

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي



رقم:.....

مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر
تخصص إدارة وتسيير الموارد البشرية والرياضية

العنوان

الاتصال التنظيمي وعلاقته بعملية اتخاذ القرار بالهيئات الرياضية

دراسة ميدانية باللجنة الأولمبية الجزائرية

تحت إشراف:

د. بزيو سليم

من إعداد:

- قواسمية أحمد

- طبش لقمان

السنة الجامعية : 2019 / 2020



إلى من علمني النجاح و الصبر... إلى من علمني العطاء بدون انتظار... أبي.
إلى من علمتني و عانت الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه... إلى من كان دعاؤها
سر نجاحي و حنانها بلسم جراحي... أمي.

إلى جميع أفراد أسرتي العزيزة و الكبيرة كل باسمه أينما وجدوا.

إلى أصدقائي و رفقاء دربي.

إلى الأستاذ المشرف السيد: بزيو سليم، إلى أساتذتي الكرام الذين أناروا
درونا بالعلم و المعرفة.

إلى كل من يقتنع بفكرة فيدعو إليها و يعمل على تحقيقها، لا يبغى بها إلا
وجه الله و منفعة الناس.

إليكم أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع.

أحمد

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

أهدي ثمرة عملي

إلى المرأة التي كانت تعزيني في الحزن ورجائي في اليأس وقوتي في الضعف ولا
تزال ... إلى من علمتني معنى الحياة ... إلى من القلب يهواها والعمر فداها. وأطلب
من الله أن يرعاها ... إلى أمي، أمي، أمي.

إلى من زرعني على خفافه العلم... وناضل من أجلي وتعب لارتاح، وهيا لي أسباب
النجاح ... إلى من يسرف في حياته من أجل أن يراني أرتقي صموات المجد والكبرياء
... إلى والدي حفظ الله

إلى إخوتي وأخواتي، إلى كل الأعمام والأخوال وإلى كل الأصدقاء والأحباب.

وإلى كل من رافقتني في درب الدراسة وذاق معي طعم النجاح

إلى من وسعه قلبي ولم تسعه كلمات قلبي .. أسدي لهم ثمرة عملي .

لهم ان



بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى: " قل هو الذي أنشأكم وجعل لكم السمع والأبصار والأفئدة قليلا ما

تشكرون"

الحمد لله الذي أعانني على إتمام عملي ووفقني إليه، ويسر لي أسباب النجاح.

أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى كل من وقف إلى جانبي خلال عملي هذا

وساعدني من قريب أو من بعيد.

أتقدم بالشكر إلى إدارة معهد التربية البدنية والرياضية بجامعة محمد خيضر بسكرة.

وإلى الأستاذ المؤطر الدكتور " **بزيو سليم** " حفظه الله

وإلى كل من ساهم ولو بالدعاء. من قريب أو من بعيد لإنجاح هذا العمل المتواضع

الذي أبتغي به مرضاة الله تعالى.

فهرس المحتويات

	إهداء شكر فهرس المحتويات مقدمة
الفصل التمهيدي	
4	1. الإشكالية
5	2. الفرضية العامة
5	3. الفرضيات الجزئية
5	4. أهداف الدراسة
5	5. أهمية الدراسة
6	6. أسباب اختيار الموضوع
6	7. المفاهيم و المصطلحات الواردة في الدراسة
8	8-الدراسات السابقة والمشاهدة
الفصل الأول الاتصال التنظيمي	
11	تمهيد
12	1- ماهية الاتصال التنظيمي
12	1-1 مفهوم الاتصال التنظيمي
14	1-2 عناصر الاتصال
16	1-3 أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي
17	1-4 أنواع الاتصال ووسائله
20	2- معوقات وعوامل نجاح العملية الاتصالية
20	2-1 معوقات الاتصال
22	2-2 عوامل نجاح الاتصال
24	3- شبكات ونماذج الاتصال
24	3-1 شبكات الاتصال
25	3-2 نماذج الاتصال
26	3-3 أهمية نموذج الاتصال التنظيمي

27	خلاصة
الفصل الثاني اتخاذ القرار	
29	تمهيد
30	1- ماهية اتخاذ القرار
30	1-1- مفهوم وأهمية اتخاذ القرار
32	1-2- مراحل اتخاذ القرار
35	2- أنواع وأساليب اتخاذ القرار
35	2-1- أنواع القرارات
38	2-2- أساليب اتخاذ القرار
42	3- علاقة الاتصال التنظيمي باتخاذ القرار
42	3-1- علاقة الاتصال الرسمي باتخاذ القرار
44	3-2- علاقة الاتصال الغير رسمي باتخاذ القرار
45	خلاصة
الفصل الثالث الهيئات الرياضية	
47	تمهيد
48	1- تعريف الرياضة
48	2- ماهية الإدارة الرياضية
49	2-1- تعريف الإدارة
49	2-2- تعريف الإدارة الرياضية
50	2-3- طبيعة وأهمية الإدارة الرياضية:
51	2-4- أبعاد الإدارة الرياضية
52	3- تنظيم الهيئات الرياضية
52	3-1- ماهية الهيئات الرياضية
52	3-2- مفهوم الهيئات الرياضية
53	3-3- الهيكل التنظيمي الدولي للرياضة
54	3-4- أشكال الهيئات الرياضية
55	4- التقسيم القانوني للهيئات الرياضية
57	5- أساسيات التمويل في الهيئات الرياضية الجزائرية

58	5-1- التمويل حسب المشرع الجزائري
58	5-2- الموارد المالية في الهيئات الرياضية
60	5-3- الميزانية المالية في الهيئات الرياضية
61	خلاصة
الجانب التطبيقي	
63	تمهيد
64	1- الدراسة الاستطلاعية
64	2- الدراسة الأساسية
64	2-1- منهج البحث
65	2-2- مجتمع وعينة البحث
65	2-3- مجالات البحث
65	3- متغيرات البحث
66	4- أدوات البحث
66	5- الأساليب الإحصائية
67	خلاصة
قائمة المصادر والمراجع	
الملاحق	
الملخص	

مقدمة

مقدمة

يعتبر الاتصال ضرورة من ضروريات الحياة الإنسانية، كونه ظهر مع نشأة الحياة الاجتماعية هاته الأخيرة تقوم على جماعات بشرية تربطهم علاقات إنسانية وتجمعهم روابط وأهداف مشتركة وكذا تحكمهم عادات وتقاليد ، الأمر الذي جعله محور اهتمام الكثير من المفكرين والعلماء في شتى العلوم خاصة العلوم السلوكية .

إن الاتصال يمثل الدعاة الأساسية في كل هيئة، فهو يساهم في زيادة الإنتاجية والانسجام والتماسك بين العاملين ضمن مجال العمل، وتوحيد جهودهم لحل المشكلات التي تواجههم .

إلا وان كفاءة ونجاح أي هيئة مرتبط بمدى فعالية ونشاط العملية الاتصالية وتأثيرها على باقي العمليات الإدارية ، والتي تتوقف بمد ذاتها على فعالية تقنيات وأدوات الاتصال المستعملة .

ولقد تزايدت أهمية الاتصال في العصر الحالي بتزايد عدد وحجم المنظمات، فهي تعبر عن التفاعل الإنساني الذي يساعد على تعزيز الروابط والتعاون بينهم، مما يسمح بنقل المعلومات وتبادل الأفكار والخبرات بيسر وسهولة ، فأى قصور في نظام الاتصال شأنه أن يعطل أو يؤخر سير الإدارة، كيف إلا وهي الجسر الموصل بينها وبين الموظفين.

وبناء عليه فان الاتصال يعتبر عملية ديناميكية في الهيئات و المؤسسات الرياضية، نظرا للدور الذي يلعبه، كونها نسق مفتوح تتأثر وتؤثر في البيئة الداخلية أو الخارجية، فهي تواجه صعوبات ومعوقات تحد من فعالية الاتصال مما يؤدي إلى نقص المعلومة، الذي يحول دون اتخاذ قرارات رشيدة وفعالية .

فكثير من المديرين يواجهون كثير من المشاكل لابد من إيجاد حلول سريعة تتمثل في مجموعة البدائل المتاحة ، التي تتيح لهم إمكانية اتخاذ قرارات رشيدة وهذا ما يؤكد على أن عملية اتخاذ القرار هي جوهر العملية الإدارية.

وعلى ضوء هذا سنتطرق في دراستنا إلى مجموعة من الفصول التي ستشمل على عرض نظري للموضوع من خلال:

الجانب التمهيدي : وتطرقنا فيه الإشكالية و قمنا بطرح تساؤلات جزئية ووضعنا مجمعة من الفرضيات وكذا تطرقنا فيها إلى أهمية البحث وأهدافه و كذا شرح المصطلحات ولا ننسى الدراسات السابقة والمشاهدة والتعليق عليها.

الفصل الأول نعرض فيه الاتصال التنظيمي

فصل الثاني : نعرض فيه اتخاذ القرار

الفصل الثالث: نعرض فيه الهيئات الرياضية.

وتطرقنا في الجانب التطبيقي إلى منهجية الدراسة، فقمنا بعرض الدراسة الاستطلاعية وكذا الدراسة الميدانية وفيها قمنا بتكلم عن منهج الدراسة ومجتمع وعينة البحث وكذا مجالات البحث من البشري والمكاني وكذا الزماني، وتطرقنا إلى الأدوات الإحصائية المستعملة كالاستبيان، و في الأخير تطرقنا إلى الأدوات الإحصائية المستعملة، وكنا سنقوم بعرض للنتائج ومناقشتها.

الفصل التمهيدي

1. الإشكالية:

أصبحت الرياضية ظاهرة اجتماعية كبيرة تمتد في أرجاء العالم فقد استقطبت اهتمام الباحثين في مختلف التخصصات العلمية والذين ساهموا بدورهم في وضع قاعدة علمية ساعدت على التطور الذي آلت إليه في وقتنا الحاضر حيث تعد الإدارة الرياضية الحديثة جانبا من جوانب النظام الإنتاجي في أي مجتمع بحيث تهدف الإدارة إلى التنظيم الشامل للعلاقات الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية روح الفريق في العمل حيث أصبحت عملية أساسية تعتمد عليها كل الهيئات الإدارية لتحقيق أهدافها مستندنا في ذلك على الدعامات والأسس العلمية والخبرات المرتبطة بالعالم الإداري(عبد،2011)،

ووفق النتائج الرياضية المتذبذبة المتحصل عليها من طرف الفرق الجزائرية وكذا الرياضيين الجزائريين المشاركين في مختلف التظاهرات على المستويين القاري والعالمي و كذا المحلي لاحظنا أن الهيئات الرياضية الجزائرية تعاني مشكل في مجال التسيير والإنتاج وغيرها من المشاكل التي جعلتها في أزمة رياضية حقيقية وهذا الفشل يعود إلى نقص فعالية الاتصال التنظيمي بين المنظمين والهيئات وهذا ما يؤثر سلبا في عملية اتخاذ القرار.

تعتبر عملية الاتصال التنظيمي من أهم العمليات التي تحرص عليها كل الهيئات الرياضية على ضمان فعاليتها وهذا لما لها من أهمية كبيرة في ضمان وتوفير مختلف المعلومات لهذه الهيئات مما يسمح لها بترشيد القرارات المتخذة، كما أن لضمان الاتصال المستمر في كل الاتجاهات داخل الهيئة الرياضية وخارجها بضرورة تحسين لأداء العنصر البشري وذلك بتحفيزه على الإبداع وتنمية قدراته ورفع كفاءته مما يجعله تلقائيا مساهما في عملية اتخاذ القرار بالهيئة.

1 (حسام سامر عبده، الإدارة الرياضية الحديثة، ط1)

تواجه الهيئة الرياضية اليوم العديد من التغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية حيث أصبحت تشكل لها تحديات حقيقية يتحتم عليها مواجهتها بأكثر الطرق الفعالة الذي بدورها تعتبر العلاقات الشخصية من أكثر العوامل التي تلعب دور في تغير القناعات للمسؤولين في اتخاذ القرارات.

وهذا ما دفعنا لطرح التساؤل العام الآتي :

ما مدى تأثير الاتصال التنظيمي داخل الهيئة الرياضية على اتخاذ القرارات الناجعة والفعالة؟

ومنه تفرعت عدة تساؤلات جزئية تمثلت فيما يلي:

➤ ما مدى تأثير معوقات الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار في الهيئة الرياضية؟

➤ كيف يساهم الأسلوب الاستشاري في عملية اتخاذ القرار داخل الهيئة الرياضية ؟

➤ هل توجد علاقة بين الاتصال غير الرسمي "علاقات شخصية" وعملية اتخاذ القرار داخل الهيئة الرياضية؟

وللإجابة على مختلف التساؤلات المطروحة بالدراسة افترضنا حلول مسبقة تمثلت في :

2. الفرضية العامة:

للاتصال التنظيمي دور إيجابي و فعال في عملية اتخاذ القرار داخل الهيئة الرياضية.

3. الفرضيات الجزئية:

- تؤثر معوقات الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار .
- يلعب الأسلوب الاستشاري دور مهم في عملية اتخاذ القرار.
- تساهم علاقات شخصية " الاتصال غير الرسمي " في عملية اتخاذ القرار داخل الهيئة.

4. أهداف الدراسة:

الغرض من هذه الدراسة لا يخرج من كونه محاولة لتحقيق الأهداف التالية:

- ❖ معرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي وعملية اتخاذ القرار
- ❖ التعرف على مدى إسهام الاتصال في فعالية وترشيد القرارات وصلاحياتها.
- ❖ كيفية اتخاذ القرار الرشيد وذلك بوجود منافذ جيدة للاتصال
- ❖ التعرف على أساليب ووسائل الاتصال التنظيمي المستخدمة في الهيئة الرياضية
- ❖ التعرف على أثر الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار.

5. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي :

- أهمية الاتصال التنظيمي وعملية اتخاذ القرار التي أصبحت نشاط حيوي داخل كل الهيئات وذلك من أجل تطوير النشاط وتحقيق الأهداف .
- يلعب الاتصال دورا هاما في عملية التنسيق بين مختلف مصالح الهيئة .
- * التعرف على الواقع المعاش من خلال الاحتكاك بمجتمع الدراسة وذلك للتعمق ومعرفة درجة و طريقة الاتصال الذي يتم على مستوى الهيئة .

