة في اتصال المرؤوسين بمن هم أعلى منهم.

الإجابة	التكرار	النسبة %
إتباع التسلسل الإداري	36	90 %
تقديم طلب ثم الانتظار	02	05 %
الصدقة	02	05 %
المجموع	40	100 %



- الشكل 13: يبين الطريقة المتبعة في اتصال المرؤوسين بمن هم أعلى منهم في الرتبة الوظيفية.
 -تحليل ومناقشة النتائج:

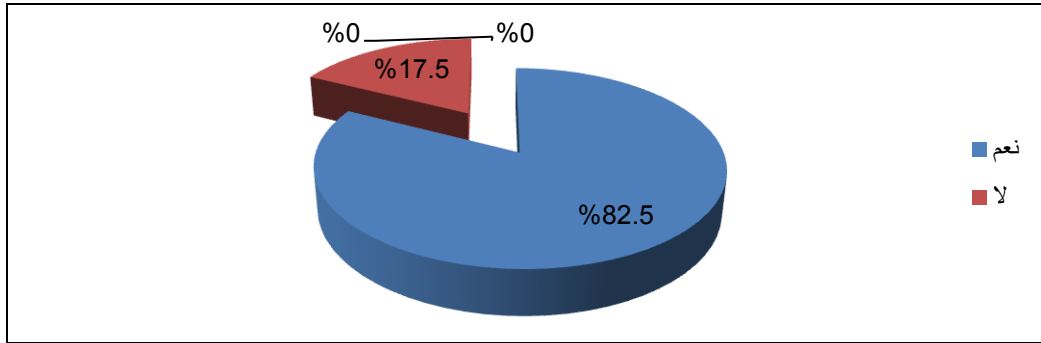
نجد من خلال الجدول رقم 13 أن نسبة 90% من أفراد عينة البحث يفضلون طريقة التسلسل الإداري من أجل اتصا لهم بالمسؤولين الأعلى منهم ، فهي الطريقة السهلة حسب ما أكده لنا بعض أفراد العينة، ثمليها نسبة 05 % من أفراد العينة الذين يفضلون الاتصال عن طريق الصدقة فهذه الفئة تربطهم علاقات شخصية مع المستويات العليا، بينما نجد نسبة 05% من أفراد عينة البحث تفضل طريقة تقديم الطلب.

-الاستنتاج:

ومنه نستنتج أن الطريقة المفضلة للمرؤوسين عند اتصا لهم بمن هم أعلى منهم هي طريقة إتباع التسلسل الإداري.

- السؤال الرابع عشر: هل سبق وان قدمت طلب لرئيسك المباشر فيما يتعلق بمشكلة عملية داخل الإدارة؟
 -الغرض من السؤال: معرفة ما اذا كان هناك اتصال بالرئيس لمعالجة مشكلة خاصة بالإدارة.
 -الجدول رقم:14 يبين نسبة الاتصال بالرئيس لمعالجة المشاكل خاصة بالإدارة.

النسبة %	التكرار	الإجابة	
05 %	02	الإهمال	نعم
32.5 %	13	القبول	
45 %	18	الاستجابة والرد	
17.5 %	07	لا	
100 %	40	المجموع	



-الشكل 14: يبين ما اذا كان هناك اتصال بالرئيس لمعالجة مشكلة خاصة بالإدارة
 -تحليل ومناقشة النتائج:

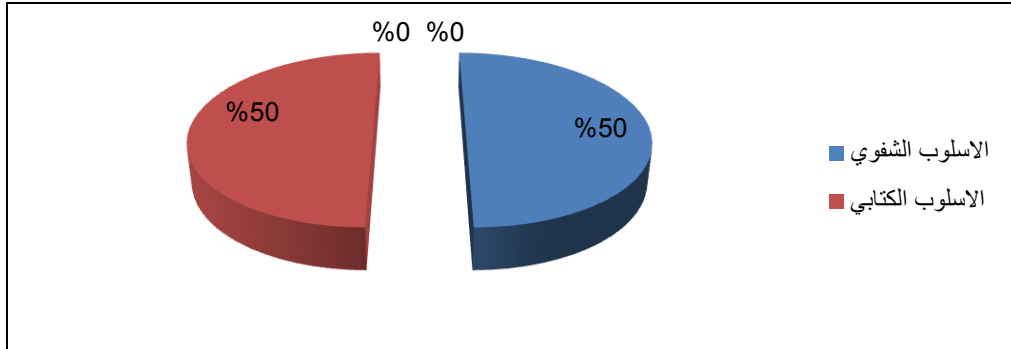
من خلال الجدول رقم 14 نجد أن نسبة 82.5% من أفراد عينة البحث يقدمون وطلب اتو تقارير عن المشاكل داخل الإدارة ،حيث نجد أن نسبة 45% من الأفراد المبحوثين قدموا طلبات للإدارة وكان الرد عليها هو الاستجابة والرد،بينما نجد نسبة 32.5% من أفراد العينة الذين قدموا طلبات وكان الرد عليها بالقبول، حيث نجد 05% من أفراد عينة البحث الذين قدموا طلبات للإدارة وكان الرد عليها هو لإهمال ،في المقابل نجد نسبة 17.5% من مجموع العينة أن هم لا يقدمون طلبات ولاتقارير عن المشاكل داخل الإدارة ،وعندما أردنا التعرف على السبب في ذلك ،تم التصريح بان أفراد هذه العينة يفضلون ويجذبون حل المشكل شفويا أيدون تقديم طلبو فبعض الأحيان يتم التوصل إلى الحلول بإشراك زملاء في الإدارة.

-الاستنتاج: ومنه نستنتج انه يوجد اتصال من الأسفل إلى الأعلى يتمثل في طلبات وتقارير بالمقابل توجد هناك استجابة ورد وهذا ما اشار اليه مصطفى عشوي.



- السؤال الخامس عشر: ماهو أفضل أسلوب تستعمله للاتصال برؤسائك لتنظيم عملك داخل الإدارة؟
-الغرض من السؤال: معرفة الأسلوب المستعمل للاتصال بالرؤساء من اجل تنظيم العمل.
-الجدول رقم 15: يبين نوع الأساليب المستعملة للاتصال بالرؤساء.

الإجابة	التكرار	النسبة %
الأسلوب الشفوي	مقابلة شخصية	12
	الهاتف	8
	الوساطة	0
الأسلوب الكتابي	مراسلات	9
	تقارير	11
المجموع	40	100 %



-الشكل 15: يبين نوع الأساليب المستعملة للاتصال بالرؤساء.

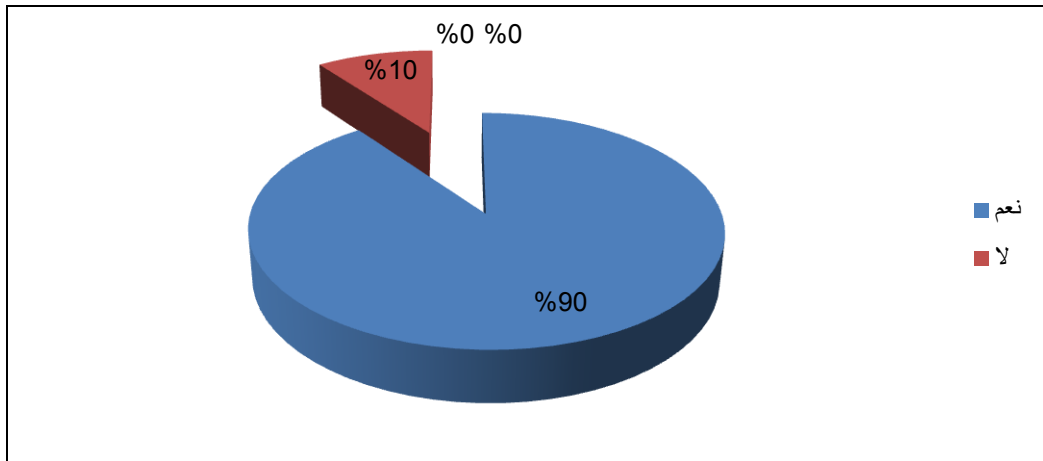
-تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال الجدول رقم 15 نجد أن نسبة 50% من أفراد عينة البحث يفضلون الوسائل والأساليب الشفوية المتمثلة في المقابلة الشخصية والمقدر عددهم بنسبة 30%، في المقابل نجد نسبة 20% تفضل استعمال الهاتف، بينما نجد في المقابل نسبة 50% من أفراد عينة البحث تفضل الأسلوب الكتابي لأنه يمكن حفظها والرجوع إليه اوقت الحاجة، حيث نجد 27.5% من المبحوثين يفضلون المراسلات، كما نجد نسبة 22.5% من أفراد البحث يرون أن التقارير هي الأفضل لأنها تحول دون التلاعب بالمعلومات وتحريفها.

-الاستنتاج: ومنه نستنتج أهمية كل من الأسلوب الشفوي والكتابي للاتصال بالرؤساء لتنظيم الأعمال.

- السؤال السادس عشر: هل ترى بان الاتصال برؤسائك يقلل من الأخطاء في العمل؟
- الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان الاتصال بالرؤساء له دور في التقليل من الأخطاء.
- الجدول رقم:16 يبين نسبة الاتصال بالرؤساء من اجل التقليل من الأخطاء.

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	36	90 %
لا	04	10 %
المجموع	40	100 %



-الشكل 16: يبينما إذا كان الاتصال بالرؤساء له دور في التقليل من الأخطاء.

-تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال الجدول رقم 16 نجد أن نسبة 90% من أفراد عينة البحث يرون بان الاتصال بمن هم أعلى منهم له دور في التقليل من الأخطاء، بينما نجد نسبة 10% من الأفراد المبحوثين يرون بان الاتصال بالمرؤوسين لا يقلل من الأخطاء التي تقع داخل الإدارة.

-الاستنتاج:

ومنه نستنتج أن الاتصال بالرؤساء له دور فعال للتقليل من الأخطاء في العمل، وهذا ما اشار اليه عبد الكريم درويش وليلى تكلا.

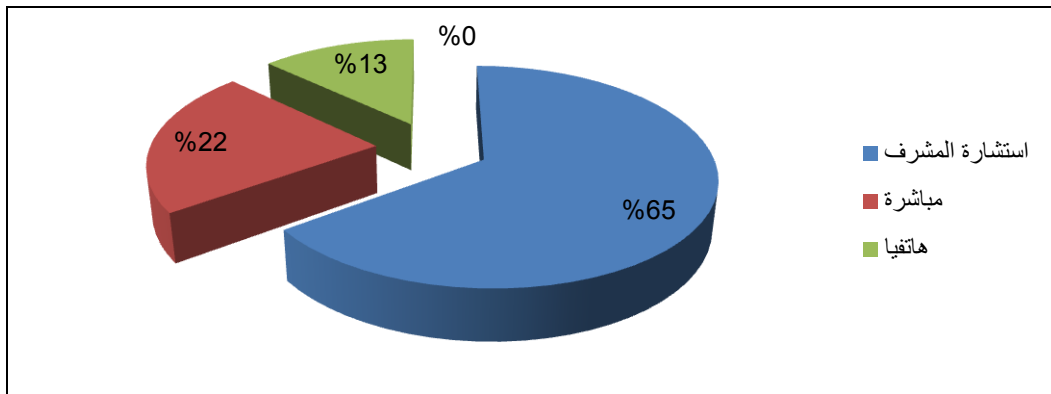
✓ المحور الثالث: للاتصال الأفقي دور في تطوير الإدارة الرياضية.

-السؤال السابع عشر: كيف تتصل مع زملائك داخل الإدارة؟

-الغرض من السؤال: معرفة الطريقة المتبعة للاتصال مع الزملاء داخل الإدارة.

-الجدول رقم: 17 يبين الطريقة المتبعة للاتصال مع الزملاء داخل الإدارة.

الإجابة	التكرار	النسبة %
استشارة المشرف	26	65 %
مباشرة	09	22 %
هاتفيا	05	13 %
الإجابة	40	100 %



-الشكل 17: يبين الطريقة المتبعة للاتصال مع الزملاء داخل الإدارة.

-تحليل ومناقشة النتائج:

يبدو من خلال البيانات الإحصائية في الجدول رقم 17 أن طريقة الاتصال بين الموظفين في مختلف المصالح تتم باستشارة المشرف بالدرجة الأولى، حيث قدرت النسبة بحوالي 65% من مجموع أفراد عينة البحث، وهذا راجع ربما لكون المشرفين والرؤساء أكثر التزاما، في حين اعتبر نسبة 22% من أفراد العينة أن وسيلة الاتصال بين الموظفين داخل الإدارة تتم مباشرة عن طريق المقابلة الشخصية، فهذه النسبة أو العينة ترى بأن أفضل وسيلة أو أن الطريقة الأكثر نجاحا للاتصال في ما بينهم، وفي المقابل نجد نسبة 13% من أفراد عينة الدراسة يرون أن الاتصال بين الموظفين يتم عن طريق الهاتف في بعض الحالات التي لا تستدعي المقابلة المباشرة، أو يكون رئيس المصلحة أو المشرف مشغولا بوظائف أخرى أكثر أهمية.

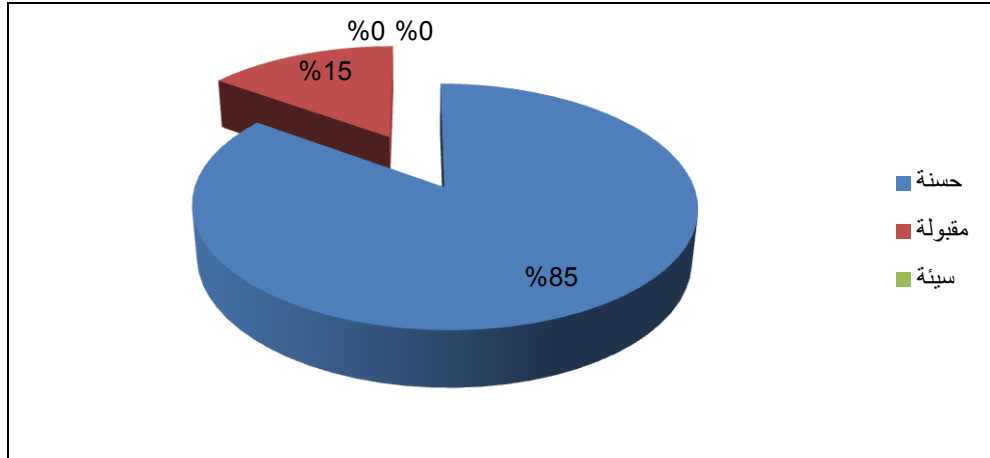
-الاستنتاج: ومنه نستنتج أن الاتصال مع الزملاء في نفس المستوى يتم عن طريق استشارة المشرف، وهذا ما اشار

اليه عبد الرحمن عزي .



- السؤال الثامن عشر: كيف تقيم طبيعة العلاقة بينك وبين زميلك؟
- الغرض من السؤال: معرفة طبيعة العلاقة الجيدة بين الموظفين داخل الإدارة.
- الجدول رقم: 18 يبين طبيعة العلاقة الموجودة بين الموظفين.

الإجابة	التكرار	النسبة %
حسنة	34	85 %
مقبولة	06	15 %
سيئة	00	00 %
المجموع	40	100 %



-الشكل 18: يبين طبيعة العلاقة الموجودة بين الموظفين.

-تحليل ومناقشة النتائج:

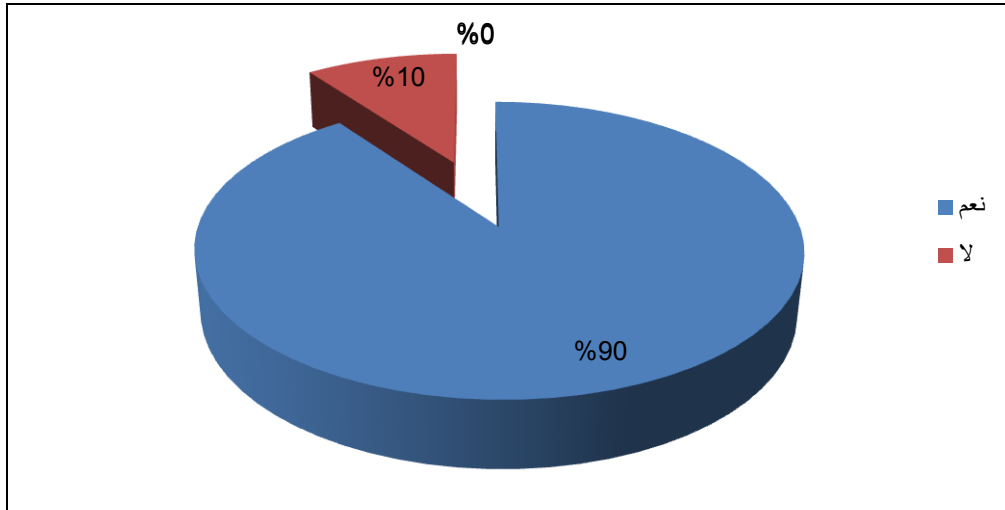
-يبدو من خلال البيانات الإحصائية في الجدول رقم 18 أن العلاقة الموجودة بين الموظفين هي علاقة حسنة، وقد ورد هذا بنسبة عالية تقدر بـ 85% من مجموع أفراد عينة البحث، وهذا راجع حسب تصريحاتهم لنا بالدرجة الأولى إلى الوظائف والمصالح المشتركة التي تلعب دورا هاما في توطيد العلاقة بين الأفراد في الإدارة الواحدة. بينما نجد نسبة 15% من الأفراد المبحوثين يرون أن العلاقة الموجودة هي علاقة مقبولة، ويرجع تفسير هذا إلى طبيعة الأفراد فلا يهتمهم تكوين علاقات حسنة، فإلهم عندهم فقط هو أداء العمل.

-الاستنتاج:

ومنه نستنتج أن طبيعة العلاقة الموجودة بين الموظفين داخل الإدارة هي علاقة حسنة.

- السؤال التاسع عشر: هل الاتصال في باقي الزملاء له دور في حل المشاكل أثناء العمل؟
- الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان للاتصال مع باقي الزملاء دور في حل المشاكل.
- الجدول رقم: 19 يبين نسبة دور الاتصال مع باقي الزملاء في حل المشاكل.

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	36	90 %
لا	04	10 %
المجموع	40	100 %



الشكل 19: يبين ما إذا كان للاتصال مع باقي الزملاء دور في حل المشاكل.

-تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال الجدول رقم 19 يتضح لنا أن نسبة 90% من أفراد عينة البحث أكدوا بان هناك اتصال مع باقي الزملاء وذلك بتبادل الأفكار والآراء ووجهات النظر عن العمل، وتقديم الحلول للمشكلات العملية... وغيرها، بينما نجد نسبة 10% من الأفراد المبحوثين يرون أن الاتصال مع باقي الزملاء ماهو إلا عمل من اجل تبادل المعلومات.

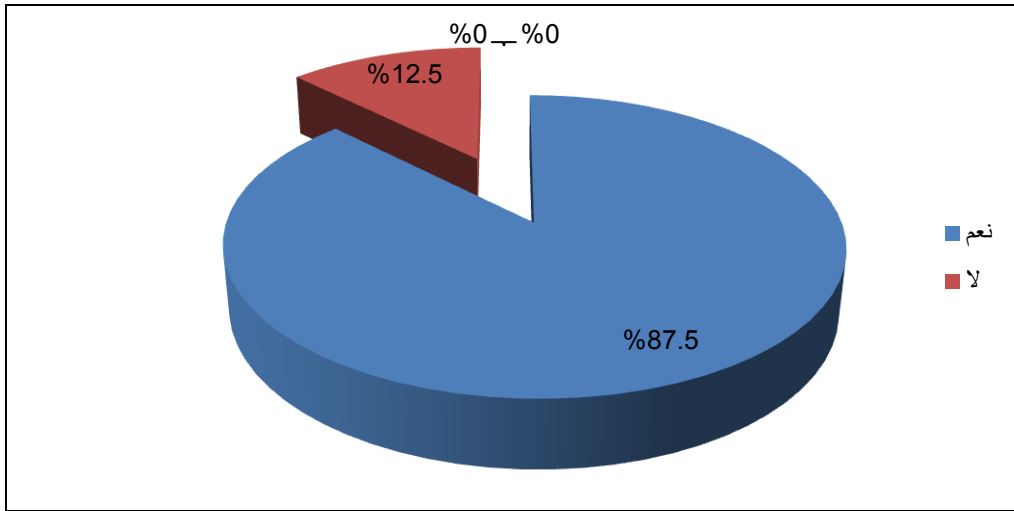
-الاستنتاج:

ومنه نستنتج أن الاتصال مع باقي الزملاء له دور في حل المشكلات أثناء العمل وهذا ما اشار اليه مُجَّد منير حجاب .