6. أسباب اختيار الموضوع: من أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع تمثلت فيما يلي:

– الذاتية:

- الميل للتعرف على مدى تأثير الاتصال التنظيمي على عملية اتخاذ القرار في الهيئات الرياضية
- مدى معرفة ما هو موجود في النظري وهل يتطابق أو يختلف مع الجانب التطبيقي في عملية الاتصال واتخاذ القرار في الهيئات الرياضية

– موضوعية :

- معرفة أهم المشاكل التي تواجه العملية الاتصالية وكيفية تأثيرها على اتخاذ القرار
- مدى مساهمة عناصر الاتصال وأشكاله في تفعيل القرار الرشيد في الهيئات الرياضية

– الآفاق:

- البعد الاستراتيجي والرهانات المستقبلية لعملية الاتصال لتنظيمي وكيفية المساهمة في تفعيل القرار الرشيد في الهيئات الرياضية.
- النظرة المستقبلية لتكوين قادة يؤمنون بأسلوب تشاوري وقيادة جماعية تذهب بالرياضة الجزائرية إلى أعلى المستويات

7. المفاهيم و المصطلحات الواردة في الدراسة:

● مفهوم الاتصال:

أ- لغة : كلمة "اتصال" في اللغة العربية مشتقة من الجذر " وصل "، و الذي يحمل معنيين اثنين:

المعنى الأول هو " الربط " بين شيئين أو شخصين ، وإيجاد علاقة من نوع معين تربط بين الطرفين أما المعنى الثاني فهو " البلوغ و الانتهاء إلى غاية معينة " .

والاتصال لغويا في القواميس العربية كلمة مشتقة من مصدر "وصل" الذي يعني أساسا الصلة وبلوغ الغاية¹

ب- اصطلاحا:

نجد أن لفظ الاتصال اختلفت معانيه باختلاف اتجاهات القائمين على دراسته ولكل نظرتة ومفهومه لهذا المصطلح، ويرجع ذلك الاختلاف إلى طبيعة ميدان كل من يتناول هذا اللفظ فهناك من تناوله على أنه "عملية نقل المعلومات من طرف لآخر(فضيل، 2007، ص12)

كما عرف "العلاق" الاتصال بأنه " أحد ركائز التوجيه ، حيث ينطوي على تدفق المعلومات و التعليمات و التوجيهات و الأوامر و القرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد أو مجاميع ، بغرض الإبلاغ أو التأثير أو إحداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف محددة مسبقاً(عبد الله، 2010، ص761)

التعريف الإجرائي: ومن جملة هذه التعاريف نستخلص أن الاتصال: هو إيصال معارف و أفكار لإيصالها بين الأفراد عملية تفاعل اجتماعي يتم بموجبه تبادل و الجماعات لتأثير فيهم للوصول إلى التفاهم والتعاون وتحقيق جميع الأهداف.

• مفهوم الاتصال الإداري:

ويعرف إبراهيم عرقوب "الاتصال المؤسسي ، بأنه عبارة عن:"الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب، الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويساهم في تطوير أساليب العمل، وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين ، وهو يتضمن الاتصال الرسمي وغير الرسمي(عرقوب، 1995، 163) .

-التعريف الإجرائي:

ومن خلال عرضنا لمجموعة من التعاريف التي اختلفت وتعددت بتعدد توجهات المفكرين والمدارس نستخلص ان الاتصال التنظيمي :هو عملية نقل وتبادل و إرساء المعلومات ، و الأفكار و المشاعر من خلال تفاعل الأفراد فيما بينهم بطرق متعددة سواء رسمية أو غير رسمية ،لتوجيه وتغيير السلوك وإنجاز المهام و الأنشطة لتحقيق الأهداف المرجوة.

• مفهوم القرار:

أ- لغة: كلمة القرار هي كلمة الإنجليزية (Decision)، مشتقة من الأصل اللاتيني (Decetum)، ونقصد بها البث النهائي والإدارة المحددة بشأن ما يجب عمله للوصول إلى وضع معين إلى نتيجة محددة ونهائية (الشليبي، 2011، ص35) .

ب- اصطلاحاً: عرف روبر القرار بأنه: عبارة عن اختيار من بين بديلين أو أكثر، وهو يتكون من سلسلة الخطوات المتتابعة، تبدأ بتشخيص المشكلة، وتنتهي بتقييم فعال للبدل الذي تم اختياره(حريم، 2009، ص210) .

القرار هو مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف ،أو لحل المشكلة التي تشغله.

ج- التعريف الإجرائي للقرار: من خلال ما تم عرضه من تعاريف القرار نستخلص أن القرار هو عملية اختيار و مفاضلة بين بديل من بين مجموعة بدائل لحل مشكلة قائمة أو تحقيق هدف أو أهداف.

• تعريف القرار الإداري:

أ- اصطلاحاً:

هي عملية بحث عن حل وسط أي أنه لا يوجد بديل قادر على تحقيق الهدف تحقيقاً تاماً غير البديل الذي تم اختياره (كنعان، 2007، ص 83).

• مفهوم اتخاذ القرار:

أ- اصطلاحاً: يعرف "بارنارد" عملية اتخاذ القرار: بأنها عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات، التي لا تكون في الغالب استجابات أو توماتكية، أو ردة فعل مباشرة.

ب- التعريف الإجرائي: من خلال جملة التعاريف يمكن القول بأن اتخاذ القرار الإداري: هي عملية يتم من خلالها اختيار الإداري لأحسن البدائل، بعد دراسة تحليلية ومتأنية المتاحة لمتخذ القرار.

• الهيئات الرياضية:

اصطلاحاً: "الهيئات الرياضية هي هيئات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي وهي مثلها كأي مؤسسة لها هيكل تنظيمي يتفق وحجمها والهدف الذي أنشأت من أجله".

التعريف الإجرائي: الهيئات الرياضية هي هيئات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي وهي مثلها كأي مؤسسة لها هيكل تنظيمي يتفق وحجمها والهدف الذي أنشأت من أجله

8- الدراسات السابقة والمثابفة: قصد إثراء بحثنا اطلعنا على عدة دراسات منها:

أ- الدراسات السابقة:

الدراسة 1: طبيش ميلود (ماجستير 2010). بعنوان: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة: دراسة ميدانية بإذاعة سطيف الجهوية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع فرع: علم الاجتماع الاتصال في المنظمات، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، ورقلة. *العينة: قصدية *المنهج: وصفي *أدوات الدراسة: الاستبيان وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- توجد علاقة ارتباطية فعلية بين الاتصال و التفاعل الاجتماعي من خلال المحافظة على الوعود التي تتم بين العاملين.
- وجود علاقة ارتباطية بين الاتصال و التفاعل من خلال المنافسة بين العاملين .
- توجد علاقة ارتباطية بين العملية الاتصالية ذات درجة عالية ، مما يشجع العمال على التفكير أكثر في الإبداع و تطور المؤسسة.
- وجود علاقة بين الاتصال داخل المنظمة و تفاعل العاملين .

الدراسة 2: فالتة اليمين، (شهادة دكتوراه 2012 بجامعة محمد خيضر بسكرة).

بعنوان: اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية: دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

العينة: عشوائية المنهج: المتبع وصفي تحليلي* أدوات الدراسة: الاستبيان المقابلة الملاحظة

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- معلومات اليقظة الإستراتيجية بالنسبة لمتخذي القرارات الإستراتيجية في بعينة الدراسة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية هي مجرد إيماءات وعلامات مسبقة لا تخلو من الخطأ ولا تظهر كل التفاصيل وقد لا تخلو من الأخطاء .
- اتضح من خلال الدراسة أن الإطار الذي تتخذ فيه القرارات الإستراتيجية، اتضح أن جميع أبعاد المحيط توحى بأن متخذي القرارات الإستراتيجية بمؤسسات الدراسة يتواجدون في وسط يتميز باضطراب و تشويش كبير في المعلومات.

ب-الدراسات المشابهة :

الدراسة 1: زيزي أمال 2015 بعنوان : دور الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار – دراسة ميدانية

ب مديرية أملاك الدولة بأم البواقي-.

العينة: قصدية منتظمة المنهج المتبع: وصفي* أدوات البحث: الاستبيان الملاحظة و المقابلة

وتوصلت الدراسة إلى عدت نتائج أهمها

➤ أكدت الدراسة على أن أغلبية القرارات تدور حول الإبلاغ عن النشاط و المهام وتبليغ القرارات

➤ أظهرت الدراسة أن نقص المعلومة يؤثر على فاعلية القرارات

➤ أكدت الدراسة على عدم مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار فهي تتم بين المدير و رؤساء

المصالح وحدهم

الدراسة 2: طبار عبد الجليل مساهمة الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار، دراسة المؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة

*العينة : عشوائية *المنهج المتبع : وصفي *أدوات الدراسة : الاستبيان

وتوصلت الدراسة إلى عدت نتائج أهمها

- الاتصال التنظيمي في المؤسسة يلعب دورا هاما وحاسما من اجل الوصول إلى انسجام داخلها لتحقيق كفاءة وفعالية قصوى.

- توفر الكم الهائل من المعلومات يؤدي بالمؤسسة إلى اتخاذ قرارات فعالة وبالتالي تحقيق أهدافها

- الاتصال التنظيمي الفعال يؤدي إلى التغلب على العديد من المشاكل التي تواجه العمال من حيث صعوبة وصول المعلومة في الوقت المطلوب.

3-8-التعليق على الدراسات السابقة :

من خلال تصفحنا و اطلاعنا على الدراسات السابقة و المشاهدة التي تناولت الموضوع من عدة جوانب و زوايا بحيث إفادتنا في :

❖ تحديد مشكلة البحث والتعرف على طرق معالجتها.

❖ كيفية تحديد خطة إجراءات البحث.

❖ التعرف على الوسائل المختلفة لجمع البيانات.

❖ التعرف على كيفية تحديد الاختبارات والقياسات المستعملة في الدراسة.

❖ التعرف على الأساليب الإحصائية المختلفة لمعالجة

الفصل الأول

الاتصال التنظيمي

تمهيد :

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

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

1- ماهية الاتصال التنظيمي :

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

قسمنا هذا المبحث إلى أربعة مطالب كان الأول عن مفهوم الاتصال و يليه الثاني بعناصر الاتصال وثالثا تناولنا مطلب الأهداف والأهمية للاتصال التنظيمي ورابعا وأخيرا أنواع ووسائل الاتصال التنظيمي.

1-1 مفهوم الاتصال التنظيمي:

كلمة اتصال مترجمة من الإنجليزية مشتقة أصلا من الكلمة اللاتينية التي تعني الشيء المشترك و فعلها أي يذيع أو يشيع والاتصال لغويا في القواميس العربية كلمة مشتقة من الجذر " وصل " الذي يعني أساسا الصلة وبلوغ الغاية و الذي يحمل معنيين اثنين الأول هو "الربط بين شيئين أو شخصين أي إيجاد علاقة من نوع معين تربط بين الطرفين ,

أما المعنى الثاني فهو "البلوغ" والانتهاء إلى غاية معينة كلمة مشتقة من مصدر " وصل " الذي يعي أساسا الصلة وبلوغ الغاية (ميلود، 2010، ص10) .

أما في الاصطلاح يعرف كالآتي:

عرف قاموس أو كسفورد الاتصال بأنه "نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات" (حمود، 2010، ص31)

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

وعرف على أنه "عملية التفاعل بين الخبرات والمعارف التي تمكن المنظمة من التكيف داخليا وخارجيا، وغالبا ما ينظر إليه على من ناحية نشر البيانات والمعلومات لكافة أقسام المنظمة و محيطها" (قوي، 2010، ص12).

أما يس عامر فيعرفه على أنه : "ظاهرة اجتماعية تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي، والعوامل المؤثرة على طرفي عملية الاتصال، وهي تشمل عمليتي نقل وتبادل المعلومات، والأفكار، والمعاني، وتفهمها باستخدام لغة مفهومة للطرفين من خلال قنوات معينة" (الشهري، 2003، ص13).

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

يعرف الاتصال التنظيمي على أنه: "الاتصال الإنساني المنطوق، والمكتوب الذي يتم داخل المنظمة على المستوى الفردي والجماعي، ويسهم في تطوير أساليب العمل، وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين خلال مراحل حياة المنظمة" (دليو، 2007، ص21).

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

كما يعرف أيضا على أنه: "عملية تبادل معلومات، والبيانات، والأوامر، بين المستويات التنظيمية من جهة، وبين كل ما يحيط بالمنظمة في بيئتها الخارجية من جهة أخرى" (محفوظ، 2011، ص9)

في هذا التعريف تم التطرق على بعد الاتصال التنظيمي بين المستويات التنظيمية وعلى الاتصال الداخلي أي بين الأقسام والخارجي بين المنظمة و بيئتها.

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

2-1 عناصر الاتصال:

حتى تتم عملية الاتصال بنجاح لابد من توفر عناصر أساسية تمكن المنظمة من تنظيم المعلومات من أجل إيصالها، واستقبالها وفي أحسن الظروف، وفي صيغة مفهومة حتى تلعب دورا في تحسين العملية التسييرية للمنظمة (محفوظ، 2011، ص12).

ويمكن إجمال عناصر الاتصال فيما يلي :

1_ المرسل " المصدر هو الشخص الذي لديه الرغبة في مشاركة الآخرين لمشاعره وأفكاره(الشهري، 2003، ص 20).

2_ الرسالة وهي المعلومات أو الآراء، أو الأفكار، أو الاتجاهات التي يرغب المتصل في إيصالها إلى المرسل إليه عبر الرموز وقد تكون صوتية مثل: الكلام، الموسيقى، أو صورية مثل: الكتابة، التصوير أو حركية مثل: الإشارات أو تكون مزيجا من هذه العناصر.

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

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

4_ المستقبل: وهو الطرف الآخر من عملية الاتصال وهو الذي يتلقى الرسالة، وتعمل على اكسبائه المفاهيم، المعارف، والاتجاهات والمهارات الجديدة .

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

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

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

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

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

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

1-3- أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي :

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

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

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

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

و تلخص أهمية الاتصال للمنظمات بإيجاز حسب ما جاء به ارمسترونغ :

- إدارة التغيير : معظم المنظمات هي عرضة للتغيير المستمر وهذا، بدوره، يؤثر على موظفيها و استعدادهم لتقبل التغيير لذلك تتم عملية الإبلاغ المسبق حول ضرورة التغيير .
-تحفيز الموظفين : التحفيز هو الدافع للفرد للعمل بفعالية في المنظمة في هذا الصدد تعتبر جودة الاتصالات من المديرين داخل المؤسسات كدافع لهم.
و يرى (صالح بن نوار) أن للاتصال أهداف يسعى لتحقيقها من بينها (حجاب و وهي، 1995، ص28):

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

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

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

1- اتخاذ القرارات: حيث يلعب الاتصال دورا كبيرا في اتخاذ القرارات فاتخاذ قرار معين يحتاج فيه الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

2- التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الاتصال الفاعلين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم أو أحزانهم و مخاوفهم وثقتهم بالآخرين حيث يستطيع العامل إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف.

3- ويمكن إدراج هدف آخر للاتصال لا يقل أهمية عن سابقه والمتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي فعندما تنتشر الإشاعة بشكل كبير يصبح مفعولها كارثيا بالنسبة للمنظمة ككل.