- السؤال العشرون: هل يساعدك الاتصال مع زملائك في وضع أهداف منضمتك وأداء عملك بكفاءة؟
- الغرض من السؤال: معرفة مدى مساهمة الاتصال مع الزملاء على وضع أهداف المؤسسة و أداء العمل بكفاءة.
- الجدول رقم:20 يبين مدى مساهمة الاتصال مع الزملاء على وضع أهداف المؤسسة و أداء العمل بكفاءة.

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	35	87.5 %
لا	05	12.5 %
المجموع	40	100 %



-الشكل 20: يبين مدى مساهمة الاتصال مع الزملاء على وضع أهداف المؤسسة و أداء العمل بكفاءة.

-تحليل ومناقشة النتائج:

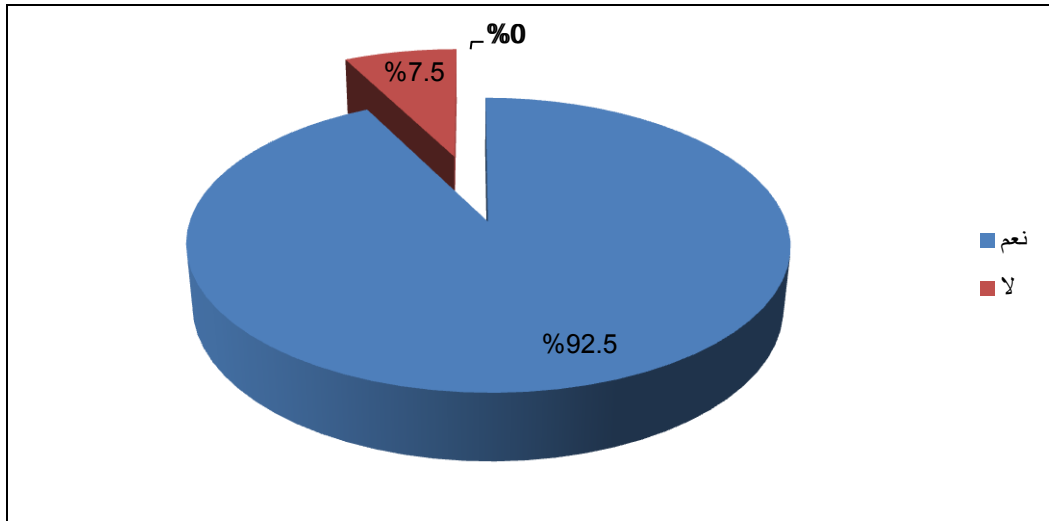
من خلال الجدول رقم 20 نجد نسبة 87.5% من افراد عينة البحث يرون أن الاتصال فيما بينهم يساعد كل الموظفين على أداء عملهم على أكمل وجه ، في حين نجد الفئة والنسبة القليلة المقدرة ب 12.5% يرون العكس.

-الاستنتاج:

ومنه نستنتج أن جل المبحوثين يجدون بان الاتصال مع الزملاء يساعد على أداء العمل بكفاءة وفعالية.

- السؤال الواحد والعشرون: هل هناك روح جماعية بين الموظفين داخل الإدارة؟
 -الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت هناك روح جماعية داخل الإدارة.
 -الجدول رقم: 21 يبين نسبة وجود الروح الجماعية بين الموظفين.

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	37	92.5 %
لا	03	7.5 %
المجموع	40	100 %



-الشكل 21: يبين وجود الروح الجماعية بين العمال.

-تحليل ومناقشة النتائج:

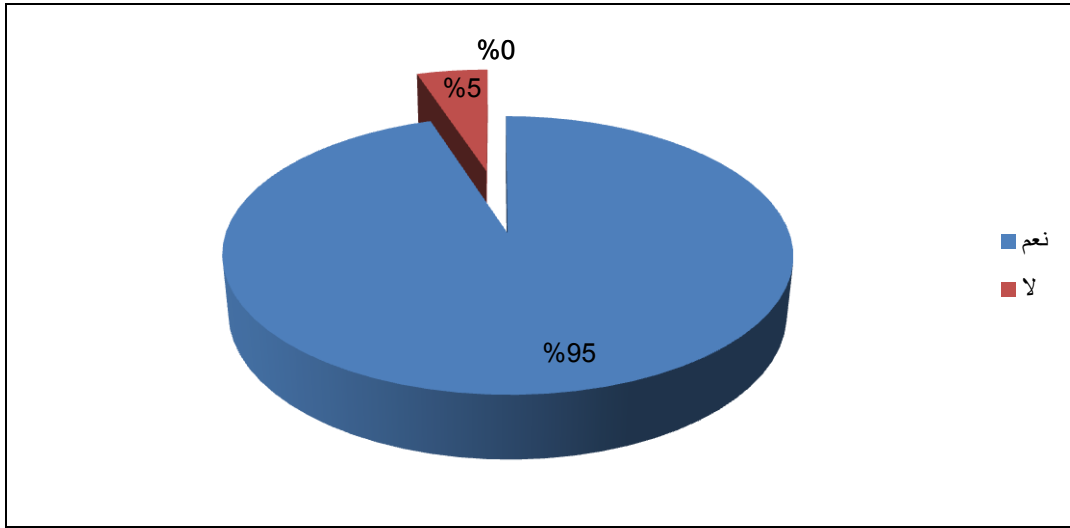
من خلال الجدول رقم 21 نجد نسبة 92.5% من أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك روح جماعية بين الموظفين في المؤسسة الرياضية، فالموظفين تجمعهم روح جماعية ويعملون بانسجام وأخوة داخل المؤسسة، وهذا ما يجعلهم مرتاحين في عملهم، كما أن هم يتعاونون لحل المشاكل العملية والشخصية بينهم، فكلما كانت هناك روح جماعية كلما أدى ذلك إلى تحسين الأداء، والشعور بالانتماء التنظيمي، وارتفاع الروح المعنوية. أما النسبة المتبقية المقدرة بـ 7.5% والتي ترى بأن ليس هناك روح جماعية بين الأفراد الموظفين.

-الاستنتاج:

ومنه نستنتج أن هناك روح جماعية بين الأفراد الموظفين داخل الإدارة الرياضية، وهذا ما اشار اليه حسين حريم.

- السؤال الثاني والعشرون: هل ترى بان للاتصال دور في إشاعة روح الفريق و التعاون ؟
 -الغرض من السؤال: معرفة دور الاتصال في إشاعة روح الفريق والتعاون.
 -الجدول رقم 22: يبين نسبة دور الاتصال في فيإشاعة روح الفريق والتعاون.

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	38	95 %
لا	02	05 %
المجموع	40	100 %



-الشكل 22: يبين دور الاتصال في إشاعة روح الفريق
 -تحليل ومناقشة النتائج:

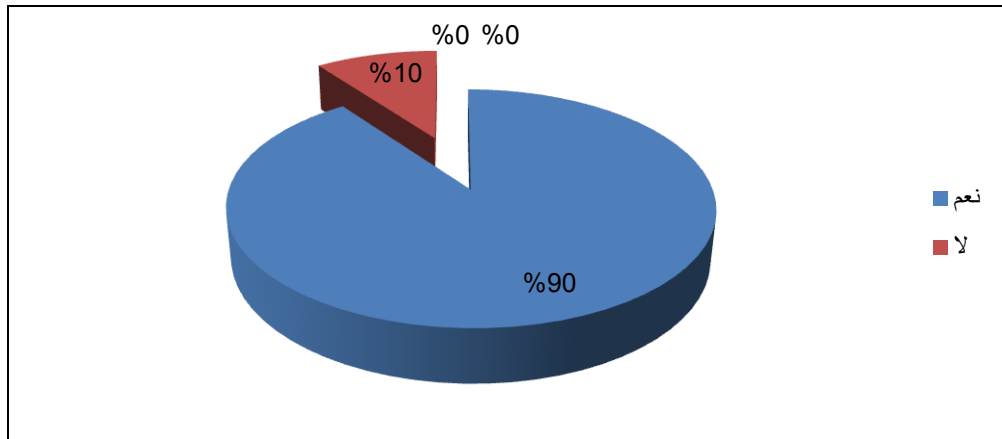
من خلال الجدول رقم 22 نجد نسبة 95% من افراد عينة الدراسة يرون بان للاتصال دور في إشاعة روح الفريق والتعاون وذلك من خلال الدور الذي يلعبه في إيصال المعلومات ، والتنسيق بين النشاطات المختلفة وبين مختلف وحدات الإدارة. بينما نجد نسبة 05% من أفراد عينة البحث يرون بان إشاعة روح الفريق والتعاون لا تقتصر على الاتصال فقط وإنما على طبيعة العلاقة الموجودة بينهم.

-الاستنتاج:

ومنه نستنتج أن للاتصال دور كبير في إشاعة روح الفريق والتعاون فيما بينهم.

- السؤال الثالث والعشرون: هل تدرك أهمية الاتصال بين مختلف الفئات والمستويات الإدارية؟
 -الغرض من السؤال: معرفة مدى أهمية الاتصال بين مختلف الفئات والمستويات الإدارية.
 -الجدول رقم: 23 يبين مدى أهمية الاتصال بين مختلف الفئات والمستويات الإدارية.

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	36	90 %
لا	04	10 %
المجموع	40	100 %



-الشكل 23: يبين أهمية الاتصال بين مختلف الفئات والمستويات الإدارية.

-تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال الجدول رقم 23 نجد أن أغلبية أفراد عينة البحث بنسبة 90% يؤيدون بان للاتصال أهمية كبيرة بين مختلف المصالح، وربما هؤلاء الأفراد يدركون ويعلمون بالدور الذي يلعبه في السير الحسن للعمل، وحل بعض القضايا المتعلقة به، ويدركون أهمية التعاون والتنسيق بين النشاطات المختلفة، ونظرا لاتساع المؤسسة الرياضية يتطلب التعاون بين مختلف مصالحها، وهذا لأجل الأهداف التي قامت من أجلها في المقابل نجد نسبة 10% من أفراد العينة لا يؤيدون فكرة الاتصال بين مختلف مستويات المؤسسة.

-الاستنتاج:

ومنه نستنتج أن للاتصال أهمية كبيرة بين مختلف المصالح داخل الإدارة الرياضية، وهذا ما اشار اليه خضير كاظم محمود .



02- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

الفرضية الأولى: التي مفادها " للاتصال النازل دور في تطوير الإدارة الرياضية"

من خلا الجدول رقم 01 نجد نسبة 65% من أفراد عينة البحث يؤكدون بان الإدارة تهتم بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المصالح والمكاتب، ثم تأتي نسبة 25% من الأفراد المبحوثين الذين أكدوا واقرو بان الإدارة غالبا ما تهتم بإيصال القرارات والمعلومات، في المقابل نجد نسبة 10% من أفراد عينة البحث ترى بان الإدارة تهتم أحيانا بإيصال القرارات والمعلومات.

ونلاحظ من خلال الجدول رقم 02 نجد نسبة 87.5% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن المعلومات التي تصل إليهم أنها واضحة وفعالة، وفي المقابل 12.5% من أفراد عينة الدراسة الذين اقرو بعدم وضوح المعلومات وهي نسبة ضعيفة مقارنة بسابقتها.

ومن خلال الجدول رقم 03 نجد نسبة 83% من الأفراد المبحوثين يؤكدون أن الإدارة تستعمل التقارير والمنشورات الكتابية لإيصال القرارات، أما نسبة 17% من أفراد عينة البحث فهم يؤكدون بان طريقة وصول القرارات تكون عن طريق الوسائل الشفوية.

ومن خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول رقم 04 نجد نسبة 75% من أفراد عينة الدراسة يفضلون الاتصال بهم عن طريق التقارير والمنشورات الكتابية باعتبارها وسائل فعالة، بينما نجد 12.5% من أفراد عينة الدراسة يفضلون الوسائل الشفوية، كما نجد أن 12.5% من المبحوثين يؤكدون على أهمية الوسيطتين معا ويرون بان كلا منهما له نفس الأهمية.

وكما أكدت المعطيات الكمية المبينة في الجدول رقم 05 نلاحظ أن نسبة 65% تؤكد أن الاجتماعات تعقد أكثر من مرة في السنة، بينما نجد نسبة 25% تقول أن الاجتماعات تعقد مرة على الأقل، وفي المقابل توجد مجموعة من أفراد عينة البحث المقدرة بنسبة 10% تؤكد بان الإدارة لا تعقد اجتماعات دورية، وعندما أردنا التعرف على السبب . كانت إجابة أفراد عينة البحث أنهم غير معينين بهذه الاجتماعات.

ومن خلال الجدول رقم 06 نجد أن نسبة 80% من أفراد عينة البحث تؤكد بان نتائج الاجتماعات تطبق دائما، وفي المقابل نجد نسبة 15% تصرح بان نتائج هذه الاجتماعات أحيانا ما تطبق، وهناك نسبة والتي تقدر ب 5% ترى بان هذه النتائج لا تطبق.

ومن خلال الجدول رقم 07 نجد نسبة 77.5% من أفراد عينة البحث يؤكدون بان الإدارة تشارك الموظفين وتسمح لهم بالتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم في اتخاذ القرارات. ففرصة المشاركة في اتخاذ القرار تؤثر على الموظف إيجابا وعلى الإدارة ككل وهذا ما يجعل هناك تحقيق للأهداف. وفي المقابل نجد مجموعة من أفراد عينة البحث بنسبة 22.5% يصرحون بان الإدارة تشاركهم في التعبير عن آراءهم إلا في بعض الأحيان.

ويبدو من خلال النسب التي تضمنها الجدول رقم 08 نجد أغلبية المبحوثين بنسبة 87.5% يؤكدون بان المدير يقوم بالدور المنوط به، وذلك من خلال الزيارات التي يقوم بها، فهو ملتزم بواجباته ودوره الفعال من خلال تزويد الموظفين بالمعلومات المتعلقة بسياسة المؤسسة وأفكارها، وهذا يساعد على ترسيخ فهم أفضل لأهداف الإدارة



الفعالة، بينما نجد نسبة 10% من أفراد عينة البحث يرون بان زيارة المدير تكون إلا أحيانا، عكس ما صرح به احد أفراد العينة بان المدير لا يقوم بالزيارات أثناء العمل.

ومن كل هذا نستنتج أنه هناك اتصال أداري من الأعلى نحو الأسفل يهتم بإيصال المعلومات الواضحة والفعالة إلى كل الموظفين بمديرية الشباب والرياضة، كما نجد هناك اهتمام الإدارة بالاستماع إلى آراء واقتراحات موظفيها عن طريق الاجتماعات التي تعقدتها، وذلك من اجل تحقيق أفضل لأهداف المنظمة. كما أشار محمود المساد في كتابه "الإدارة الفعالة" بان للاتصال النازل دور في تحقيق أهداف المنظمة، ومنه نستخلص أن فرضيتنا الأولى قد تحققت.

وهذا ما يتفق مع دراسة "بوعطيط جلال الدين" 2008ماجستيرالاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابه) " حيث توصل إلأن الاتصالات النازلة ودورها الهام في إيصال التعليمات والأوامر إلى العمال في الوقت المناسب مع الفهم الجيد لطبيعة تلك المعلومات والقرارات، مما يساعد العمال على فهم ماذا تريد الإدارة منهم، طريقة تأدية مهامهم والدقة والسرعة في الأداء، منح حرية أكبر للعاملين في إيصال انشغالاتهم وضرورة إشراكهم في اتخاذ القرار.

دراسة صادق و الدرويش والعماري (2003م)رسالة دكتوراه بعنوان العلاقة بين الرضا عن العمل والرضا عن الاتصال لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بدولة قطر.

من اهم النتائج المتوصل اليها هي - لابد من أن يكون لكل مدير فلسفة واضحة للاتصال مستمدة من فلسفة الاتصال للنظام التربوي تركز على حق العاملين في الحصول على المعلومات اللازمة لتسهيل أعمالهم، وحرية الاتصال بما لا يتعارضو السياسة العامة للنظام، وإزالة العوائق التي يمكن أن

تمنع تدفق المعلومات فكلما ازداد العاملون علما ومعرفة بالأهداف والسياسات والإجراءات والقوانين والتعليمات كلما ازداد تقدره النظام على تحقيق أهدافه.

دراسة هاريسون (Harrison, 2002) بعنوان:مدى فاعلية وسائل الاتصال المختلفة في اتخاذ القرارات وتحسين الأداء الذي توصل إلى العمل على عقد اجتماعات بين القادة والمرؤوسين بشكل دوري لمناقشة المعوقات في المنظمة والعمل على إيجاد حلول لها.

دراسة كانز كوبي وموريس(1950): بعنوان دور الاتصال التنظيمي في رفع الإنتاجية وقد استنتج الباحث من خلال هذه الدراسة أن للاتصال التنظيمي النازل أهمية في أي قرار، بحيث أن المشرف الممتاز يستطيع أن يتوحد مع جماعة ويضل قريبا منهم، ومثل هاذ الاتجاه يساهم في اتخاذ قرارات واقعية وسليمة بالنسبة للمسؤولين مما يؤدي إلى رفع وتيرة العمل وتطوير المؤسسة.

**الفرضية الثانية: التي مفادها " للاتصال المساعد دور في تطوير الإدارة الرياضية"**

على ضوء النتائج المجدولة والمحللة والمتحصل عليها من الأسئلة الموزعة على الباحثين والمتعلقة بالمحور الثاني. يتضح لنا حسب الجدول رقم 09 نجد نسبة 82.5% من أفراد عينة البحث يتصلون بمن هم أعلى منهم وقد قدرة نسبة 40% من الأفراد الباحثين يتصلون لطلب الاستفسار، ونسبة 32.5% الذين أجابوا باتصالهم مع رؤسائهم، وذلك من خلال تقديم التقارير، ومنهم من يتصل بمن أعلى منه لرفع الشكاوي والتظلمات وذلك بنسبة 10%، وفي المقابل نجد نسبة 17.5% من الباحثين لا يتصلون برؤسائهم ومنهم أعلى منهم، وهذا يجعل قنوات الاتصال مغلقة لدى بعض الموظفين، فكلما كانت قنوات الاتصال مفتوحة كلما كانت هناك علاقات إنسانية قوية.

ومن خلال الجدول رقم 10 نجد أن نسبة 85% من أفراد عينة البحث أكدوا لنا بأن العلاقة بينهم وبين من هم أعلى منهم حسنة، وهذا راجع حسب تصريح البعض منهم إلى الاحترام المتبادل بينهم، بينما نجد نسبة 15% من أفراد عينة البحث يرون بأن العلاقة الموجودة بينهم وبين الإدارة مقبولة، في المقابل نجد كل أفراد عينة البحث تنفي وجود علاقة سيئة بينهم وبين من هم أعلى منهم.

ومن خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول رقم 11 نجد نسبة 55% من أفراد عينة البحث أجابوا بضرورة القيام والالتزام لكل طرف بالمهام المنوطة به شرط أن تكون هذه المهام معززة بضرورة قيام صداقة بين الموظف والمسؤول، وهذا لكي لا يحس الموظف بإهمال الإدارة له، وكذلك الاحترام المتبادل بينهما. بينما نجد نسبة 32.5% من أفراد عينة البحث يرون أنه يجب أن يكون هناك نوع من الاحترام المتبادل بين الموظفين والمسؤول بين المباشرين والمدير، وهذا من أجل توفير جو ملائم يسمح بأداء المهام على أحسن وجه، ويساعد على أن تكون هناك ثقة متبادلة، أما نسبة 12.5% من أفراد العينة، فإنها تشير إلى ضرورة احتكاك الموظفين بالمسؤولين المباشرين والمدير لربط صداقة بين الطرفين فيضوء الاحترام والتقدير المتبادلين، وهذا من شأنه أن يرفع من معنويات الأفراد الموظفين، ويدفعهم إلى بذل مجهودات إضافية أكبر آخذين بعين الاعتبار أن لكل مسؤولياته، ولكل دوره الفعال في الإدارة التي يعمل بها.