1-4- أنواع الاتصال ووسائله :

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

أولا: أنواع الاتصال حسب معيار الرسمية والغير رسمية

❖ الاتصال الرسمي:

وهي الاتصالات التي تحصل من خلال خطوط السلطة الرسمية والمعتمدة بموجب اللوائح والقرارات المكتوبة ، وقد تكون داخلية (داخل المنظمة) وقد تكون خارجية (مع منظمات أخرى) وقسمت الاتصالات الرسمية إلى أربعة أنواع رئيسية هي (حمود، 2010، ص 44):

أ. الاتصالات العمودية: وتنقسم بدورها إلى اتصالات نازلة وصاعدة، على الوجه الآتي :

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

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

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

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

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

د. الاتصالات الخارجية: يعرف الاتصال الخارجي على أنه الجهود المخططة للتأثير في الرأي العام من خلال الأسلوب الجيد و الأداء المسؤول الذي يعتمد على الاتصال الثنائي المتبادل أي من علاقة التأثير والتأثر . فالالاتصال الخارجي يعتبر وظيفة من وظائف الإدارة التي تقيّم اتجاهات الجمهور وتحدد سياسات و إجراءات الفرد و المنظمة مع الصالح العام و كذا تخطيط وتنفيذ برامج عمل لتحقيق الفهم والقبول العام.

❖ الاتصال غير الرسمي :

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

وهذا النوع من الاتصال يعتبر ظاهرة عادية تحدث دائما في أي مجتمع من الأفراد، بل ويعتبر حقيقة من ضرورات الحياة الاجتماعية. ومن خصائص هذا النوع السرعة الكبيرة التي تنتقل بها المعلومات إذ أن طبيعة

خط سيره خلال اللقاءات والاجتماعات والاحتفالات تجعل نقل الأخبار يتم في وقت قصير جدا(أبو النصر ، 2010، ص 10).

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

1- الاتصال اللغوي: وينقسم إلى نوعين:

أ- **لفظي (شفهي أو كتابي):** هو تلك العملية التي تهدف إلى التعبير المباشر واللفظي عن صعوبات التسيير سواء كانت شخصية أو جماعية وتتعلق بالرضا أو عدم الرضا عن العمل أو عن أخطاء معينة في التسيير أو عن أحد جوانب الصراع التنظيمي ، ومن وسائله: التعليمات الشخصية، المقابلات، برامج التدريب، الاستشارات، اجتماعات اللجان، المحاضرات، والمؤتمرات، الهاتف، نظام المخاطبة العامة، فيديو، النقابات

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

بغير لفظي (إشارات، حركات، صمت، صور، رسوم، نقوش)

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

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

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

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

- شخصي: مباشر , وجها لوجه ودون قنوات وسيطة
- تنظيمي: وهو خاص بالمنظمات ويأخذ أشكالا عديدة مثل اجتماعات صنع القرارات , الندوات التوجيهية , برامج التدريب المهني , حفلات التكريم..
- جماهيري : وهو أوسعها وأكثرها مدى لاستعماله لوسائل الاتصال الجماهيري.

4- وأخيرا فإن أنواع الاتصال وفقا لطبيعة مصدره نوعان: رسمي (يرتبط بالبناء التنظيمي للمؤسسة وهو

أما صاعدا أو هابطا، أو أفقي أو غير رسمي (يتم خارج مسارات الاتصالات الرسمية وهو أما مكمل للاتصال أو معيق له)

ومن المهم في جانب عملية الاتصال التنظيمي التفكير جيدا في الوسيلة المستخدمة والمفاضلة فيما بينها وفقا لأهمية وطبيعة الرسالة المراد إيصالها. كما لا بد أن يراعي في العمل التنظيمي عند استخدامه وسيلة من هذه الوسائل بعض الجوانب المتعلقة

ب) درجات السرية، السرعة، الجهد والوقت، الجانب الاقتصادي (إن الاتصال الناجح سواء بالطرق المباشرة أو غير المباشرة و بالوسائل المكتوبة أو المسموعة يبني أساسا على سعة الفهم لمختلف جوانب الاتصال وسواء أكان المستهدفين أفرادا بعينهم أو جماعات أو الجمهور بصفة عامة، مما يحتم على القيادات التنظيمية المسئولة تنمية معارفهم والسعي لاكتساب مهارات جديدة باستمرار والإمام الواعي بالأنظمة واللوائح المنظمة.

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

2- معوقات وعوامل نجاح العملية الاتصالية:

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

2-1- معوقات الاتصال:

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

وهنا سنذكر ثلاث أنواع من المعوقات:

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

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

أ. قلة أو انعدام البيانات: أن من أساسيات نظام الاتصال الفعال توفير البيانات للعاملين في جميع المستويات - بقدر حاجتهم لها. فرسم السياسات ووضع الخطط، واتخاذ القرارات انما يعتمد كلياً على البيانات ومدى توفرها، مما يجعل قلة أو انعدام البيانات في المنظمة من معوقات الاتصال بما يسببه من تأخير في أداء الأعمال، ويقلل من درجة رشد القرارات المتخذة كنتيجة حتمية.

ب. قصور الهيكل التنظيمي: يتضح قصور الهيكل التنظيمي من خلال عدم تحقيقه لوظائفه و مهامه من حيث تحديد الاختصاصات والمسؤوليات والصلاحيات، وانعدام التنسيق بين الوحدات الإدارية. وهذا القصور في عدم تحقيق تلك المهام انما يخلق عدم وضوح في تنظيم العلاقات الإدارية وتشتيت الاتصال في اتجاهات غير سليمة، مما يسبب تعطيلاً للأعمال وتشتيتاً للمعلومات، وليس في تحديد الأولويات الأمر الذي يعد عائقاً للاتصال يحول دون تمكين العاملين من تأدية أعمالهم على النحو السليم.

ج. عدم وضوح نظام الاتصال: إن عدم وضوح نظام الاتصال، يعتبر من معوقات الاتصال التنظيمية نتيجة لما يسببه من تشويه للمعلومات المتبادلة أو حجبتها، بقصد أو من دون قصد، خشية المساءلة واللوم كلتسرب المعلومات المستويات تنظيمية لها أحقية في تلك المعلومات.

2- معوقات شخصية: وتتمثل في تلك المعوقات التي ترجع إلى المرسل، والمستقبل في العملية الاتصالية وتحدث أثراً عكسياً، وذلك نظراً للفروق التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم، وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له.

. تباين الإدراك : يختلف إدراك الأفراد للمواقف التي يواجهونها وفقاً لمشاعرهم، وسلوكهم، و خلفيتهم، وخبرتهم السابقة، ومراكزهم الوظيفية التي يشغلونها، فمرسل الرسالة يقوم بتفسيرها وفقاً لمشاعره وسلوكه هذا الاختلاف قد يسبب في فهم مضمون الرسالة مما يعد احد عوائق الاتصال.

. الاتجاهات السلبية للأفراد: مثل اتجاهات الأفراد السلبية أحد العوائق الشخصية في عملية الاتصال فمثلاً الانطواء، والذي يعي ميل الفرد إلى العزلة عن الآخرين، أما بسبب الظروف الاجتماعية، والبيئية التي تحيط به و تجعله بعيداً عن زملائه في العمل، مما يتسبب في تكوين ظروف اتصالية غير جيدة.

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

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

ويمكن توضيح هذه العوائق في ما يلي :

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

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

ومع هذه المعوقات التي تواجه العملية الاتصالية داخل المؤسسة فهناك عوامل تساعد في نجاح هذه العملية ليكون الاتصال فعالا وستتطرق لها في المطلب الثاني.

2-2- عوامل نجاح الاتصال: هناك مجموعة من العوامل التي من شأنها أن تؤدي إلى اتصال ناجح وفعال والتي سنتطرق إليها من خلال ما يلي:

أولا: هناك عوامل تتعلق بالمرسل:

- أن يكون المرسل موضع ثقة بالنسبة للمستقبل، لأن هذه الثقة هي الأساس الذي يبني عليه المستقبل تصديقه للرسالة.

-المهارة الاتصالية لما لها من تأثير على قدرة المرسل في تحليل أغراضه، ونواياه من خلال الاتصال، إضافة إلى إلمامه برسالته. (الصدريقي و بدري، 1999 ، 43)

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

ثانيا : عوامل تتعلق بالرسالة:

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

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

-صياغة الرسالة بطريقة واضحة، وتناسب و وسائل الاتصال المتاحة لنقلها.

ثالثا:عوامل تتعلق بالمستقبل:

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

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

-عدم استجابة المستقبل للشائعات.

رابعا: عوامل تتعلق بوسائل الاتصال:

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

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

كما يمكن الإشارة إلى مجموعة من العوامل الأخرى التي تمكن من إنجاح العملية الاتصالية وذلك من خلال(رضا، 2009، ص43) :

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

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

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

➤ إظهار تصرفات مؤيدة لمحتوى رسالة الاتصال، فالاتصال المقنع ليس ما نقوله، يرتبط بشكل أكبر مما نفعله .

وهنالك من يرى أن للمدير دورا فعال في نجاح عملية الاتصال، وذلك من خلال:

عدم النظر للسلطة من منطلق كونها مصدر قوة وعقاب، بل على المدير التمسك بنظرة أعمق للسلطة من حيث القدرة على الإقناع والتأثير، ولما لها من نتائج جيدة في المنظمة.

- النظرة إلى التراع داخل المنظمة على أنه ظاهرة طبيعية، ويمكن الاستفادة منه في تقريب وجهات النظر والتأثير على الاتجاهات، العمل على رفع قدرة الإصغاء والمتابعة من أجل زيادة فاعلية الاتصال.

- القدرة على التنسيق وتبادل المعلومات أفقياً لدى المديرين، لتفادي ازدواجية العمل والاضطراب في البرامج. وإضافة إلى هذه العوامل النجاح العملية الاتصالية داخل المؤسسة فهناك شبكات ونماذج العملية و لها الدور الكبير في إيضاح العملية الاتصالية وهذا ما سنعرضه من خلال مطلبين نختتم بهما المبحث الثالث والأخير لهذا الفصل.

3- شبكات ونماذج الاتصال :

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

وللاتصال عدة نماذج وضعت لترتيب و تنظيم عناصر العملية الاتصالية ، وهذا ما سنتأوله في المطلب الثاني نماذج الاتصال.

3-1- شبكات الاتصال : تتبنى إدارة المنظمة أنواع من شبكات الاتصال عند وضع الهيكل التنظيمي وهذه الشبكات تقوم على تخطيط مسبق، ومن الملاحظة الميدانية والتجارب التطبيقية للباحثين ويمكن تلخيص أهم أنواع شبكات الاتصال في ما يلي ذكره من شبكات :

أ. **شبكة السلسلة:** ويمثل هذا النمط من الاتصال، إمكانية الرئيس بالاتصال بالمرؤوسين (مساعديه) حيث أن كل مساعد يستطيع أن يتصل بشخص واحد، ويصلح هذا النوع من الاتصال في المنظمات الصغيرة الحجم، حيث يستطيع الرئيس المدير (بالاتصال بمساعديه أو مرؤوسيه بصورة مباشرة، وسريعة حينما يكون عددهم محددًا عادة (داود، 2007، ص166).

تنتقل الرسالة في هذه الشبكة من الحلقة أ إلى الحلقة ب حتى تصل إلى المستقبل ، وهذا النوع من الشبكات يتميز بالبطء وعدم الكفاءة وقلة شيوع استخدامه (قاسيمي، 2011، ص 10) .

ب. **الشبكة الدائرية:** يمكن أن يطلق هذا النوع من الاتصال شبه التام (شبه الكامل) حيث يستطيع الرئيس أن يتصل بمساعدين اثنين، ولكل مساعد شخص يتصل به، و هؤلاء أيضا قادرون على الاتصال مع بعضهم، وهكذا" (حمود، 2010، ص 47) .

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

د. شبكة Y : ويمثل هذا النمط من الاتصال إمكانية الرئيس - المدير - الاتصال بأربعة أشخاص آخرين، إلا أن هؤلاء الأشخاص لا يستطيعون الاتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة، إذ أن المدير - الرئيس - يتصل مساعده، والمدير نفسه لا يستطيع الاتصال بأي من المرؤوسين إلا من خلال مساعده الذي يشكل بالنسبة للمدير عنق الزجاجة في فعالية الاتصال (داود، 2007، ص 166).

و يتجسد من خلال وجود الرئيس أفي أعلى الشبكة وينسق مع نائبه ب ثم النائب ج هذا الأخير بدوره يتصل ويتواصل مع المرؤوسين د وه . (قاسيمي، 2011، ص 10)

3-2- نماذج الاتصال:

في هذا المطلب سنتناول نماذج الاتصال التنظيمي من حيث التعريف والأهمية و خصائص النموذج في الأخير لخصنا أهم نماذج الاتصال التنظيمي في جدول.

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

2- خصائص النموذج الاتصالي : حتى يكون النموذج الاتصالي علميا جيدا، وجب أن يتصف بمجموعة من الصفات نلخصها في ما يلي:

- ❖ يعطي تمثيلا واضحا مفهوما للنظرية التي يراد شرحها كعملية اتصال.
- ❖ إمكانية النموذج للتطبيق البحثي ، و ذلك لفهم مكونات عملية الاتصال وخصائصها.
- ❖ ملائم للظاهرة المدروسة حيث يتوافق مع القضايا والموضوعات ذات العلاقة بعملية الاتصال.
- ❖ ينطوي على أهم العوامل حول الظاهرة المدروسة، ليشمل على كافة جوانب عملية الاتصال(أبو بكر و البريدي، ، 2007، ص 86).

3-3- أهمية نموذج الاتصال التنظيمي:

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

- تمكين القارئ من الاستدلال على رؤية الكاتب ومنهجه في معالجة و تناول عملية الاتصال الإداري، حيث يمكن الدارس من التعرف على المدخل والفلسفة التي يتبناها الكاتب من خلال تصميم نموذج الاتصال ومن ثم يحدد القارئ نطاق التعامل مع النموذج. (أبو بكر و البريدي ، 2007 ، ص 88).

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

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

خلاصة :

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

الفصل الثاني

اتخاذ القرار

تمهيد :

إن الإنسان مهما اختلفت طبيعته ومركزه الاجتماعي و الثقافي أو وضعه الاقتصادي التعليمي فإنه يتخذ نتيجة للفطرة مجموعة من القرارات فاتخاذ القرار هو وظيفة أساسية يقوم بها الإنسان عند سعيه المستمر لإشباع حاجاته ورغباته المادية و المعنوية وتسيير أموره اليومية فكما أن الفرد يتخذ قرارات مختلفة في حياته اليومية، فإن عملية اتخاذ القرارات تتغلغل وبصورة مستمرة في نشاط الهيئة وفي جميع عناصر العملية الإدارية من التخطيط،التنظيم التوجيه و الرقابة ، وهي لا تقتصر على موظف دون غيره حيث تعتبر عملية اتخاذ القرار عملية مهمة وأساسية في الإدارة، وهي أحد أهم الأنشطة وهي ضرورة حتمية لتحقيق الأهداف التي من أجلها أنشئت المنظمة، وذلك لارتباط كل وظائف المنظمة باتخاذ القرار.