ومن خلال الجدول رقم 12 نجد نسبة 70% من أفراد عينة البحث يرون أن اتصالهم في حالة مواجهة مشكلة أو استشارة يكون برئيس المصلحة، بينما نجد أن نسبة 25% من الباحثين أن الاتصال يكون بالمدير، وفي المقابل نجد نسبة 05% من أفراد عينة البحث يتم اتصالهم في حالة مواجهة مشكلة أو استشارة بأحد الزملاء.

كما نجد من خلال الجدول رقم 13 أن نسبة 90% من أفراد عينة البحث يفضلون طريقة التسلسل الإداري من أجل اتصالهم بالمسؤولين الأعلى منهم، فهي الطريقة السهلة حسب ما أكده لنا بعض أفراد العينة، ثم تليها نسبة 05% من أفراد العينة الذين يفضلون الاتصال عن طريق الصداقة فهذه الفئة تربطهم علاقات شخصية مع المستويات العليا، بينما نجد نسبة 05% من أفراد عينة البحث يفضلون طريقة تقديم الطلب.

ومن خلال الجدول رقم 14 نجد أن نسبة 82.5% من أفراد عينة البحث يقدمون طلبات وتقارير عن المشاكل داخل الإدارة، حيث نجد أن نسبة 45% من الأفراد الباحثين قدموا طلبات للإدارة وكان الرد عليها هو الاستجابة



والرد، بينما نجد نسبة 32.5% من أفراد العينة الذين قدموا طلبات وكان الرد عليها بالقبول ، حيث نجد 5% من أفراد عينة البحث الذين قدموا طلبات للإدارة وكان الرد عليها هو الإهمال، في المقابل نجد نسبة 17.5% من مجموع العينة أنهم لا يقدمون طلبات ولا تقارير عن المشاكل داخل الإدارة ، وعندما أردنا التعرف على السبب في ذلك ، تم التصريح بان أفراد هذه العينة يفضلون ويجذبون حلا لمشكل شفويا أيدون تقديم طلب وفي بعض الأحيان يتم التوصل إلى الحلول بإشراك زملاء في الإدارة.

ويبدو من خلال الجدول رقم 15 نجد أن نسبة 50% من أفراد عينة البحث يفضلون الوسائل والأساليب الشفوية المتمثلة في المقابلة الشخصية والمقدر عددهم بنسبة 30% ، في المقابل نجد نسبة 20% تفضل استعمال الهاتف، بينما نجد في المقابل نسبة 50% من أفراد عينة البحث تفضل الأسلوب الكتابي لأنه يمكن حفظها والرجوع إليها وقت الحاجة ، حيث نجد 27.5% من المبحوثين يفضلون المراسلات ، كما نجد نسبة 22.5% من أفراد البحث يرون أن التقارير هي الأفضل لأنها تحول دون التلاعب بالمعلومات وتحريفها.

ومن خلال الجدول رقم 16 نجد أن نسبة 90% من أفراد عينة البحث يرون بان الاتصال بمن هم أعلى منهم له دور في التقليل من الأخطاء ، بينما نجد نسبة 10% من الأفراد المبحوثين يرون بان الاتصال بالمرؤوسين لا يقلل من الأخطاء التي تقع داخل الإدارة.

هذه النتائج توضح لنا أنه هناك اتصال أداري من الأسفل نحو الأعلى من خلال الاتصال بالرؤساء وهذا النوع من الاتصال يضمن وصول انشغالاتهم واقتراحاتهم وكل المشاكل التي تعترض أدائهم ، فالإدارة تعطي أهمية لهذا النوع من الاتصال لأنه يرفع من معنويات الموظفين وذلك من خلال مشاركتهم وتقبل مقترحاتهم في كل نشاطات المؤسسة الرياضية ، ومنه نستخلص أن فرضيتنا الثانية قد تحققت.

وهذا ما يتفق مع دراسة "بوعطيط جلال الدين" 2008 الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابه) والتي كان من بين نتائج هذه الدراسة يجب منح حرية اكبر للعاملين في إيصال انشغالاتهم وضرورة إشراكهم في اتخاذ القرار.

دراسة هجان (2006م) رسالة دكتوراه بعنوان : وسائل الاتصال الإداري المستخدمة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية.

والتي توصلت إلى استخدام كل من وسائل الاتصال الإداري الشفهية ، والكتابية في مدارس التعليم العام بالمملكة. دراسة (مُحَمَّد علي مُجَد) لاحظ في دراسته (مجتمع التنظيم) أن الإدارة قد وجدت أن أفضل طريقة للاحتفاظ على التوازن الداخلي والاستمرار في تحقيق أعلى مستوى للإنتاجية تتمثل في استخدام إستراتيجية تسمح بتدعيم الاتصالات الصاعدة لتحقيق مزيد من الترابط بين الإدارة والعمال وانه عندما يتم الاتصال بطريقة سليمة فإنه يؤدي إلى نتائج فعالة ومذهلة.



الفرضية الثالثة: التي مفادها " للاتصال الأفقي دور في تطوير الإدارة الرياضية"

على ضوء النتائج المجدولة والمحللة والمتحصل عليها من الأسئلة الموزعة على المبحوثين والمتعلقة بالمحور الثالث. يبدو من خلال البيانات الإحصائية في الجدول رقم 17 أن طريقة الاتصال بين الموظفين في مختلف المصالح تتم باستشارة المشرف بالدرجة الأولى، حيث قدرت النسبة بحوالي 65% من مجموع أفراد عينة البحث، وهذا راجع ربما لكون المشرفين والرؤساء أكثر التزاما، في حين اعتبر نسبة 22% من أفراد العينة أن وسيلة الاتصال بين الموظفين داخل الإدارة تتم مباشرة عن طريق المقابلة الشخصية، فهذه النسبة أو العينة ترى بأن أفضل وسيلة أو أن الطريقة الأكثر نجاحا للاتصال في ما بينهم، وفي المقابل نجد نسبة 13% من أفراد عينة الدراسة يرون أن الاتصال بين الموظفين يتم عن طريق الهاتف في بعض الحالات التي لاتستدعي المقابلة المباشرة، أو يكون رئيس المصلحة أو المشرف مشغولا بوظائف أخرى أكثر أهمية.

ومن خلال البيانات الإحصائية نجد في الجدول رقم 18 أن العلاقة الموجودة بين الموظفين هي علاقة حسنة، وقد ورد هذا بنسبة عالية تقدر بـ 85% من مجموع أفراد عينة البحث، وهذا راجع حسب تصريحاتهم لنا بالدرجة الأولى إلى الوظائف والمصالح المشتركة التي تلعب دورا هاما في توطيد العلاقة بين الأفراد في الإدارة الواحدة، بينما نجد نسبة 15% من الأفراد المبحوثين يرون أن العلاقة الموجودة هي علاقة مقبولة، ويرجع تفسير هذا إلى طبيعة الأفراد فلا يهتمهم تكوين علاقات حسنة، فالمهم عندهم فقط هو أداء العمل.

ومن خلال الجدول رقم 19 يتضح لنا أن نسبة 90% من أفراد عينة البحث اكدوا بان هناك اتصال مع باقي الزملاء، وذلك بتبادل الأفكار والآراء ووجهات النظر عن العمل، وتقديم الحلول للمشكلات العملية... وغيرها، بينما نجد نسبة 10% من الأفراد المبحوثين يرون أن الاتصال مع باقي الزملاء ماهو إلا عمل من اجل تبادل المعلومات

وما يبدو من خلال الجدول رقم 20 نجد نسبة 87.5% من افراد عينة البحث يرون أن الاتصال يساعد الموظفين على أداء عملهم على أكمل وجه، في حين نجد الفئة والنسبة القليلة المقدرة بـ 12.5% يرون العكس.

ومن خلال البيانات الإحصائية في الجدول رقم 21 نجد نسبة 92.5% من أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك روح جماعية بين الموظفين في المؤسسة الرياضية، فالموظفين تجمعهم روح جماعية ويعملون بانسجام وأخوة داخل المؤسسة، وهذا ما يجعلهم مرتاحين في عملهم، كما أن هم يتعاونون لحل المشاكل العملية والشخصية بينهم، فكلما كانت هناك روح جماعية كلما أدى ذلك إلى تحسين الأداء، والشعور بالانتماء التنظيمي، وارتفاع الروح المعنوية، أما النسبة المتبقية المقدرة بـ 7.5% والتي ترى بأن ليس هناك روح جماعية بين الأفراد الموظفين.

ومن خلال الجدول رقم 22 نجد نسبة 95% من افراد عينة الدراسة يرون بان للاتصال دور في إشاعة روح الفريق والتعاون وذلك من خلال الدور الذي يلعبه في إيصال المعلومات، والتنسيق بين النشاطات المختلفة وبين مختلف وحدات الإدارة، بينما نجد نسبة 05% من أفراد عينة البحث يرون بان إشاعة روح الفريق والتعاون لاتقتصر على الاتصال فقط وإنما على طبيعة العلاقة الموجودة بينهم.



كما يبدو من خلال الجدول رقم 23 نجد أن أغلبية أفراد عينة البحث بنسبة 90% يؤيدون بان للاتصال أهمية كبيرة بين مختلف المصالح، وربما هؤلاء الأفراد يدركون ويعلمون بالدور الذي يلعبه في السير الحسن للعمل، وحل بعض القضايا المتعلقة به، ويدركون أهمية التعاون والتنسيق بين النشاطات المختلفة، ونظرا لاتساع المؤسسة الرياضية يتطلب التعاون بين مختلف مصالحها، وهذا لأجل الأهداف التي قامت من أجلها، في المقابل نجدنسبة 10% من أفراد العينة لا يؤيدون فكرة الاتصال بين مختلف مستويات المؤسسة.

هذه النتائج توضح لنا أنه هناك اتصال أداري أفقي من خلال التصريحات المقدمة من طرف المبحوثين، فقد كشفت لنا بان للاتصال الأفقي في المؤسسة الرياضية له دور كبير في قيام العلاقات الإنسانية وتقوية روح التعاون والعمل الجماعي، وكذا التنسيق بين مختلف الوحدات وتبادل الاقتراحات، والتوضيحات للوصول إلى حلول المشاكل المطروحة كما يؤكدون على مدى أهمية اتصال هم بزملائهم في رفع الروح المعنوية واستقرارهم في المؤسسة، وتحفيزهم للعمل مع إبداء الرغبة القوية في العمل وروح المبادرة من اجل تحقيق و تطوير أهداف المؤسسة، ومنه نستخلص أن فرضيتنا الثالثة قد تحققت.

وهذا ما يتفق مع دراسة صالح بن نوار دكتور أهدولة 2004-2005 " الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين" الذي توصل إلى- أن العلاقات الإنسانية الجيدة داخل التنظيم الصناعي هي بمثابة المحفزات الهامة التي تؤدي بالعامل إلى بذل مجهود أكبر في عمله لإنجاح المؤسسة. -يعتبر الاتصال الأفقي عامل رئيسي لإشاعة روح الجماعة، فهو يساعد العمال على إبداء آرائهم في المسائل التنظيمية الخاصة بهم، مما يزيد من دافعيتهم للعمل.

-دراسة صادق والدرويش والعماري (2003م)رسالة دكتوراه بعنوان

العلاقة بين الرضا عن العمل والرضا عن الاتصال لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بدولة قطر. حيث توصلت هذه الدراسة الي تعزيز الاتصال الرسمي وبالأخص الأفقي بين مديري المدارس، حيث أثبتت الدراسة جدوى هذا الاتصال في تبادل الآراء والخبرات بين المديرين.

دراسة هاريسون (Harrison2002) بعنوان:مدى فاعلية وسائل الاتصال المختلفة في اتخاذ القرارات وتحسين الأداء، الذي توصل إلى تحسين مهارات الاتصال لجميع العاملين في المنظمات والتي تبني مفهوم (Harrison) الحكومة الالكترونية وتعزي العلاقات بين العاملين داخل المنظمات.

وعلى ضوء كل ما سبق وبما أن فرضياتنا الجزئية الثلاثة قد تحققت فإن فرضيتنا العامة التي مفادها"الاتصال الإداري له دور في تطوير الإدارة الرياضية" قد



خلاصة:

من خلال هذا الفصل تمكنت من إعطاء القيمة العلمية لنتائج أفراد العينة وكذا مناقشتها وتحليلها لمعرفة أهم الجوانب المتدخلة في هذه العملية والخروج باستنتاج لكل فرضية من فرضيات الدراسة. كما ضم هذا الفصل نتائج الاستبيان الخاصة بموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية الوادي الذي أردت من خلاله التعرف على دور الاتصال الإداري في تطوير الإدارة الرياضية في مديرية الشباب والرياضة. حيث لاحظنا من خلال الإجابة على أسئلة الاستبيان الموجه للموظفين التي كانت بطريقة دقيقة وعلمية حيث تم تفرغ هذه النتائج ومعالجتها بطريقة إحصائية، والتي وجدت من خلالها أن هناك دور للاتصال الإداري في تطوير الإدارة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة.

1- استنتاجات عامة:

على ضوء ما قمنا به من قراءة إحصائية لجداول البحث وتحليل للنتائج المتحصل عليها من خلال الاستمارات الموزعة على العمال الإداريين بمديرية الشباب والرياضة لولاية الوادي ، وهذا لوضع الدراسة الميدانية في إطارها السليم ،ومعرفة مدى تحقق صحة الفرضيات التي قام على أساسها البحث ،والتي أثبتت فعلا صحة الفرضيات الثلاث التي صاغها الباحث وبالتالي صحة الفرضية العامة التي ترى بان للاتصال الإداري دور في تطوير الإدارة الرياضية.

وعليه فإن الدور الفعال الذي تلعبه إدارة المؤسسة الرياضية من خلال عملها على تحقيق الاستقرار ،وسعيها إلى تحقيق الأهداف وبشكل ضروري إلى اتصال إداري فعال وكما أشارت هذه الدراسة انطلاقا من الفرضية الفرعية الأولى

توضح لنا أنه هناك اتصال إداري من الأعلى نحو الأسفل يهتم بإيصال المعلومات الواضحة والفعالة إلى كل الإداريين بمديرية الشباب و الرياضة ، كما نجد هناك اهتمام كبير من الإدارة بالاستماع إلى آراء واقتراحات الموظفين وذلك من اجل تحقيق أفضل لأهداف المنظمة.

أما الفرضية الفرعية الثانية ،والتي مفادها أن للاتصال الصاعد له دور في تطوير الإدارة الرياضية فقد تبين نتائج هذه الفرضية أن الإدارة تبدي اهتمام كبير للاتصال الصاعد ،وذلك من خلال إتاحة الفرصة لموظفيها للتعبير عن آراءهم واقتراحاتهم أو رفع شكاويهم ،هذا ما يؤثر ايجابيا على الروح المعنوية للعمال ،وذلك من خلال مشاركتهم وتقبل مقترحاتهم في كل نشاطات المؤسسة الرياضية.

أما الفرضية الفرعية الثالثة ،والتي تناولت الاتصال الأفقي ،فقد كشفت لنا عن دور وأثر الاتصال الأفقي ،في المؤسسة الرياضية ،والذي يوصف بأنه إيجابي إلى حد كبير في قيام العلاقات الإنسانية وتقوية روح التعاون والعمل الجماعي ،وكذا التنسيق بين مختلف الوحدات وتبادل الاقتراحات ،والتوضيحات للوصول إلى حلول المشاكل المطروحة ،وهذا راجع لسهولة التكامل والتنقل بينهم.

كما أكدت الدراسة إلى أن معظم المبحوثين ،يؤكدون على مدى أهمية اتصالحهم بزملائهم في رفع الروح المعنوية واستقرارهم داخل المؤسسة ،وتحفيزهم للعمل مع إبداء الرغبة القوية في العمل ورفع روح المبادرة من اجل تحقيق أهداف المؤسسة الرياضي

2- اقتراحات:

من خلال الدراسة الميدانية وتحليل الاستبيان الموجه لموظفي مديرية الشباب والرياضة فيما يخص الاتصال الإداري ودوره في تطوير الإدارة الرياضية، إرتأينا أن نقدم مجموعة من الاقتراحات والحلول، والتي نذكرها في النقاط التالية.

✓ تقوية أنماط الاتصال من خلال إدخال تقنيات حديثة في كل مصالح ومكاتب المديرية، لكونها تسهل العمليات الإدارية.

✓ الاتصال الإداري يزيد ويقوي من كفاءة المؤسسة الرياضية، من خلال اعتماد المؤسسة على هذا النوع من الاتصال.

✓ الاتصال الإداري يزيد من تماسك الهيكل التنظيمي في المؤسسة الرياضية.

✓ الاتصال الإداري لا يمكن الاستغناء عنه في جميع المؤسسات الرياضية وجميع نواحي الإدارة بسبب تفاعل العاملين في المنظمة.

✓ إعطاء حرية أكبر للعاملين بالمؤسسة الرياضية ليس فقط في اتصالهم بالإدارة وإيصال انشغالاتهم ولكن بضرورة إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

✓ زيادة وتطوير قدرات العاملين من خلال تكثيف وترقية العمليات التكوينية والتدريبية في مجال الاتصالات الإدارية.

✓ الاستفادة من الاتصالات الإدارية في تقريب وجهات النظر وحصر المشكلة وحلها.

✓ دعم العلاقات الاجتماعية بين موظفي مديرية الشباب والرياضة للاستفادة من أثرها الإيجابي وتقوية الاتصالات الإدارية.

3- الآفاق المستقبلية للدراسة:

❖ إجراء بحوث حول الاتصال الإداري وعلاقته بالمنافس التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة.

❖ إجراء بحوث حول اتجاهات عمال الإدارة الرياضية نحو الاتصال الإداري.

❖ إجراء دراسة حول الاتصال الرسمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في المؤسسات الرياضية.

❖ إجراء دراسة حول الاتصال الإداري (الرسمي) والثقافة التنظيمية لدى العاملين بقطاع الشباب والرياضة.

❖ دراسة مدى فعالية البرامج التدريبية في تطبيق الأساليب الإدارية التي تحقق من فعالية الاتصال الإداري وتنمي المهارات في المؤسسات الرياضية.



خاتمة:

تعد هذه الدراسة نقطة هامة في البحوث الاجتماعية والإنسانية والإدارية، باعتبار أن للاتصالات الإدارية مكانة هامة وفعالة في دفع عجلة التنمية للمنظمة والنهوض بها على الصعيد المحلي والدولي في شتى جوانبها، كما يعد الاتصال الإداري العامل الفعال والمساهم في إثراء وتحقيق مجموعة من النشاطات المرغوبة والمرجوة في العصر الحديث في الفكر الإداري.

وانطلاقاً من هذا هدفت دراستنا إلى دور الاتصال الإداري في تطوير الإدارة الرياضية، وبالأحرى معرفة أنواع هذه الاتصالات والدور الذي تلعبه داخل المنظمة مما يساعدها على تحقيق أهدافها، فالإدارة الحديثة تحرص على الاتصال الفعال مع عاملها على كافة المستويات التنظيمية بهدف التخطيط والتنظيم والتوجيه، والرقابة، ولا بد لها من توزيع المهام وتحديد المسؤوليات وتنسيق الجهود وتهيئة الموظف على المستجدات الحاصلة في الإدارة لمواكبة المستجدات والتطورات المختلفة والمفاجئة في مجال ممارسة الوظائف الإدارية والإشراف والتسيير الإداري.

عموماً هذا ما كانت تهدف إليه دراستنا من خلال إثبات مكانة الاتصال الإداري ودوره الفعال والاستراتيجي في تحقيق الأهداف المرجوة، والاتصال المحكم لتحقيق أكبر قدر من الكفاءة الإدارية، لبلوغ قمة التنمية الإدارية ومواكبة عصر التكنولوجيا بكل أشكاله ووسائله، ولا يتأتى هذا إلا في ظل الاتصال الإداري الفعال والهادف.