1- ماهية اتخاذ القرار:

للقرار دور كبير في حياة المنظمة ، حيث لا يمكنها تحقيق أهدافها والقيام بأعمالها دون اتخاذها لقرارات ، حيث أن القرار ضروري للقيام بكل نشاطات المنظمة وعلى كل مستوياتها.

ولاتخاذ القرار بشكل صحيح يجب توفير معلومات تساعد على اختيار البديل الأفضل من عدة بدائل ، والوصول به إلى القرار الجيد، وهذا ما سنجده في هذا المبحث بعد تعريف القرار وعملية اتخاذ القرار ، وكذا أهمية اتخاذ القرار في المطلب الأول، ثم مراحل عملية اتخاذ القرار في المطلب الثاني .

1-1- مفهوم وأهمية اتخاذ القرار:

لقد تعددت محاولات الباحثين في مجال التسيير وخاصة منهم المتخصصين في مجال الموارد البشرية في تعريف اتخاذ القرار، إلا أن أغلب التعريفات تنصب في عناصر القرار، لذا سنحاول في ما يلي تقديم مجموع من التعاريف لاتخاذ القرار.

أولاً: مفهوم القرار:

1. القرار هو السبيل لتحريك عملك لبلوغ المهام والأهداف، عليك أن تضع العوامل المفيدة و الخيارات وتحديد أهميتها وأولويتها على نحو صحيح حتى تكون قراراتك أكثر ملائمة(العمرى،2016، 18: 15) .

2. وعرفه محمد العزاوي على أنه هو "الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين ، أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها" (العزاوي، 2006، ص 21).

3. ويعرف هاريسون القرار بأنه " الأساس في عملية تقييم البدائل المتعلقة بالهدف والي عندما يكون توقع القرار بالنسبة لعمل معين بالذات يجعله يتخذ اختيارا يوجه إليه قدراته وطاقاته لتحقيق غايته" (حسن، 2005، ص 45)

- القرار هو تصور مدرك لوضع ما يراد بلوغه أو تحقيقه، أو هو تصور مدرك لحالة مستقبلية يراد الوصول إليها. أم اتخاذ القرار فيقصد به اختيار بديل محدد، أو قرار من بين بدائل أو قرارات عدة متنافسة باعتباره الأكثر قبولاً لتحقيق هدف ما، أو أهداف معينة ، وعملية الاختيار هذه يفترض أن تكون نتيجة اقتناع منطقي لموازنة عقلانية بين التكاليف المتوقعة أو الواجب دفعها، والخسائر المحتملة أو التي يمكن تحملها من ناحية، والمنافع التي يمكن تحقيقها أو جنيها من ناحية أخرى من جراء اختيار قرار ما من ناحية أخرى. (فهيمى، 2010، ص 47).

ثانيا : مفهوم عملية اتخاذ القرار :

1. اتخاذ القرار هو جوهر العملية الإدارية ، ويتطلب قدرة كبيرة على التحليل والدراسة للعوامل المختلفة التي تؤثر في القرار، كما يتطلب قدرة على التخيل واقتراح حلول مختلفة ، مع اعتبار أن القرارات هو الخيار بين بدائل يتم المفاضلة بينها لعلاج مشكلة معينة(الحميضي ، 2007، ص9).

2. وقد حدد برنارد مفهوم عملية اتخاذ القرار بأنها عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر . (كنعان، 2009، ص 83)

3. وعرفها نيل على أنهما " عبارة عن محاولة لتقليل عنصر الصدفة من خلال اتخاذ القرارات والإجراءات التي من شأنها التأثير على النتيجة لصالح واحد". (Jones, 2015, p5)

- كما تعتبر عملية اتخاذ القرار على أنما: " مجموعة أنشطة يتم إتباعها لتحديد المشكلة، وبدليل الحل، وتقييم البدائل، واختيار البديل المناسب لحل المشكلة، وأهم خطوة تشير إلى اتخاذ القرار هي اختيار البديل المناسب (ماهر، 2007، ص22).

1. كما يعرف أيضا " هي سلسلة من الخطوات المتابعة تبدأ بتشخيص المشكلة وتنتهي بتقييم فاعلية البديل الذي تم اختياره(حريم، 2006، ص88).

وكتعريف شامل لعملية اتخاذ القرار نقول: هي عملية المفاضلة بين مجموعة بدائل والتقييم الدقيق لها في ظل ظروف وتوقعات معينة، واختيار البديل الأفضل والذي هو حل للمشكلة المطروحة أو الطريق للوصول إلى الهدف المحدد.

ثالثا: أهمية اتخاذ القرار :

لا يمكن أداء نشاط ما لم يتخذ بصدده قرار، فاتخاذ القرارات هي أساس عمل المدير ، والتي يمكن من خلالها انجاز كل أنشطة المنظمة، وتحديد مستقبلها، ولا يمكن أداء أي وظيفة بالمنظمة (كالإنتاج ، التسويق، التمويل والموارد البشرية (أو أداء أي وظيفة إدارية) كالخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة) ما لم يصدر بصددها قرار يحدد من يقوم بها، مت، مع من، وبأي تكلفة، وغير ذلك. (ماهر، 2007، ص34).

ويقول Simson . H أن اتخاذ القرارات هو قلب الإدارة، ومفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني" فالقرارات ما هي إلا سلسلة متصلة ببعضها البعض،

وكل قرار كبير استراتيجي (تبعه سلسلة متصلة من القرارات إلى الحد الذي تكون فيه القرارات صغيرة جدا، أي يتم تنفيذ وتحقيق الأهداف التي تعتبر في حد ذاتها قرارات) (مناصرة، 2004، ص 4).

وتتجلى أهمية القرار في المنظمات على مستويين هما (السعيد، 2014، ص 05):

مستوى وظائف الإدارة: القرار الإداري وظيفة من ووظائف الإدارة الأساسية والمركزية، والإدارة ما هي إلا سلسلة من عمليات تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، التي تنصرف إلى مختلف الوظائف العامة الأخرى للإدارة جمع المعلومات، معالجة المعلومات، إنتاج معلومات جديدة، التخطيط، التنظيم، القيادة والتوجيه، الرقابة .

مستوى وظائف المؤسسة : بالإضافة للدور الجوهري لاتخاذ القرار في قلب العملية الإدارية، فكذاك بالنسبة للمؤسسة، فهو السبيل الوحيد لأداء وظائفها وممارسة نشاطها ، كون أن تنفيذ وظائف : الإنتاج، التسويق، الموارد البشرية، المالية والمحاسبة، إدارة البحث والتطوير وغيرها يتوقف على اتخاذ القرار .

وتتضح أهمية القرار بالنسبة للمؤسسة من خلال دوره في:

1. تجسيد الأهداف وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات العامة بصورة علمية و موضوعية.
2. التفاعل الديناميكي بين مختلف الأطراف الفاعلة في النسق التنظيمي الداخلية منها والخارجية مثل: المدراء، المستشارين، العملاء، الموردون، العاملين... الخ.
3. تجميع ومعالجة مختلف المعلومات المتعلقة بالمؤسسة ونشاطها باستخدام وسائل علمية وتكنولوجية متعددة .
4. تقييم أداء القادة والمدبرين والإداريين في القيام بمختلف الأنشطة والمهام المطلوب إنجازها .
5. تجسيد الأهداف وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات العامة بصورة علمية وموضوعية .

1-2- مراحل اتخاذ القرار:

تم عملية اتخاذ القرار وفق مجموعة من المراح الأساسية، حيث لخص سيمون المعالم الأساسية لعملية اتخاذ القرارات على النحو التالي (العزاوي، 2006، ص 111) :

المرحلة الأولى: مرحلة البحث والاستطلاع، ويقصد بها مواقف مناسبة لاتخاذ القرارات.

المرحلة الثانية: مرحلة التصميم ، ويقصد بها عملية الحث عن بدائل مختلفة لمواجهة الموقف.

المرحلة الثالثة : مرحلة الاختيار، ويقصد بها اختيار بديل من بين البدائل السابقة أي اختيار البديل الأكثر ملاءمة والأكثر احتمال للنجاح. الخطوات المختصرة لعملية اتخاذ القرار: (ماهر، 2007، ص 46).

1. تحديد المشكلة.

2. جمع بيانات وحقائق من المشكلة لتحديد بدائل الحلول.

3. اختيار الحل الأمثل.

4. تطبيق الحل ومتابعته.

أولاً: تحديد المشكلة:

إن أول خطوة في عملية اتخاذ القرار هي التعرف على المشكلة و مسابقتها ودراسة أعراضها وجمع المعلومات عنها وتحليلها، وذلك لتحديد الأهداف المراد تحقيقها، وتوجد ثلاثة أنواع من المشكلات قد تواجه أي إداري وهي: (حسين، 2008، ص 22)

1. مشاكل تقليدية: وهي تلك المشاكل التي تتعلق بالنشاطات التي تمارس يوميا مثل حضور الموظفين وانصرافهم، توزيع أعمالهم، ومنح الإجازات.

2. مشاكل حيوية: وهي التي تؤثر بشكل مباشر وحيوي على سير العمل مثل مشاكل التخطيط والسياسات والاستراتيجيات المتبعة.

3. مشاكل طارئة: وهي مشاكل عرضية تحدث بسبب التقلبات والتغيرات البيئية أو بسبب قصور الأداء. من الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، هي تحديده الطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي الحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها (السيسي، 2001، ص 68).

والأسلوب العلمي لذلك، هو تشخيص المشكلة بتتبع أسبابها وظروف حدوثها و معدل تكررها وصولا إلى الأسباب الحقيقية التي أدت لظهور الأعراض المرضية. ومن هذا المنطلق يمكن تحديد المشكلة الحقيقية تحديدا دقيقا(رضوان، 2012، ص 50)

ثانيا : جمع البيانات وتقييم البدائل:

إن ظهور المشكلة الإدارية يتطلب من المدير اتخاذ القرار الأفضل لحلها وهذا يعني أن يتم اختيار الحل من بين عدة حلول متاحة ولكل حل من هذه الحلول بعض المزايا والعيوب ، إذ لا تتساوى الحلول جميعا من

حيث قدرتها على تحقيق الهدف، ومن هنا تأتي أهمية الدراسات التحليلية للمشكلة، وتعتبر هذه المرحلة من المراحل الفكرية الصعبة، وذلك لأن عملية المفاضلة بين البدائل ليست عملية واضحة وسهلة، لأن مزايا وعيوب كل بديل لا تظهر وقت بحثها لكن تبرز عند تنفيذ الحل مستقبلاً، ومن هنا يأتي الشك وعدم التأكد من صلاحية البدائل المطروحة للحل (العجمي، 2010، ص 238).

ولأن متخذ القرار قد يقع في مشكلة المفاضلة بين البدائل لأنها عوامل غير ملموسة وكذا ضيق الوقت للتوقع حول نتائج بديل من بين بقية البدائل، لذا من الأفضل عليه أن يأخذ بعين الاعتبار النواحي التالي: (مشرقي، 1997، ص 19)

- إمكانية تنفيذ البديل ومدى توفر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذه.
- التكاليف المادية لتنفيذه والأرباح التي يتوقع تحقيقها والخسائر التي يمكن أن تتولد عنه.
- الانعكاسات النفسية والاجتماعية لتنفيذه ومدى استجابة المرؤوسين للبديل وحسن توقيت تنفيذه.
- اختيار البديل الذي يؤدي إلى الاستغلال الأمثل لعناصر الإنتاج المادية والبشرية المتاحة بأقل مجهود ممكن.
- اختيار البديل الذي يضمن تحقيقه السرعة المطلوبة عندما يكون الموضوع عاجلاً.

ثالثاً : البحث عن الحل (اختيار البديل المناسب):

لابد لصاحب القرار هنا من التفكير والإبداع لإيجاد الحلول والبدائل المختلفة، وأن يأخذ بالحسبان الأحداث غير المتوقعة التي قد تواجهه أثناء التنفيذ (البليسي، 2010، ص 63).

ويحتاج الأمر كما ذكر أحمد ماهر أنه وبعد تحديد تطوير ووضع أكبر عدد ممكن من بدائل الحل، وبما أن العقل البشري محدود بخبراته السابقة وبقدراته، فإنه يجب الاستفادة بها، مع الاستفادة من مصادر أخرى يمكن أن تساعد في تقديم واقتراح عدد آخر من الحلول.

ويلجأ المديرون في غالب الأحيان إلى رصيد خبراتهم السابقة كمصدر وحيد لاقتراح بدائل الحل، إلا أن الوضع المثالي هو محاولة تشجيع هؤلاء المديرين على البحث عن بدائل أخرى للحل قد يساعد فيها الزملاء والمرؤوسين بدور كبير. (ماهر، 2003، ص 287)

ومن مميزات البديل أنه يساهم في الحل وفي تحقيق النتائج التي يسعى لها صاحب القرار مكانية توفر الحل عند اختياره دون غيره من البدائل الأخرى، وأن يسأل صاحب القرار نفسه ماذا ستحقق هذه البدائل؟ ما هي كفاءتهما؟ وما هي نوعية إنجازاتها المتوقعة؟ هل

يتطلب التنفيذ طرق وموارد جديدة؟ ما هي الصعوبات في التنفيذ؟ وما هو الوقت الملائم لتطبيق البدائل المقترحة (البليسي، 2010، ص 63).

ومن هنا نذكر بعض النصائح التي وضعها أحمد ماهر: (ماهر، 2003، ص 287)

1. اعتمد على رصيد خبرتك السابقة في معالجة مشاكل متشابكة واسأل نفسك هل كنت موفقا في التعرف على بدائل الحلول؟ وما هي هذه البدائل .
2. تعرف إذا كان أحد زملائك قد تعرض لنفس المشكلة وكيف أمكنه علاجها .
3. اسأل الآخرين أن يساعدوك وابحث عن النصيحة منهم .
4. اسأل مرؤوسيك أن يقترحوا بعض الحلول.
5. قم بعقد لجان لبحث المشكلة والحلول البديلة لها .
6. قم بمناقشة المشكلة في اجتماعات و شجع مشاركة الآخرين في اقتراح الحلول .
7. ابحث في الكتب والمراجع عن حلول علمية للمشكلة.

رابعا : تنفيذ ومتابعة الحل (البديل):

تتضمن هذه الخطوة من النموذج العام في اتخاذ القرارات ، تطبيق ما تم اختياره لحل المشكلة على أن عملية تنفيذ أي بديل، أو حل ليست عملية بيسيرة، ذلك أن اتخاذ القرار بشأن حل مشكلة ما، لا بد أن يصاحبه تغيير أو تعديل في الظروف المحيطة بالمشكلة، والتي غالبا ما تكون عاملا مؤثرا في ظهور المشكلات، كذلك في إن مما يجب مراعاته في عملية تنفيذ البديل لحل المشكلة، أن يتم إسناد مهمة تنفيذ الحل إلى شخص أو الأشخاص الذين لديهم المهارات الكافية لتنفيذ هذا الحل مع إعطائهم فرص الصلاحية والمرونة التي تمكنهم من تنفيذ الحل بما يتلاءم وظروف التنفيذ. (الشميمري و هيجان، 2014، ص 111).