قائمة المراجع:

- (1) أبو سمرة مُجَّد: مدخل إلى الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008.
- (2) احمد سالم: وسائل وتكنولوجيا التعليم، مكتبة الرشد، الرياض، 2004.
- (3) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات - الدار الجامعية، الإسكندرية، القاهرة، ط7، 2002
- (4) أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2001.
- (5) اللوزي موسى: الاتصالات الإدارية في المؤسسات الحكومية الأردنية، دراسة تحليلية، أبحاث اليرموك، المجلد 15، العدد 4، 1999.
- (6) العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2005
- (7) القوزي مُجَّد علي: نشأة وسائل الاتصال وتطورها، دار النهضة العربية للطبع والنشر والتوزيع، 2007.
- (8) إبراهيم عبد العزيز شيحا: الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والطباعة، الإسكندرية 1997
- (9) إبراهيم محمود عبد المقصود. حسن احمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية"التخطيط في المجال الرياضي"، دار الوفاء دنيا الطباعة والنشر، مصر، 2003.
- (10) برنت روبن: الاتصال والسلوك الإنساني، معهد الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1992.
- (11) بوفلجة غيات: مقدمة في علم النفس، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2006.
- (12) جابر حمد: الاتصال الجماهيري والمجتمع الحديث، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1983.
- (13) جلعوط سامر، الاتصال والاتصال الإداري المبادئ الأساسية والممارسة، دار الرضا للنشر، دمشق، 2006.
- (14) جيهان رشتي: الأسس العلمية لنظريات الاتصال، دار الفكر، ط2، القاهرة، 1975.
- (15) حسن أبشر الطيب: فلسفة التطوير الإداري ودور القيادات الإدارية في تحقيق فعاليته، المجلة العربية للإدارة، المجلد 19، العدد الأول، 1999.
- (16) حبيب راكان وآخرون: مهارات الاتصال، مكتبة دار جدة، 2002.
- (17) حسين حريم: السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- (18) خالد أولمان وآخرين: الاتصال في الإدارة الرياضية، المعهد الوطني للتكوين العالي في علوم وتكنولوجيا الرياضة، الجزائر، 2006، ص16.
- (19) خضير كاظم محمود: السلوك التنظيمي، ط1، دار صفاء للتوزيع والنشر، عمان، 2002.
- (20) خيرى خليل الجميلي: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، دط، المكتب الجامعي الحديث، محطة الرمل، الإسكندرية، دون سنة نشر
- (21) هناء حافظ بدوي: الاتصال بين النظرية والتطبيق، دط، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، كتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1988

- (22) رحيمة عيساني:مدخل إلى الإعلام والاتصال، ط1، دار الكتاب والحكمة، باتنة، الجزائر، 2007.
- (23) رشيد زرواتي ، تدريبات في منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ،ط1، دار هومة ، الجزائر،2002.
- (24) رضا صاحب أبو احمد علي، سنان كاظم الموسوي:الإدارة لمحات معاصرة مؤسسة،الوراق للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،2006.
- (25) سعد بن عبد الرحمان الدايل وعبد الحافظ مُجّد سلامة :مدخل إلى تكنولوجيا التدريب،ط1،دار الخريجي،الرياض،2003.
- (26) طلعت إبراهيم لطفي:علم الاجتماع الصناعي،دار عكاظ للطباعة والنشر،جدة،السعودية،ط1،1982.
- (27) عاطف عدلي العبد:الاتصال والرأي العام،دار الفكر العربي،دط،القاهرة،1993.
- (28) عبد الباقي صلاح:السلوك التنظيمي،ط3،الدار الجامعية،القاهرة،2001.
- (29) عبد الله إبراهيم الغمار وآخرون: واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية،معهد الدارة العامة،الرياض،1995.
- (30) عبد الكريم درويش وليلى تكلا:أصول الإدارة العامة،مكتبة الانجلو المصرية،دط،القاهرة،مصر، 1976.
- (31) عبد الرحمن عزى :الإعلام والتسيير،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،1990.
- (32) عبد الغفار حنفي . مُجّد فريد صحن:التنظيم والإدارة،الدار الجامعية،بيروت،1989.
- (33) عبد المحي حسن:منهاج البحث والخدمة الاجتماعية،دار المعرفة،الإسكندرية،مصر،2000.
- (34) مُجّد عبد الفتاح الصيرفي: مفاهيم إدارية حديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- (35) عبد المقصود معوض سلامة: أسلوب تطوير نظم الإدارة كمدخل لعمل الأندية الرياضية، الإسكندرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، ط1، 2013.
- (36) عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب باتنة،دط، الجزائر 1998.
- (37) عياصرة علي و مُجّد الفاضل :الاتصالات الإدارية وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية،دار الحامد،عمان،الأردن،2006.
- (38) عصام بدوي :موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية،ط1،دار الفكر العربي،القاهرة،2001.
- (39) عمار بوحوش :الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة،المؤسسة الوطنية للكتاب،الجزائر،1984.
- (40) عمر السعيد وآخرون:مبادئ الإدارة الحديثة،ط1،مكتبة دار الثقافة والنشر والتوزيع،عمان،2003.
- (41) فريد كامل، أبو زينة وآخرون: مناهج البحث العلمي،ط1، دار الميسرة، عمان،2006.
- (42) فيضل دليو الاتصال مفاهيمه نظرياته، وسائلة ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
- (43) ليلي السيد فرحات ، القياس والاختبار في التربية الرياضية، مركز الكتاب للنشر، مصر، 2001.

- (44) ماهر احمد: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط8، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- (45) مُجّد الشافعي أبوراس: القانون الإداري دراسة مقارنة في أصول تنظيم الإدارة ونشاطها، ج1، عالم الكتاب، القاهرة، 1999.
- (46) مُجّد حسن علاوي ، مُجّد نصر الدين غضبان، القياس في التربية الرياضية وعلم القياس الرياضي، ط3، دار الفكر العربي، مصر، 1996.
- (47) مُجّد نصر الدين رضوان: الإحصاء الاستدلالي في علوم التربية البدنية والرياضية، دار الفكر للطبع والنشر، ط1، 2003.
- (48) مُجّد نصر الدين رضوان، المدخل إلى القياس في التربية البدنية والرياضية، ط1 ، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر، 2006 .
- (49) مُجّد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل، عمان، الأردن، ط3، 2006. محمود المساد: الإدارة الفعالة، ط1، مكتبة ناشرون، 2001.
- (50) مفتي إبراهيم حماد : تطبيقات الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر ، ط1 ، القاهرة ، 1999.
- (51) مصطفى عشوي :أسس علم النفس الصناعي و التنظيم، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- (52) مصطفى حسين باهي، احمد كمال نصري: مهارات القيادة في المجال الرياضي في ضوء الاتجاهات الحديثة، مكتبة انجلو المغربية، 2006.
- (53) مصطفى حسين باهي: سيكولوجية الإدارة الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 2001.
- (54) محمود فهمي العطروري: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب، القاهرة، ط1، 1969.
- (55) موريس أنجرس: "منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات علمية" (بوزيد صحراوي وآخرون، مترجم)، دار القصبه للنشر، الجزائر 2004.
- (56) مروان عبد المجيد إبراهيم: طرق ومناهج البحث العلمي في التربية البدنية والرياضية ، ط1، دار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان 2002.
- (57) مروان عبد المجيد إبراهيم، الأسس العلمية والطرق الإحصائية للاختبارات والقياس في التربية الرياضية، الأردن، 1999.
- (58) مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر، الأردن، 2000.
- (59) ناصف ثابت: أضواء على الدراسة الميدانية، مكتبة الفلاح، الكويت 1984.
- (60) ناصر دادي: عدون الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دون دار النشر، الجزائر: 2004.
- المراجع باللغة الاجنبية:

(1) Francis vanoye : Expression communication, colin. Paris. 1973, P13.

- المذكرات والرسائل الجامعية:

- (1) العربي بن داود. فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية-دراسة بمركب الرافعات قسنطينة 2008/2007 .
 - (2) عبد الكبير احمد: أساليب الاتصال الإداري لدى مسيري المؤسسة الرياضية جامعة المسيلة: 2013/2012.
 - (3) مُجَّد عزوز: دور الاتصال المؤسسي في رفع الأداء الوظيفي لدى مستخدمي الإدارة المحلية-الجلفة- 2010/2009.
 - (4) نجيبة هبهبوب: أساليب الاتصال "مكوناته، أنماطه في الإدارة المحلية" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، 2002/2001.
 - (5) صالح بن نوار: الفاعلية التنظيمية من نظر المشرفين والعمال، دكتوراه دولة، غير منشورة، جامعة قسنطينة، 2005/2004.
 - (6) نويوة صباح وآخرون: نظام المعلوماتية ودوره في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في العلوم التجارية، فرع مالية، جامعة مُجَّد بوضياف بالمسيلة، دفعة 2003
- الجرائد والمراسيم:

- (1) الجريدة الرسمية، المرسوم التنفيذي رقم 234/70 المؤرخ في 18 جويلية 1990 الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشباب.
- (2) الجريدة الرسمية، المرسوم التنفيذي 283/93 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 والمتضمن تغيير تسمية مصالح ترقية الشباب في الولاية إلى مديرية الشباب والرياضة.
- (3) الجريدة الرسمية، مرسوم تنفيذي رقم: 06-345 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق لـ 28 ديسمبر 2006 الذي يحدد قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة وتسييرها.