وقد عرف عيسى محمود حسن هذه المرحلة على أنها المرحلة التي يتم فيها اتخاذ القرار وإدخال الحل حيز التنفيذ، وذلك بناء على الخطوات السابقة وتنفيذ البديل الأفضل،

القرار، يعني تنفيذ البديل الأنسب تنفيذًا فعالًا بما في ذلك تحديد وقت التنفيذ وتقسيم وقت التنفيذ إلى مراحل، مع حساب تكلفة كل مرحلة ، هذا مع الاستمرار والمتابعة أثناء مراحل التنفيذ، لوضع اليد مباشرة على أي انحراف أو تشويش قد نشأ أثناء عملية الانجاز . (حسن، 2010، ص 228).

2- أنواع وأساليب اتخاذ القرار:

تأخذ عملية اتخاذ القرار عدة أنواع وتتمارس وفق مجموعة من الأساليب، وعليه سنوضح في هذا المبحث كل من أنواع وأساليب عملية اتخاذ القرار

1-2- أنواع القرارات:

سنحاول في هذا المطلب توضيح أنواع القرارات حسب أربعة تصنيفات مهمة و هي المبرمجة والغير مبرمجة و التصنيف حسب المستوى التنظيمي و تصنيفها حسب درجة الثقة بالمعلومات في اتخاذها وفي الأخير ذكرنا نوع القرارات الفردية و القرارات الجماعية.

1. المبرمجة والغير مبرمجة:

قسم كونتز وزملائه القرارات إلى نوعين هما: القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة ، فالقرارات المبرمجة تشير إلى القرارات المخطط سلفا، والتي تتعامل مع حل المشكلات المتكررة أو الروتينية (حيث يتم تحديد أساليب وطرق وإجراءات حل، أو التعامل مع أي مشكلة سلفا). ومن أبرز أمثلتها التعيين والتوظيف والإجازات... الخ، حيث توضح سلفا الإجراءات الخاصة بكل حالة من الحالات المذكورة من واقع اللوائح المعمول بها في مجال المشتريات أو شؤون العاملين... الخ (حنفي، 2006، ص 86).

أما القرارات غير المبرمجة فهي تلك القرارات التي تحصل في مدد زمنية غير متكررة، أو في ظروف غير متشابهة لذلك تستدعي جهدا معينا من التفكير، إلى جانب متطلبات الحصول على قدر معين من المعلومات وتحمل المنظمة كلفة إضافية. ومن هذه القرارات إنشاء مشروع جديد، أو إجراء توسعات، أو القيام بشراء معدات جديدة أو طرح منتجات جديدة إلى الأسواق. ولذلك غالبا ما تتعلق القرارات غير المبرمجة بالأبعاد الإستراتيجية للمنظمة، خصوصا القرارات ذات العلاقة بمستقبلها ، كما تلعب القيادة الإدارية في المستويات العليا دورا أكبر من إنضاج واتخاذ هذه القرارات نظرا لعلاقتها بمستقبل المنظمة. ثم أن جزءا مهما من وقت إدارة المنظمة يخصص لتحويل القرارات غير المبرمجة إلى قرارات مبرمجة، بسبب الخبرات المتراكمة في اتخاذها وتنفيذها. (الشماع و حمود، ، 2007، ص 246).

2. التصنيف حسب المستوى التنظيمي :

بشير معظم الأدبيات لعديد الفروق التي تميز مختلف قرارات مستويات التسيير، كما تشير في ذات الوقت لاختلاف طبيعة المعلومات التي تعتمد عليها هذه المستويات. تعتمد هذه الأدبيات عموما على التقسيم الذي اعتمده Ansoff وتنقسم القرارات إلى : (بلعجوز، 2008، ص 105).

القرارات التشغيلية : وهي القرارات التي تتخذ في المستويات التنظيمية الدنيا ، والمتعلقة وإرشادات منها إلى الاختيار بين العمليات التشغيلية للمنظمة، و هي أقرب لإتباع تعليمات البدائل، و عادة ما تكون متعلقة بالتأكد من المهام والأنشطة التي قد تم تنفيذها بكفاءة وبفعالية، ويؤخذ هذا النوع من القرارات في ظل ظروف تأكد تام ونتائجها معروفة مسبقا، مثل تعطل في خط الانتاج ما يحتاج تصليحه من إجراءات نمطية معينة.

القرارات التكتيكية : هي قرارات تؤخذ على مستوى إداري أعلى مما تؤخذ فيه القرارات التشغيلية، فعند هذا المستوى يقوم المديرون باتخاذ قرارات لحل مشكلات التنظيم والرقابة على الأداء و فرض قرارات متعلقة بتأكد من الاستخدام الفعال لموارد المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها ، ولا توجد في هذا النوع من القرارات إجراءات معروفة مسبقا يجب إتباعها، ولكن متخذ القرار يقوم بتجميع المعلومات اللازمة لتشخيص وحل المشكلة، واستخدام حكمه الشخصي ورصيده من الخبرة في اختيار البدائل، في هذه الحالة يتم اتخاذ القرارات في ظروف تتسم بعدم نسبي.

القرارات الإستراتيجية : هي قرارات تؤخذ مستوى قمة الهيكل التنظيمي، بواسطة الإدارة العليا في المؤسسة، وهي قرارات تغطي مدى زمني أطول مقارنة بالقرارات السابقة، وتتعلق القرارات الإستراتيجية بالوضع التنافسي للمؤسسة في السوق، وفي اغتنام الفرص وتجنب مخاطر البيئة ، وهذا النوع من القرارات يحتاج إلى معلومات خاصة بالبيئة أكثر من غيره، كما تتمم القرارات الاستراتيجية بتحديد المؤسسة والموارد اللازمة لتحقيقها والسياسات التي تحكم عمليات التوزيع الخ.

3. القرارات حسب درجة الثقة بالمعلومات في اتخاذها : و تنقسم بدورها إلى : (الجواسي و البرزنجي، 2014، ص 50)

القرارات المؤكدة : وتمثل القرارات التي تتسم بدرجة عالية من التأكيد من حيث المعلومات المتوفرة بشأنها بحيث لا تتضمن أي متغيرات غير مؤكدة الحصول مثل دعوة المدير لعقد اجتماع اعتيادي أو طارئ لمؤوسين ، بعد أن يتأكد من عدم وجود أي ظرف طارئ يحول دون حضور أي منهم لذلك الاجتماع .

القرارات في ظل المخاطرة : وتمثل هذه القرارات بتحديد احتمال حصول حالات معينة في ضوء تحقيق النتائج المرتقبة لكل بديل والاحتمالات هي النسبة المئوية لعدة مرات حدوث نتيجة معينة .

حالة عدم التأكد : وهي القرارات التي لا يتم تحديد الاحتمالات حدوثها بنسبة معينة وفقا لطبيعة البدائل المتاحة لذلك أولاها أقل تحديدا أو وضوحا في حالة المخاطرة ، إذ أن المدير أو الرئيس لا يستطيع أن يتخذ القرارات بصورة الاحتمالات نظرا لتحكم العديد من المتغيرات غير المحتسبة بشأنهما ، إذ أن حالات عدم

الاستقرار أو الثبات في الظروف التي يتخذ بها القرارات كبيرة ولا تتسم بالدقة الواضحة . ولذلك غالباً ما يتم استخدامه العديد من الخبرة المتراكمة لديه أو الاستعانة بالاستشارية والخبراء المتخصصة أو بنوك المعلومات والإحصاءات تسهم بقدر معين في تقليص دائرة المجهولة للمستقبل المبهم ، أو الظروف والمتغيرات غير المتحكم فيها ، أو المرتبة بشأن القرارات التي نزع في اتخاذها.

4. القرارات الفردية و القرارات الجماعية: القرارات الفردية هي القرارات التي ينفرد المدير بأخذها دون أن يشارك أو يتشاور مع المعنيين بموضوع القرار، والعديد من المؤلفين يعتبرون هذا النوع كأسلوب أوتوقراطي تسلطي في الإرادة، إلا أن واقع الأعمال وما يميزه من سرعة وتنافس يحتم على المدير في العديد من الحالات اتخاذ قرارات فردية (مناصرية ، 2004، ص 7).

أما القرارات الجماعية فهي تمثل نتاج تفاعل ومشاركة آراء عدد معين من الأفراد العاملين في المنظمة و هذا يعكس (حسب العديد من المؤلفين) روح التعامل الديمقراطي في منظمات الأعمال، وكذا تنمية الروح الجماعية، واكتساب الأفراد نوعاً من الانتماء للمنظمة مما ينعكس بالإيجاب على الأهداف المرجوة.

وتتضمن درجة المشاركة في اتخاذ القرار المداخل التالية: (عليان، 2007، ص 79)

- المدخل الفردي، وهو أسلوب القائد المحافظ المستبد في اتخاذ القرارات.
- المدخل الاستشاري، وهو أسلوب القائد الديمقراطي في اتخاذ القرارات.
- المدخل الجماعي، وهو أسلوب القائد الديمقراطي في اتخاذ القرارات.

2-2- أساليب اتخاذ القرار:

يتخذ اتخاذ القرار أسلوبين رئيسيين وهما: الأسلوب التقليدي والأسلوب الحديث في صنع القرارات الإدارية ويمكن توضيحهما على النحو التالي:

ساد الأسلوب التقليدي في صنع القرارات الإدارية قبل ظهور المدارس والنظريات العلمية والإنسانية والسلوكية في الإدارة والتنظيم، وكانت عملية اتخاذ القرارات الإدارية تتم وفقاً لهذا الأسلوب التقليدي، على أساس العاطفة والاهتمام والتخمين والارتجال، ورد الفعل، والاعتماد على القدرة والكفاءة الذاتية للقادة والرؤساء الإداريين.

أما الأسلوب الحديث في اتخاذ القرارات الإدارية فهو أسلوب علمي وموضوعي يستند إلى مناهج وطرق البحث العلمي في صنع واتخاذ القرارات الإدارية مثل المنهج التجريبي والمنهج الاستقرائي، واستخدام

الأساليب والوسائل العلمية والتكنولوجية مثل فكرة شجرة القرارات واستعمال العقول الإلكترونية في عملية صنع القرارات الادارية. (مراد، 2006، ص 55)

أولاً: الأساليب التقليدية: وسنذكر منها:

1. الخبرة: يستخدم المدير خبرته الناتجة من تعاملاته مع المشكلات السابقة ليطبقها على المشكلات الآنية المشاكمة للمشكلات السابقة، وان الحلول التي أتبعته أمس يمكن أن تتبع اليوم أيضاً، ويمكن أن تطبق هذه القرارات الجارية المتكررة، ويكتفي المدير فيها بتطبيق قاعدة أو سياسة تعمل بها منظمته، ولا تتطلب مقارنة بين البدائل المتاحة من حيث نتيجة كل بديل واختيار واحد منها.

تتواجد عيوب كثيرة في هذا الأسلوب لعدم تطابق المشاكل القديمة مع المشاكل الحديثة، ويتطلب التحليل وجمع المعلومات من مصادرها الأولية بغرض حل المشكلة القائمة فعلاً أفضل بكثير من الاعتماد على السياقات القديمة، وقد تشوب خبرة المدير الأخطاء والثغرات.

تزايد عملية تطوير الخبرة للوصول إلى منطقة أعمق في وعي الإنسان، وهذه تتطلب اتخاذ ثلاث خطوات: الانبثاق التام والمراقبة المستمرة، التراجع والتفكير والسماح للمعارف الداخلية بالانبثاق، والتصرف في لحظة الاهتمام بالجديد في حينه. (إبراهيم، 2015، ص 231)

2. البديهة والحكم الشخصي: يعني هذا الأسلوب استخدام المدير حكمه الشخصي، واعتماده على سرعة البديهة في إدراك العناصر الرئيسية الهامة للمواقف والمشكلات التي تعرض له، والتقدير السليم لأبعادها، وفي فحص وتحليل وتقييم البيانات والمعلومات المتاحة والفهم العميق والشامل لكل التفاصيل الخاصة بهما (كنعان، 2007، ص 185).

وتبدو صعوبة ومخاطر استخدام هذا الأسلوب في أنه يقوم على أسس شخصية نابعة من شخصية المدير وقدراته العقلية، واتجاهاته، وخلفياته النفسية والاجتماعية و معارفه، وهذه كلها سمات وقدرات تختلف باختلاف المجتمعات والبيئات، كما أنها مرهونة بالمقومات المختلفة والمتعددة للمجتمع الواحد وقواعد السلوك التي تحكمه، والاتجاهات السائدة فيه، والتطورات المختلفة التي يمر بهما، وكل ذلك يؤثر في حكم المدير الشخصي على الأمور والمواقف التي تواجهه.

3. التجربة: يعتبر أسلوب التجربة من الأساليب المهمة التي استخدمت في اتخاذ القرارات في بداية الأعمال وما زال متبعاً، حيث يواجه المديرون مشكلة معينة، فيضعون لها حلاً أو مجموعة حلول بعد إخضاعها لتجارب واختبارات، ثم تقييمها وبيان إمكانية استخدامها من عدمه لحل المشكلة، يتبع المديرون في بعض الأحيان خليطاً ما بين التجربة والأسلوب العلمي والغير العلمي.

وتبرز من أسلوب التجربة الكثير من العيوب تشمل استهلاك الموارد، وفقدان الوقت، وبعثرة جهود صانعي ومتخذي القرار، لكونها لا تأتي بحل جذري للمشكلة، وربما تزيد من تعقيدها وعدم حلها، ولكنها تعطي للشخص القائم بها التعلم من أخطائه لتصحيح قراراته المستقبلية، وتعد عملية تجنب التسرع في الحكم على هذا النوع من القرار عند البحث عن أمور مهمة أو جديدة إحدى الركائز الأساسية، حتى وإن لم تكن منافعها بادية بشكل فوري. (إبراهيم، 2015، ص232)

ثانيا: الأساليب العلمية:

وسنذكر منها:

1. **بحوث العمليات:** لقد ازدادت أهمية بحوث العمليات في مجال اتخاذ القرارات الإدارية بعد الحرب العالمية الثانية، وأستهدف استخدامها تطبيق الأسلوب العلمي على دراسة الاحتمالات في أية مشكلة من المشاكل الإدارية بقصد تحقيق الهدف المطلوب (العجمي، 2010، ص 244). وعرفها (ميلر وستار) على أنها تطبيق الوسائل والطرق والفنون العلمية لحل المشكلات التي تواجه المديرين بشكل يضمن تحقيق أفضل النتائج. كما عرفها (واجنر) بأنها مدخل علمي لحل المشكلات الإدارية في المواقف المعقدة وأن محورها الأساسي هو اتخاذ القرار. ويتضح من التعريفين السابقين أن وضع هذا الأسلوب العلمي موضع التنفيذ يفترض وجود عناصر معينة، واتباع خطوات علمية محددة تتمثل في أن يكون هناك شخص أو جهة معينة تشعر بوجود المشكلة، وأن تكون هناك أهداف أو نتائج يرغب الشخص أو الجهة بتحقيقها، وأن تكون هناك متغيرات يمكن لمتخذ القرار السيطرة عليها، وأن تكون هناك قيود وضغوط يتم في ظلها اتخاذ القرار، حيث تكمن أهمية دراسة بحوث العمليات في: (ويكيبيديا، 2016، 23)

- المساهمة في تقريب المشكلة أيا كانت إلى الواقع.
- صياغة نماذج رياضية معينة تعكس مكونات المشكلة .
- عرض النموذج في مجموعة من العلاقات الرياضية، وإعطاء فرص مختلفة لعملية اتخاذ القرارات وبما يساهم في تفسير عناصر المشكلة والعوامل المؤثرة فيها.

2. **العصف الذهني:** مفهوم العصف الذهني: العصف الذهني أسلوب تعليمي وتدريبى يقوم على حرية التفكير ويستخدم من أجل توليد أكبر كم من الأفكار لمعالجة موضوع من الموضوعات المفتوحة من المهتمين أو المعنيين بالموضوع خلال جلسة قصيرة. (العمري، 2011، ص 30).

المبادئ الأساسية في جلسة العصف الذهني:

إرجاء التقييم: لا يجوز تقييم أي من الأفكار المتولدة في المرحلة الأولى من الجلسة لأن نقد ، أو تقييم أي فكرة بالنسبة للفرد المشارك سوف يفقده المتابعة ويصرف انتباهه عن محاولة الوصول إلى فكرة أفضل لأن الخوف من النقد والشعور بالتوتر يعيقان التفكير الإبداعي.

إطلاق حرية التعبير : أي التحرر مما قد يعيق التفكير الإبداعي ، وذلك للوصول إلى حالة من الاسترخاء وعدم التحفظ بما يزيد انطلاق القدرات الإبداعية على التخيل وتوليد الأفكار في جو لا يشوبه الحرج من النقد والتقييم، ويستند هذا المبدأ إلى أن الأخطاء غير الواقعية الغريبة والطريفة قد تثير أفكاراً أفضل عند الأشخاص الآخرين.

الكم قبل الكيف: أي التركيز في جلسة العصف الذهني على توليد أكبر قدر من الأفكار مهما كانت جودتها، فالأفكار المتطرفة وغير المنطقية أو الغريبة مقبولة ويستند هذا المبدأ على الافتراض بأن الأفكار والحلول المبدعة للمشكلات تأتي بعد عدد من الحلول غير المألوفة والأفكار الأقل أصالة.

البناء على أفكار الآخرين: أي جواز تطوير أفكار الآخرين والخروج بأفكار جديد ، فالأفكار المقترحة ليست حكراً على أصحابها فهي حق مشاع لأي مشارك تحويرها توليد أفكار أخرى منها.

3. أسلوب شجرة القرار: أسلوب شجرة القرار كغيره من الأساليب العلمية ، يمكن متخذ القرار من رؤية البدائل المتاحة والأخطار والنتائج المتوقعة لكل منها بوضوح..، إلا أن تطبيق هذا الأسلوب بفعالية يتطلب استعانة متخذ القرار ، وخاصة في المواقف والحالات غير المؤكدة أو في المواقف المعقدة ، بالحاسب الإلكتروني لتقدير وتحديد درجة الاحتمالات المتوقعة، وكذلك تحديد إجمالي العوائد المتوقعة خلال فترة محددة ، من خلال تجميع الحاسب الإلكتروني للبيانات والمعلومات، الخاصة بهذه الأمور وتحليلها للاستعانة بما في اختيار البديل الذي يحقق النتائج المطلوبة (كنعان، 2007، ص 197).

يمكن تحليل مسائل اتخاذ القرار بيانيا باستخدام التحليل الشجري للقرار عندما يكون عدد الأفعال وحالات الطبيعة محدودة، وتأتي فائدة استخدام الشجرة لشفافية وسهولة التحليل ، حيث يمكن رؤية كل أفرع عملية اتخاذ القرار بيانيا، وتعرف شجرة القرار على أنها رسم بياني يوضح الأفعال الممكنة اتخاذها، حالات الطبيعة و احتمالاتها، والمنافع المرتبطة بكل زوج من الأفعال وحالات الطبيعة، وتستخدم شجرة القرار المصطلحات التالية :

- النقاط التي عندها يجب أن يتخذ القرار تعرف بنقاط القرار و يرمز لها بالمستطيلات.
- النقاط التي عندما تحدث حالات الطبيعة تعرف بنقاط الحالة يرمز لها بالدوائر.

- أي ممر يخرج من نقطة قرار يمثل فعل مختلف، وأي ممر يخرج من نقطة حالة يمثل حالة مختلفة للطبيعة.
 - بالقرب من أي ممر يخرج من نقطة حالة يسجل الاحتمال المسبق لتلك الحالة، ويجب أن يكون مجموع الاحتمالات مساويا للواحد الصحيح.
 - في نهاية أي فرع للشجرة يخرج من نقطة حالة تكتب مقدار المنفعة المتحصل عليها.
 - يكتب حاصل ضرب احتمالات الفروع ومقادير المنفعة المتحصلة عند نهاية الفرع في داخل دائرة نقطة الحالة التي تنشأ منها تلك الفروع وتمثل هذه القيمة المنفعة النقدية المتوقعة لذلك الفعل.
- يلي ذلك فحص كل الأفعال المنبثقة عند نقطة القرار واختيار الفعل ذو أكبر قيمة نقدية متوقعة ويتم إلغاء الأفعال الأخرى بوضع خطين متوازيين صغيرين على الأفرع التي تمثلها. "

3-علاقة الاتصال التنظيمي باتخاذ القرار:

يرى إميل فهمي شنودة أن مشكلة الإدارة الأولى في يومنا هذا هي مشكلة الاتصالات أي مشكلة البيانات والمعلومات اللازمة للعملية الإدارية .
وإذا كانت الاتصالات ضرورية لازمة للعملية الإدارية بجوانبها المتعددة، فهي أكثر ضرورة وأهمية العملية اتخاذ القرار، لأن الاتصالات واتخاذ القرار يشكلان جانبين مهمين من جوانب العملية الإدارية، ويعتمد كل واحد منهما على الآخر، ويتأثر به.

وقد أكد Dorsey . johnL على أهمية العلاقة بين الاتصالات واتخاذ القرار ، إذ أن الاتصالات هي التي تنقل البيانات والمعلومات والحقائق اللازمة لاتخاذ قرار معين، وأن نقل هذه البيانات والمعلومات قد يتم عن طريق التسلسل الرئاسي وفق القاعدة الهرمية، وقد يتم النقل أيضا بطرق أخرى لا تلزمه في سيرها قنوات الاتصال الرسمي كما هو في الاتصالات غير الرسمية السيد و العبد، 2002، ص 61.

3-1- علاقة الاتصال الرسمي باتخاذ القرار:

إن الاتصال التنظيمي الرسمي هو تلك العملية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات عبر الوسائل و التقنيات التي يحددها المرسل عبر القنوات الرسمية ، التي توجد في إطار الهيكل التنظيمي وفق الخطوط التي تضمنها المستويات الإدارية من جهة والقوانين والقواعد التنظيمية التي تعمل بها المنظمة من جهة أخرى ، بحيث يتخذ الاتصال اتجاهات أساسية في التنظيم (النازل والصاعد والأفقي) والتي سنحاول في هذا المطلب التطرق لعلاقتها باتخاذ القرار.

أولاً: علاقة الاتصال النازل في اتخاذ القرار:

هو ذلك النمط من الاتصال التنظيمي الرسمي الذي يكون اتجاهه من الأعلى إلى الأسفل، ويستخدم هذا الأسلوب من قبل القادة والمدراء لتخصيص الأهداف، وتوفير المعلومات، والتعليمات والتعريف بالسياسات والإجراءات، و معلومات حول مستوى الأداء، كما أنه قد يكون شفويًا، أو مكتوبًا، أو مرئيًا أو أي شكل أخ، والمعلومات التي تتخذ هذا الشكل غالبًا ما تكون عرضة للتحريف وسوء الفهم ، لذلك يجب متابعتها ومراقبة ردود أفعال المتلقين في شكل تغذية رجعية للتأكد من وصول هذه وفهمها بشكل صحيح. (المهاشمي ، 2006، ص218).

والاتصال النازل يمكن القائد الإداري من التأثير في و مرؤوسيه، إن القائد الإداري لا يمكنه التأثير في مرؤوسيه والقيام بوظيفة التوجيه والإشراف على أكمل وجه بدون نظام اتصال فعال بينه وبين مرؤوسيه، فلكل قائد اتجاهاته وأفكاره ومعتقداته التي يريد توصيلها للعاملين، كما أن القائد عند قيامه بالإشراف على العمل والعاملين يصدر توجيهاته وأوامره التي يريد توصيلها لهؤلاء العاملين، وهي تلك المتمثلة فيما يتخذه من قرارات ، وذلك بموجب ما لديه من معلومات وبيانات توفرها له وسائل الاتصال في منظمته . (السبيعي، 2003، ص 51).

ثانياً: علاقة الاتصال الصاعد في اتخاذ القرار:

يتجسد هذا النوع من الاتصال في مختلف المعلومات التي ينقلها العاملون في المستويات الأدبي للتنظيم إلى الإدارة العليا، حيث يعطي المرؤوس لرئيسه بيانات عن عمله، والمشاكل التي تصادفه في العمل وتستدعي تدخل السلطات العليا، وتكون هذه المعلومات عادة في شكل تقارير وشكاوي . مع تطور الفكر التنظيمي تعدى هذا الأسلوب من الاتصال شكله البسيط إلى إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات عن طريق إبداء الرأي و تقديم اقتراحات حول نظام العمل بهدف تطوير الأداء وتحسينه، و قد أكد هذا الرأي كل من الباحثين شستر برنال Bernard Chester و ماري باركر فوليت Follet Parer Mary لأهمية الاتصال الصاعد باعتبار القيادة تتمثل في قبول التعليمات الصادرة إليهم طوعيا وعن قناعة أكثر منه بسبب سلطة الرؤساء في إصدار القرارات اللازمة للمستويات التنفيذية(القيوتي، 2003، ص 219)..

إن جعل القائد عارفاً بحقيقة ما يجري داخل منظمته ، لعل أسوأ القادة الإداريين هم الذين يتكاسلون عن معرفة ما يجري داخل منظماتهم، حيث يتوقعون داخل مكاتبهم الخاصة، وقد تكون المعلومات التي تصل إليهم عما يجري حولهم ناقصة أو متغيرة أو مشوهة، وهذا يؤدي بهؤلاء القادة إلى اتخاذ القرارات الخاطئة والتصرفات غير المنطقية .

والقائد الإداري هو الذي يحرص على توافر وسائل اتصال فعالة تمكنه من معرفة حقيقة ما يجري داخل منظمته بصورة صادقة دون تأخير، فالمعلومات و الحقائق قد تصل إلى القائد الإداري ولكنها تصل متأخرة أي بعد الوقت المناسب، مما يترتب عليه عدم جدوى ما يتخذه من قرارات.

ثالثاً: علاقة الاتصال الأفقي باتخاذ القرار:

وهو تلك العملية التي تتم بين العاملين في نفس المستوى ، بغرض التشاور وتبادل الخبرات والمعلومات دون الرجوع إلى المستويات العليا ويمكن تعريفه أيضاً على أنه تلك الاتصالات الجانبية بين الأفراد والمجموعات في المستويات المقابلة، مما يزيد من تماسك وترابط الجماعة، ويلجأ الأفراد لهذا النوع من الاتصالات للارتياح النفسي الذي يتحقق من خلاله، عكس الاتصالات الصاعدة التي تفرض كاتصال رسمي، وللاتصالات الأفقية مزايا نذكر منها:

1. تعمل على تنسيق الجهود لتحقيق التكامل والترابط في الجهود كفريق واحد لخدمة مصالح المؤسسة.
2. الاستفادة من خبرات المديرين على اختلاف مستوياتهم، وكذا الاستفادة العاملين من خبرات بعضهم البعض.

3. حيوية الاتصال بين المديرين، وبين مختلف شرائح العمال. (بن جيتور، 2008، ص 208)
ويظهر دور الاتصالات في اتخاذ القرار من حيث الاستشارات وتبادل الخبرات بين الموظفين الذي يقعون في نفس المستوى الإداري، وذلك من خلال تناسق موظفي نفس المستوى وتفاوت خبراتهم في المجال.

3-2- علاقة الاتصال الغير رسمي باتخاذ القرار:

نظراً لأهمية الاتصال الغير الرسمي فإنه يمكن لمتخذ القرار أن يستفي بشكل كبير من هذا النوع من الاتصال ، نظراً لما ينتجه من معلومات وبيانات قد تغيب في حالة الاتصال الرسمي، وتتحدد درجة استفادة المنظمة من هذا النوع من الاتصال تبعاً لحجمها وطبيعتها عملها والهدف الذي تسعى لتحقيقه، إذا ما توفر نظام اتصال غير رسمي إلى جانب نظام اتصال رسمي فذلك سيجعل المنظمة قادرة علي جمع كم كبير من المعلومات والبيانات ، وبالتالي تكون قادرة على اتخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب.

ونظراً للدور المهم الذي يلعبه الاتصال غير الرسمي إلى جانب الاتصال الرسمي في عملية اتخاذ القرار ، فإنه من غير المنطقي إغفال هذا الدور ، ويتضح ذلك من خلال التطورات وتكنولوجيا المعلومات التي ساهمت في تعاضد دور المعلومات وتزايد أهميتها متى كانت بالموصفات الكمية والنوعية والدقة، وغالباً ما يتاح هذا من خلال الاتصال غير الرسمي الفرد هو محور العملية الإداري وإذا كانت هناك قرارات تخالف أهدافه ورغباته فإنه يحاول التأثير عليها بكل السبل والوسائل لجعلها تلي رغباته وحاجاته، وكذا فإنه يلجأ إلى الاتصال غير الرسمي كوسيلة للتعبير عن آرائه . (بركان، 2016، 10)

خلاصة:

تطرقنا بشيء من التفصيل إلى عملية اتخاذ القرار، وما تحويه من مراحل و أنواع، وكذا أساليب وأهمية إلى غير ذلك من معلومات متنوعة ، واستنتجنا أن عملية اتخاذ القرار موجودة في كل مستويات المنظمة وأساس نجاح المنظمة .

وفي الأخير فان عملية اتخاذ القرار تعد عملية مركبة وجوهرية التي تستمد بقاءها من خلالها فهي تعد من أهم الأنشطة الإدارية التي تستخدم لتحليل المشكلات وإيجاد انبب البدائل التي تتمثل بدورها حلولا لهذه المشكلات .

الفصل الثالث

الهيئات الرياضية

تمهيد:

إن دراسي الهيئات الرياضية وخبرائها يهتمون بتوصيف الهيئة الرياضية بصفة كلية من حيث إمكانية الهيئة في تحقيق أهدافها بفاعلية، وبالتالي فهم لا يركزون فقط على بناء تلك الهيئات من الناحية الداخلية وتنظيمها ولكن أيضا مكانة هذه الهيئة في التفاعل مع المجتمع الموجودة فيه من خلال أنظمة المجتمع المختلفة الاجتماعية، الاقتصادية والسياسية أو علاقة التأثير والتأثر ما بين الهيئة الرياضية وهذه الأبعاد والمتغيرات.