- المعاجم والقواميس:

- (1) عبد القادر مُجَّد عبد القادر، ترجمة ط 1، 1999
- (2) مُجَّد منير حجاب: المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 1، 2004.
- (3) مُجَّد فتحي 766: مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، القاهرة، 2003.
- (4) Bennis warren, Leadership 2011, p142

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

قسم الإدارة و التسيير الرياضي



معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

رقم: /م.ع.ت.ن.ب.ر/2016

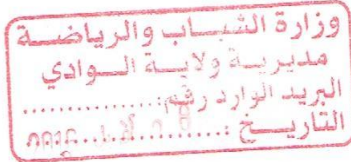
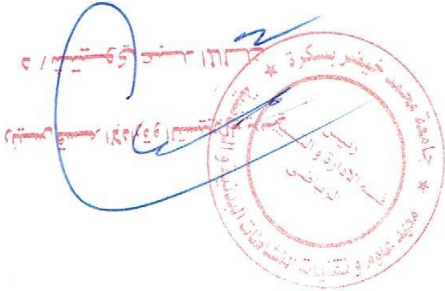
إلى السيد مدير مديرية الشباب والرياضة

الموضوع: طلب تسهيل مهام

نتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الطلب المتمثل في تسهيل مهام الطالب عباد عبد الفتاح... ،
في إنجاز دراسة كمتطلب تكميلي لنيل شهادة الماستر تخصص تسيير منشآت الرياضة

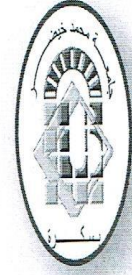
تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير

رئيس القسم



جامعة محمد خيضر - بسكرة -

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



استمارة التحكيم

في إطار نيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية والذي يندرج تحت تخصص الادرة والتسيير الرياضي، يشرفني ان اطلب منكم تحكيم هذا الموضوع وهو دور الاتصال الاداري في تطوير الادرة الرياضية، ولكم الحق في الزيادة والتصحيح.

*من إعداد الطالب: عباد عبد الفتاح

*تحت إشراف دكتور: بوعروري جعفر

الرقم	إسم ولقب الأستاذ	درجة العلمية	الجامعة	الإمضاء
01	عقبة خيزراوي	أستاذ مساعد (طالبة دكتوراه)	جامعة جيلالي البياسري (بغليما)	
02	جيمادي نتيجت	أستاذ مساعد	جامعة بسكرة	
03	زوروي بليلكم	أستاذ مساعد	جامعة بسكرة	
04				



استمارة استبيان

يسرني أن أقدم إلى سيادتكم هذه الاستمارة التي تعالج موضوع " دور الاتصال الإداري في تطوير الإدارة الرياضية " وذلك استكمالاً لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة وتسيير المنشآت الرياضية. و يسعدني أن أقدمها بين أيديكم راجياً منكم التعاون معي و الإجابة عن الإستبانة بما لديكم من معلومات، و إن مساعدتكم في الإجابة عن هذه الإستبانة سيكون له الأثر الكبير في نجاح الدراسة و تحقيق أهدافها، هذا و لن نستخدم البيانات التي تتم بواسطة الإستبانة إلا في أغراض البحث العلمي.

و في الختام يقدم الباحث لكم الشكر والتقدير سلفاً على حسن تعاونكم و عظيم مساندتكم.

ملاحظة هامة: طريقة الإجابة تكون بوضع علامة X أمام العبارة التي تناسبك.

شاكراً لكم كريم تعاونكم معنا

تحت إشراف الدكتور:

* بوعروري جعفر

إعداد الطالب:

✓ عباد عبد الفتاح

✓ أولاً : للاتصال النازل دور في تطوير الإدارة الرياضية؟

1- هل تهتم الإدارة بإيصال المعلومات و القرارات إلى كل المصالح والمكاتب ؟

دائماً غالباً أحياناً

2- المعلومات التي تنقل إليكم هل هي واضحة و فعالة؟

نعم لا

3- كيف تصل إليكم القرارات الصادرة عن الإدارة ؟

عن طريق التقارير و المنشورات الكتابية.

عن طريق الوسائل الشفوية.

4- ماهي الوسائل الأكثر فعالية في إيصال المعلومات حول السير الحسن للعمل ؟

التقارير و المنشورات الكتابية.

الوسائل الشفوية.

الاثنين معاً.

5- هل تعقد الإدارة اجتماعات دورية مع الموظفين تناقش من خلالها مشاكل خاصة بالموظفين؟

نعم لا

ا- إذا كانت الإجابة بـ "نعم" كم تعقد في السنة؟

مرة على الأقل أكثر

6- في رأيك هل تطبق نتائج هذه الاجتماعات؟

نعم لا أحياناً

7- هل الإدارة تشارك الموظفين في التعبير عن آرائهم حول اتخاذ القرارات ؟

نعم لا أحياناً

8- هل المدير يقوم بزيارات أثناء العمل و تقديم بعض التوجيهات والإرشادات؟

نعم لا أحياناً

✓ ثانيا: للاتصال الصاعد دور في تطوير الإدارة الرياضية؟

9- هل تتصل برؤسائك؟

نعم لا

إذا كان الجواب " بنعم , "يسأل لماذا؟

لطلب الاستفسار تظلمات و شكاوى تقارير

10- كيف ترى العلاقة الموجودة بينك و بين رئيسك؟

حسنة مقبولة سيئة

11- ماهي الطرق المناسبة لتحسين العلاقة بين المرؤوسين والرئيس؟

الاحترام المتبادل الصداقة بينهما الاثنين معا.

12- في حالة مواجهتكم لمشكلة أو استشارة في أمر معين بمن تتصل فورا؟

أحد الزملاء رئيس المصلحة المدير

13- كيف تتصلون بمن هم أعلى منكم في الرتبة الوظيفية؟

-إتباع التسلسل الإداري؟ -تقديم طلب ثم الانتظار؟ -الصداقة؟

14- هل سبق لك و أن قدمت طلب لرئيسك المباشر فيما يتعلق بمشكلة عملية داخل الإدارة؟

نعم لا

-إذا كانت الإجابة " بنعم " كيف كان رده؟

-الإهمال. - القبول الاستجابة و الرد.

15- ماهو أفضل أسلوب تستعمله للاتصال برؤسائك لتنظيم عملك داخل الإدارة؟

الأسلوب الشفوي : مقابلة شخصية الهاتف الوساطة

الأسلوب الكتابي : مراسلات تقارير

16- هل ترى بان الاتصال برؤسائك يقلل من الأخطاء في العمل؟

نعم لا

✓ ثالثا: للاتصال الأفقي دور في تطوير الإدارة الرياضية؟

17- كيف تتصل مع زملائك داخل الإدارة؟

مباشرة باستشارة المشرف هاتفيا

18- كيف تقيم طبيعة العلاقة بينك و بين زميلك؟

حسنة مقبولة سيئة

19- هل الاتصال مع باقي الزملاء له دور في حل المشاكل أثناء العمل؟

نعم لا

20- هل يساعدك الاتصال مع زملائك في وضع أهداف منظمتك وأداء عملك بكفاءة و فعالية؟

نعم لا

21- هل هناك روح جماعية بين الموظفين داخل الإدارة؟

نعم لا

22- هل ترى بأن للاتصال دور في إشاعة روح الفريق و التعاون؟

نعم لا

23- هل تدرك أهمية الاتصال بين مختلف الفئات و المستويات الإدارية؟

نعم



الله

ملخص الدراسة :

- ✓ **عنوان الدراسة:** دور الاتصال الإداري في تطوير الإدارة الرياضية.
- ✓ **أهداف الدراسة:** يهدف هذا البحث إلى معرفة دور الاتصال الإداري في تطوير الإدارة الرياضية وهذا من خلال :
 - ❖ معرفة دور الاتصال النازل في تطوير الإدارة الرياضية.
 - ❖ إبراز دور الاتصال الصاعد في تطوير الإدارة الرياضية.
 - ❖ محاولة تبين دور الاتصال الأفقي في تطوير الإدارة الرياضية.
- ✓ **مشكلة الدراسة:** الاتصال الإداري ودوره في تطوير الإدارة الرياضية؟
- ✓ **التساؤل العام:** هل للاتصال الإداري دور في تطوير الإدارة الرياضية؟
- ✓ **التساؤلات الجزئية:**
 - ❖ هل للاتصال النازل دور في تطوير الإدارة الرياضية؟
 - ❖ هل للاتصال الصاعد دور في تطوير الإدارة الرياضية؟
 - ❖ هل للاتصال الأفقي دور في تطوير الإدارة الرياضية؟
- ✓ **فرضيات الدراسة:**
 - ✓ **الفرضية العامة:** للاتصال الإداري دور في تطوير الإدارة الرياضية.
 - ✓ **الفرضيات الجزئية:**
 - ❖ للاتصال النازل دور في تطوير الإدارة الرياضية.
 - ❖ للاتصال الصاعد دور في تطوير الإدارة الرياضية.
 - ❖ للاتصال الأفقي دور في تطوير الإدارة الرياضية.
- ✓ **عينة الدراسة:** استخدمنا أسلوب المسح الشامل لأنها من أبسط طرق اختيار العينات وتتكون عينة بحثنا هذا من 45 موظف بمديرية الشباب والرياضة لولاية الوادي.
- ✓ **المنهج المستخدم:** اعتمدنا في بحثنا على المنهج الوصفي التحليلي لكونه يتلاءم مع طبيعة المشكلة المدروسة.
- ✓ **أدوات الدراسة:** اعتمدنا في دراستنا على استمارة الاستبيان.
- ✓ **أهم النتائج المتوصل إليها:** تحليلنا لنتائج الاستبانة المتعلقة بالموظفين تمكنا من إثبات الفرضيات الجزئية بشكل كبير عن طريق إجاباتهم التي بينت لنا أن للاتصال الإداري دور في تطوير الإدارة الرياضية وهذا ما يتوافق مع فرضيتنا العامة
 - ❖ معرفة دور الاتصال النازل في تطوير الإدارة الرياضية.
 - ❖ إبراز دور الاتصال الصاعد في تطوير الإدارة الرياضية.
 - ❖ محاولة تبين دور الاتصال الأفقي في تطوير الإدارة الرياضية.
- ✓ **الاقتراحات:**
 - ❖ تقوية أتماط الاتصال من خلال إدخال تقنيات حديثة في كل مصالح ومكاتب المديرية، لكونها تسهل العمليات الإدارية.
 - ❖ الاستفادة من الاتصالات الإدارية في تقريب وجهات النظر وحصر المشكلة وحلها.
 - ❖ إعطاء حرية أكبر للعاملين بالمؤسسة الرياضية ليس فقط في اتصالمهم بالإدارة وإيصال انشغالهم في عملية اتخاذ القرارات.
 - ❖ دعم العلاقات الاجتماعية بين موظفي مديرية الشباب والرياضة للاستفادة من أثرها الايجابي وتقوية الاتصالات الإدارية.
 - ❖ الاتصال الإداري لا يمكن الاستغناء عنه في جميع المؤسسات الرياضية وجميع نواحي الإدارة بسبب تفاعل العاملين في المنظمة.