وفي هذا الإطار تظهر مفاهيم عامة مرتبطة بالهيئات الرياضية انطلاقا من مفهومها الخاص، ومن خلال كذلك شكلها أو هيكلها التنظيمي، كما تبرز أهم الأهداف والأشكال سواء الاقتصادية أو الرياضية التي وجدت لأجلها الأندية الرياضية، أما التسيير فيظهر من خلال قدرات الإدارة الرياضية وأهميتها القسوى من اجل الوصول إلى الأهداف المرجوة، كل هذا يتحدد في إطار قانوني ينظم ويضبط الحركة الرياضية من كل جوانبها ، الاجتماعية وحتى الاقتصادية.

1- تعريف الرياضة:

من تعاريف الرياضة نجد ما يلي:

استعمل مصطلح "الرياضة" كترجمة لمصطلح sport في اللغة الانجليزية والفرنسية، والذي يوجد أصله اللغوي في اللغة اللاتينية (Disport) ومعناها التحويل والتغيير، ولقد حملت معناها ومضمونها من الناس عندما يحاولون مشاغلهم واهتماماتهم بالعمل إلى التسلية والترفيه من خلال الرياضة، و"الرياضة" بصورها النظامية والمنضبطة طور متقدم من الألعاب وبالتالي من "اللعبة"، وهي الأكثر تنظيماً والأرفع مهارة" (احمد ، 2013، ص 54).

كذلك يمكن أن تعرف الرياضة على أنها: "عبارة عن مجهود جسدي عادي أو مهارة تمارس بموجب قواعد متفق عليها دف الترفيه، المنافسة، المتعة، التميز، أو تطوير المهارات، واختلاف الأهداف، مجتمعة أو منفردة، هناك العديد من الرياضات، وهي تشغل جزء من وقت الناس، يصرفون عليها بعض مالهم، وتثير اهتمامهم، سواء كانوا لاعبين أو متفرجين أو متابعين". (عبده، 2011، ص 16)

تعني الرياضة كذلك "كل أشكال النشاط البدني الذي تتم من خلاله مشاركة عارضة أو منظمة والتي دف إلى التعبير أو تحسين اللياقة البدنية والصحة العقلية وتشكيل العلاقات الاجتماعية أو الحصول على نتائج في المنافسة على جميع المستويات". (هرياجي ، 2017، ص 75)

الرياضة كذلك هي: "نشاط بشري قادر على تحقيق نتيجة تتطلب مجهود بدني و أو مهارات جسدية، الذي بحكم طبيعته وتنظيمه يكون تنافسي و مقبول عموماً باعتباره رياضة". (بدوي، 2001، ص 16)

حسب اللجنة الحكومية للتربية البدنية والرياضة بمنظمة التربية والعلوم والثقافة (اليونيسكو) التابعة للأمم المتحدة: " وضعت مصطلح التربية البدنية والرياضية على أساس التفريق بين التربية البدنية التي تعبر عن التربية عن طريق البدن و الأنشطة الحركية، وبين الرياضة التي تعبر عن المنافسة في الأنشطة البدنية البشرية و التي تحكمها قواعد معينة" (محمد، 2000، ص 25).

2- ماهية الإدارة الرياضية:**1-2- تعريف الإدارة:** توجد مجموعة من التعاريف الخاصة بالإدارة ومنها:

حسب فردريك تايلور "الإدارة هي المعرفة الدقيقة لما تريد من الآخرين أن يقوموا بعمله، ثم التأكد من أن الأفراد يقوموا يقومون بعملهم بأحسن وسيلة ممكنة و اقل تكلفة".

ويعرفها كمبل بأنها: " العملية التي تشمل جميع الواجبات والوظائف التي تختص أو تتعلق بإنشاء مشروع، من حيث وضع السياسة العامة، وتوفير ما يلزم من إمكانيات مادية وبشرية، وتنسيق كل ذلك في إطار تنظيمي يساعد على تحقيق الأهداف".

أما هيمفيل قريفتس فيرى بأنها " التفاعل الحيوي لصنع الفعاليات للوصول إلى الأغراض و الأهداف العامة" (مروان ، 2010، ص 144).

2-2- تعريف الإدارة الرياضية:

توجد مجموعة من التعاريف للإدارة الرياضية و منه ما يلي:

الإدارة الرياضية هي: " عملية تخطيط، تنظيم، قيادة، رقابة مجهودات أفراد الهيئة الرياضية واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة، وهي فن تنسيق عناصر العمل والمنتج وإخراجه بصور الرياضي في الهيئات الرياضية، منظمة من أجل تحقيق أهداف هذه الهيئات". (نعمان ، 2010 ، ص 15)

وتعرف كذلك بأنها: "فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق أهداف هذه الهيئات".

كما تعرف بأنها: "توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها"(حمادة، 1999، ص 17)..

كذلك يمكن تعريفها بأنها: "المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والتقييم داخل مؤسسة ما تعني بشؤون نشاط رياضي معين".

الإدارة الرياضية هي: "الدراسة والممارسة للأنشطة، الأعمال التجارية، التنظيمات لجميع الناس التي تشارك في إنتاج، تسهيل، تشجيع أو تنظيم أي عمل تجاري أو المنتج المتصل بالرياضة".

إدارة الهيئات يمكن أن تعرف بأنها: "الإدارة العامة للهيئة من خلال مجموعة من السياسات الإنتاجية للسلع أو الخدمات، الاتصالات، التسويق، الموارد البشرية، السياسة التمويل ومراقبة الميزانية، متسقة مع بعضها البعض وتتلاقى في اتجاه المشروع الاستراتيجي والذي يترجم من خلال الثقافة التنظيمية". (هرياجي، 2017، ص 80)

ومما سبق يمكن أن نقول أن الإدارة الرياضية هي نشاط له مضمون ويحتوي على مكونات رئيسية، يقوم به أفراد قادرين على استخدام ما هو متاح من موارد لتوجيه العاملين نحو أهداف محددة. إن الإدارة الرياضية

هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات أفراد الهيئة الرياضية، واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة.

2-3 طبيعة وأهمية الإدارة الرياضية:

أولاً: طبيعة الإدارة الرياضية:

تتطلب الإدارة الرياضية قدرات خاصة ومتميزة لديمومة العمل دف تحقيق الأهداف المنشودة، فالإدارة الناجحة تعتمد على عوامل عدة أهمها : (عبده، 2011 ، ص 33)

- القيادة، الموظفين وجميع العاملين في مجال أنهما؛ و بذلك يتم تحديد طبيعة العمل والمسؤولية الكبيرة للإدارة والتنظيم في المجال الرياضي وميادينه المتعددة.

وفيما يتعلق بكيفية إدارة أقسامها فتحدد كما يلي :

- تعين الأهداف الرئيسية والعمل على تحقيقها، فضلا عن تحقيق الأهداف الخاصة إلى وإدارة جانب تنظيم الأعمال بين العاملين؛

- تحديد الموارد المالية المتوفرة والطاقات البشرية العاملة وظروف العمل وطبيعته؛

- تنمية روح التعاون بين العاملين وذلك يعد أحد أركان العمل الإداري الناجح؛

- توفير مستلزمات العمل وتجهيزات ولوازم تحدم الحركة الرياضية؛

- رعاية العاملين في الهيئة من جميع النواحي الاجتماعية والاقتصادية والصحية بما يضمن استمرارهم(عبده، 2011 ، ص 33).

ثانياً: أهمية الإدارة الرياضية:

تلخص أهمية الإدارة في المجال الرياضي فيما يلي :

-النشاط الرياضي على اختلاف مستواه يتميز بوجود درجات متفاوتة من التنافسية، وتبرز هنا أهمية

الإدارة الرياضية من خلال الإدارة الناجحة للموقف التنافسي في البيئة الرياضية؛

-الإدارة الرياضية ضرورية لتحقيق التوازن في الأهداف المتعددة والمتداخلة التي تسعى الهيئة الرياضية

لتحقيقها، وبالتالي تسعى الإدارة الرياضية للوصول لأهداف مشتركة على اختلاف مستوياتها الفردية أو الجماعية؛

-تسعى الإدارة الرياضية إلى تحقيق التوازن بين الموارد البشرية والمادية المتاحة بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة؛

-إن الإدارة الرياضية تزيد من قدرة الهيئة الرياضية على التكيف مع التغيرات المختلفة التي يتميز بها العمل الإداري في المجال الرياضي؛

-إن الإدارة الرياضية الناجحة تساعد على الارتقاء بمكانة وسمعة الهيئة الرياضية بين نظيراتها المختلفة .

2-4-أبعاد الإدارة الرياضية:

تسيير نادي رياضي يختلف عن تسيير شركة، فهو يركز على إدارة الموارد البشرية، إدارة وإدارة الموارد المالية الموارد المادية.

أولاً: إدارة الموارد البشرية: إدارة الموارد البشرية هي واحدة من الخصائص المميزة والكبرى لإدارة نادي، تكمن في الموارد البشرية فمعظمهم من المتطوعين ، المسؤولين المنتخبين والموظفين الدائمين، وتستند هذه الإدارة على سوء الفهم الأساسي للاختصاص المحدود من المتطوعين في النادي وخاصة لمسيريها.

تتطلب إدارة المتطوعين اهتماما خاصا نوعا ما، فالمتطوع ضروري لتشغيل أي منظمة ليس لها الموارد المالية الكافية لتوليد الرواتب، فالمتطوع يتوقع منه خدمات عالية الجودة تماشيا مع القضايا الرياضية المعنية ومستوى الاستثمارات المالية رغم انه لا توجد علاقة تعاقدية تربط بينه وبين النادي. إدارة الموارد البشرية بالنسبة للمتطوعين صعبة للغاية من الناحية النفسية لأن المتطوع يسعى للاعتراف الطرف الآخر بعمله المنجز، فالمتطوع يطلب الاستماع أكثر والذي هو ضروري مع الاحتفاظ لنفسه بضرورة التطبيق الطوعي مع مقابل رمزي.

تسيير اللاعبين كذلك خاص نوعا ما؛ فمهنة اللاعب نادرا ما تتجاوز خمسة عشر عاما والتي بموجبها يخرج اللاعب منهك جسديا وحتى نفسيا، فعلى الإدارة تسيير الضغط على الفترات القصيرة، لتكون قادرة على التحفيز في كل مباراة بما في ذلك المقابلات الأقل تحدي، وتجنيد أو جذب لاعب موهوب يركز على الخصائل التقنية والشخصية التواصلية وهي سهلة نسبيا مثلما يتطلبه مشاهدة المباريات فقط أو حديث مع الأفراد المحيطة به

ثانياً: إدارة الموارد المالية

إدارة الموارد المالية تتضمن البحث عن التوازن المالي. فإذا كان في الشركة إيرادات ونفقات، ففي النادي يوجد القليل فقط من المداخيل والكثير من النفقات، وكل الطاقة والجهد تتم في البحث عن موارد مالية خارجية.

ثالثاً: إدارة الموارد المادية:التسيير المادي يرتبط فقط بالهيئة ذات الطابع التنافسي، فلكي تضمن سير الممارسة الرياضية للمنحرفين،

يتوجب على النوادي الاستثمار في المورد البشري، هذا الأخير الذي تظهر فيه السلطات المحلية والهيئات الدينية كشركاء حقيقيين، أصحاب المصالح الحقيقية لنشاط الأندية الرياضية، فالأندية ستوجه بقوة المنطق نحو هؤلاء الشركاء لكي يتحصلوا على منشآت، كذلك توجد المعدات الرياضية في صميم النوادي الرياضية والتي تمثل العصب الأساسي للنادي. (هرباجي، 2017، ص 87)

تطور النادي يفرض امتلاك منشآت مادية مطابقة وخاصة للنادي في نفس الوقت من اجل التدريب والمنافسة، فتعطيه نوع من الحرية التي تتماشى مع تطوره، فالمعدات الرياضية ترتبط كلياً بمنحى حياة النادي، توجهه وتجعل تفكيره منطقي في نفس الوقت عبر مراحل تطوره. إن انتقالها وحتى تسميتها كمعدات رياضية تمثل قطب جذاب وقوي أين يتجه نحوه جميع أصحاب المصالح للنادي، فاللاعبين يمارسون الرياضة بالتنسيق مع المسيرين، وفي عديد من مرات بتشجيع من المناصرين وعند المقابلات الحاسمة للصعود للمستوى الأعلى فوفرة المنشآت الرياضية في غالب الأحيان تظهر على أنها غير كافية لجميع المناصرين، الجماعات يصبحون ملاك بعد أن يمولوها، الرعاية يظهرون من خلال اللوحات الإشهارية والأماكن المحجوزة.

3-تنظيم الهيئات الرياضية

3-1-ماهية الهيئات الرياضية:

تعتبر الهيئات الرياضية هيئات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي أو هي تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي، ومن خلال دراسة نشأتها وتطورها التاريخي إلى جانب تقديم مفهوم لماهية الرياضة مع إظهار الجوانب المتعلقة بالتنظيم الدولي والوطني لهذه وإبراز الأهداف والأشكال الاقتصادية المرتبطة بالأندية الرياضية هيئات، يمكننا تشكيل صورة عامة لماهية الهيئات الرياضية.

3-2-مفهوم الهيئات الرياضية:

يتمثل مفهوم الهيئات الرياضية فيما يلي:

"الهيئات الرياضية هي هيئات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي وهي مثلها كأي مؤسسة لها هيكل تنظيمي يتفق وحجمها والهدف الذي أنشأت من أجله. "

ويشير دافت، وروبينز Daft Roppins إلى أن "المؤسسة الرياضية هي تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وصناعة تحدد أهدافه بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة وطبقاً لأهداف تلك الأنشطة."

وقد ذكر أيضاً دافت Daft أن: "المؤسسة الرياضية هي مؤسسة تدار بفكر إداري علمي ذات بناء محدد بداخله الأقسام والشعب المختلفة والمستويات الإدارية مع تحديد الاختصاصات والمسؤوليات ويتفق الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة وحجم تلك المؤسسة." (هرياجي، 2017، ص76)

ونستطيع أن نميز بين الهيئات الرياضية وأيضاً يمكن تقسيمها وبناء هياكل لها من خلال منظورين:

❖ فلسفة الهيئة ونظريتها.

❖ السلوك التنظيمي.

وحسب سلاك Slack وبارنت Parent، فإن "الهيئة الرياضية هي تركيبة اجتماعية في قلب الصناعة الرياضية".

تعتمد الهيئات الرياضية على تطبيق المعايير العلمية ومواصفات الجودة في تطبيق جميع عناصر الإدارة على مشروعات برامجها والنشاطات التي تؤديها وفقاً لفلسفتها، وذلك بغرض تحقيق عنصر الفاعلية للإدارة وحتى تتميز بقدرات على التكيف مع التغيير المستمر والتطور المتنامي والمتلاحق والحادث في كل مجال من مجالات الحياة المرتبطة بالرياضة العالمية على وجه الخصوص. (درويش، الحماحي، 2009، ص، 34).

3-3- الهيكل التنظيمي الدولي للرياضة:

يشتمل الهيكل التنظيمي الدولي الخاص بالألعاب الرياضية على أربعة تنظيمات أساسية هي: (هرياجي، 2017، ص76)

أولاً: اللجنة الأولمبية الدولية: (I.O.C):

هي أعلى سلطة رياضية في العالم، فهي تدير الحركة الأولمبية العالمية عن طريق أجهزها واللجان الأولمبية الوطنية المنطوية تحت لوائها، وهي تدير الحركة الرياضية في العالم عن طريق الاتحادات الدولية والمنظمات الرياضية المختلفة.

المكتب التنفيذي للجنة الأولمبية الدولية هو الجهاز التنفيذي فيها، ويتألف من رئيس وعشرة أعضاء وأمين عام دائم. وتتفرع عن هذا المكتب عدة لجان فرعية تختص بالنواحي الرياضية والإدارية والمالية والقانونية والطبية والإعلامية والتنسيق وغيرها.

ثانيا : الاتحادات الدولية للألعاب الرياضية: تسمى الاتحادات الدولية للألعاب الرياضية ذا الاسم انطلاقاً من صفتها الدولية، وهي 03 فئات:

- الاتحادات الدولية الأولمبية وتنقسم إلى :الاتحادات الدولية للألعاب الأولمبية الصيفية والاتحادات الدولية للألعاب الأولمبية الشتوية
- الاتحادات الدولية غير الأولمبية
- الاتحادات الدولية الرياضية غير المعترف ا من اللجنة الأولمبية الدولية.

ثالثا: المنظمات الدولية الأخرى: هناك منظمات دولية مختلفة تضاف إلى الاتحادات وتعد جزءاً من هيكل التنظيم الدولي للألعاب الرياضية، ومن بين هذه المنظمات ما يلي:

- ❖ الأكاديمية الأولمبية الدولية A.I.O
- ❖ منظمة الاتحادات الدولية الأولمبية الصيفية A.S.O.I.F
- ❖ منظمة الاتحادات الدولية الأولمبية الشتوية A.I.W.F
- ❖ الاتحاد العام للاتحادات الرياضية الدولية A.G.F.I.S
- ❖ اتحاد اللجان الأولمبية الوطنية A.C.N.O
- ❖ الاتحاد العالمي للرياضة الجامعية F.I.S.U
- ❖ الاتحاد الدولي للرياضة العسكرية C.I.S.M
- ❖ اللجنة الدولية لألعاب البحر المتوسط C.I.J.M

رابعا : منظمات رياضية معترف بها: تضم منظمات واتحادات دولية مختلفة ومنها ما يلي:

- المنظمة الرياضية لأمريكا الوسطى والبحر الكاريبي
- المنظمة العالمية للصحافة الرياضية
- الاتحاد الأوروبي للصحافة الرياضية
- الاتحاد الدولي للتوقيت

3-4- أشكال الهيئات الرياضية: التنظيم الجديد للنشاط البدني والرياضي يجعل من الهيئات الرياضية تشتمل على هيئات حكومية وأخرى أهلية: (سلمى ، 2012، ص 48)

أولا :الهيئات الرياضية الحكومية: وهي مؤسسات تفوضها الحكومة عنها لإدارة وتسيير النشاطات البدنية الرياضية، منها وزارات الشبيبة والرياضة، هيئات عامة للشباب والرياضة أو مؤسسات حيث تختلف التسمية والى جانب من دولة لأخر،ى هاته المؤسسات نجد وزارات التربية والتعليم كونها مسؤولة عن برامج تربية وتعليم النشء والشباب عبر مختلف مراحل التكوين والتعليم.

ثانيا :الهيئات الرياضية الخاصة (غير الحكومية) : تعتبر صاحبة الحصة الكبرى لممارسة النشاط البدني الرياضي في المجتمع لاختلافها وتعددتها وانتشارها وتمثل الهيئة الرياضية الخاصة أو الأهلية كل جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من أشخاص عدة طبيعيين أو اعتباريين فالهيئات الرياضية الخاصة هي وحدات تحمل طابع رياضي، اجتماعي ثقافي، صحي وترويحي، ويجب كذلك أن نشير إلى أنه مع المستجدات التي تشهدها الأنظمة الاقتصادية والانتقال إلى نظام الرأسمالية، أصبحت تلك الهيئات ذات طبيعة اقتصادية بصفتها تجمع بين كثير من عوامل الإنتاج بما فيها المادية والمعنوية.و قد صنفت الهيئات الرياضية الخاصة إلى:

- ✚ الجان الأولمبية؛
- ✚ الاتحادات الرياضية؛
- ✚ الأندية الرياضية؛
- ✚ مراكز الشباب و الرياضة؛
- ✚ جمعيات الأنشطة الرياضية.

4-التقسيم القانوني للهيئات الرياضية: تتشكل الهيئات الرياضية الجزائرية من النوادي الرياضية، الرابطات، الاتحادات الرياضية الوطنية واللجنة الوطنية الأولمبية:

النوادي الرياضية: النوادي الرياضية مهمتها تربية وتكوين الشباب عن طريق تطوير برامج رياضية، وتشارك في ترقية الروح الرياضية و الوقاية من العنف ومحاربه.

-تخضع النوادي الرياضية لمراقبة الرابطة والاتحادية المنضمة إليه؛

-النوادي الرياضية تكون إما متعددة الرياضات أو أحادية الرياضة

-تصنف النوادي الرياضية إلى ثلاثة (03) أصناف : النوادي الرياضية الهاوية، النوادي الرياضية شبه

المحترفة، النوادي الرياضية المحترفة؛

-حيث يخضع اعتماد النوادي الرياضية الهاوية وشبه المحترفة إلى الرأي التقني للمسبق للاتحادية الرياضية

الوطنية المعنية ؛

● النادي الرياضي الهاوي:

- عبارة عن جمعية رياضية ذات نشاط غير مريح؛

- تخضع لأحكام القانون وكذا لقانونه الأساسي وتسير بأحكام قانون الجمعيات؛

- تحدد مهام النادي و تنظيمه عن طريق قانونه الأساسي النموذجي الذي تعده الاتحادية الرياضية بعد موافقة الوزير المكلف بالرياضة ، .

ثانيا : النادي الرياضي شبه المحترف: عبارة عن جمعية رياضية جزء من نشاطها ذوي طابع تجاري المتمثل في تنظيم التظاهرات الرياضية المدفوعة الأجر ودفع أجرة لبعض من رياضيينها ومؤطريها.

- يخضع هذا النوع من النوادي إلى قانون أساسي يحدد تنظيمه وشروط تعيين أعضاء أجهزته المسيرة ومسؤولياتهم وكيفيات مراقبتهم؛

- الأرباح التي يجنيها هذا النوع من النوادي تخصص إلى تشكيل صندوق للاحتياجات ؛

- و في حالة النزاعات التي تؤدي إلى التسوية القضائية لا يكون أعضاء النادي ملزمين بأموالهم الشخصية بالنسبة لديون الشركة للنادي الرياضي شبه المحترف و تكون مسؤولية أعضاء الأجهزة المسيرة هي المسؤولية المحددة .

ثالثا : النادي الرياضي المحترف: عبارة على شركة رياضية كل نشاطاتها ذات طابع تجاري مريح ، الهدف منها تنظيم التظاهرات الرياضية المدفوعة الأجر و تشغيل مؤطرين رياضيين مقابل أجر، ويأخذ هذا النوع من النوادي أحد أشكال الشركات التجارية التالية :

- مؤسسة وحيدة للشخص الرياضي ذات المسؤولية المحدودة ؛

- الشركة الرياضية ذات المسؤولية المحدودة؛

- الشركة الرياضية ذات الأسهم .

رابعا: الرابطة الرياضية : الرابطة الرياضية عبارة عن جمعية تخضع لأحكام قانون الجمعيات، ولإحكام هذا القانون وكذلك للقوانين الأساسية للاتحاديات الرياضية الوطنية المنضمة إليها.

- الرابطة يمكن أن تكون حسب اختصاصها : الجغرافي : ولائية أو جهوية.

- تؤسس الرابطة الجهوية كلما اقتضى الأمر ذلك بمبادرة من الاتحادية الرياضية المعنية، ولا يمكن أن تؤسس أكثر من رابطة واحدة على مستوى الولاية في رياضة ما؛

- يمكن أن تكون الرابطة وطنية أو بلدية؛

- يمكن أن تكون الرابطة حسب طبيعة نشاطها: رابطة رياضية متعددة الرياضات أو متخصصة؛

- تضم الرابطة الرياضية النوادي الرياضية و عند الاقتضاء الرابطة المؤسسة قانون والمنظمة إليها طبقا لقوانينها الأساسية ؛

- مهمة الرابطة الرياضية التنسيق بين النوادي والرابطة الرياضية المنضمة إليها؛

- الرابطة الرياضية تمارس مهامها تحت سلطة ورقابة الاتحادية الرياضية الوطنية التي تنظم إليها عملا بالأحكام المقررة في القوانين الأساسية للاتحادية الرياضية الوطنية؛

- لا يمكن أن تؤسس إلا بعد رأي مطابق للاتحادية الرياضية الوطنية، و يتم اعتمادها طبقا للقانون المتعلق بالجمعيات ؛

خامسا: الاتحاديات الرياضية الوطنية :

- الاتحادية الرياضية الوطنية هي عبارة عن جمعية ذات صبغة وطنية ؛
- الاتحادية الرياضية الوطنية خاضعة لأحكام القانون المتعلق بالجمعيات ، وأحكام هذا القانون، ولأحكام قوانينها الأساسية الخاصة المصادق عليها الوزير المكلف بالرياضة؛
- على مستوى الوطن لا يمكن أن تؤسس أكثر من اتحادية رياضية وطنية واحدة لكل اختصاص رياضي؛
- الاتحاديات قد تكون متعددة الرياضات أو متخصصة؛
- الاتحاديات الرياضية الوطنية تمارس سلطتها على الرابطة والأندية المنضمة إليها وعلى الهيئة المنشئة لها؛
- الاتحاديات تشارك في تنفيذ مهمة خدمة عمومية و ذلك بمساهمة من خلال أنشطتها و برامجها في تربية الشباب و ترقية الروح الرياضية وحماية أخلاقها الرياضية وتدعيم التماسك و التضامن الاجتماعي.
- وعليه تمارس الاتحاديات الصلاحيات التالية والتي تكون محددة في قانونها الأساسي:
- مكافحة تعاطي المنشطات تحت رقابة اللجنة الوطنية الأولمبية بالتنسيق مع وزير الشباب و الرياضة و وزير الصحة؛
- وضع نظام لترقية الأخلاقيات الرياضية و الوقاية من العنف ومحارته مع السلطات العمومية؛
- تحضير و تسير الفرق الوطنية عن طريق مشاركتها في المنافسات الدولية بالتنسيق مع وزير الرياضة، من أجل التمثيل المشرف للوطن؛
- ممارسة السلطة التأديبية على الرابطة والنوادي المنضمة إليها و على كل الهيئات التي تنشئها؛
- تحديد معايير الالتحاق بالفرق الوطنية ؛

5-أساسيات التمويل في الهيئات الرياضية الجزائرية:

التمويل الرياضي هو عملية البحث عن موارد مادية للإنفاق على الأنشطة المرتبطة بالمجال الرياضي، ولهذا التمويل دور مهم لحل المشاكل الموجودة على مستوى الهيئات الرياضية بمختلف أنواعها سواء تعلق الأمر بالبيع أو الشراء أو الانتقالات والتبادل، وهذه المشاكل قد يؤثر سلبا على تحقيق وتنفيذ برامج الهيئة الرياضية، ومن هنا أصبحت مشكلة البحث عن مورد مالي قضية رئيسية تواجه غالبية الهيئات الرياضية، وبالتالي فهي دف في مرحلة أولى إلى التغلب على العجز في ميزانيتها ثم التوجه فيما بعد إلى إحداث التوازن بين الإيرادات والنفقات ثم استهداف الفائض، ومنه تحقيق المكاسب المستهدفة لهذه الهيئات الرياضية.

5-1- التمويل حسب المشرع الجزائري:

أولاً: تعريف التمويل الرياضي: لقد تعدد واختلف في تعريف مفهوم هذا المصطلح فحسب قوسين التمويل الرياضي هو:

"اتفاق بين طرفين ، الطرف الأول و يدعى (الممول) يقدم المال أو القروض المعتبرة إلى الطرف الثاني، أما الطرف الثاني (الممول) يقدم خدمات تتمثل في إمكانيات الاتصال أو المقابل الذي يطلبه الممول و الناتج بطريقة مباشرة من ممارسة الرياضة. أو هو كذلك مجموعة الموارد المالية والعينية التي تحصل عليها الجمعية الأهلية سواء كانت إيرادات ذاتية أو تبرعات أهلية أو إعانات حكومية." التمويل الرياضي هو عملية البحث عن الموارد المالية للإنفاق على الأنشطة المرتبطة بالمجال الرياضي، حيث يلعب دورا مهما في حل المشاكل الموجودة على مستوى الأندية من الناحية المالية خاصة في ظل الدخول إلى عالم الاحتراف.

ثانيا: التمويل حسب القانون الجزائري:

نظرا للتحويلات الاقتصادية والاجتماعية الكبرى و مع الأوضاع التي تشهدها الشعوب والمجتمعات، جاء قانون 01 | 01 لكي يلغي الاحتكار الذي لعبته الدولة، ولمدة طويلة في تمويل وتسيير مختلف المؤسسات عن طريق تمويل النشاطات الرياضية واستقطاب الخواص والشركات العامة، للاستثمار في هذا القطاع، دون استثناء الشركات الوطنية والأجنبية الخاصة. هذه السياسة هي تحول معاكس بالنسبة لقانون 01 | 51 الذي يرجع تمويل الدولة، وتسييرها للقطاع الرياضي وما نتج عنه من اختلال في المركز المالي للأندية وضعف مستواها في ساحات المنافسات الوطنية لا سيما الدولية.

الملاحظ أن هناك فجوات كبرى يعاني منها المشرع الجزائري فيما يخص عملية تمويل القطاع الرياضي بما فيه الأندية المحترفة رغم التشريعات الواردة في. إلى أن أتى آخر مشروع يدعم المجال الرياضي يدفع العمل التمويلي " السبونسورينغ الرياضي " بنصوص قانوني أكثر وضوحا. تسنى من خلال قانون 05 | 10 للهيئات الرياضية إنشاء رأس مالها من موارد ثلاثة رئيسية، تشمل دعم الدولة ودعم قطاع المؤسسات الاقتصادية الخاصة وكذلك العائدات من وراء أعمالها ومختلف الأحداث الرياضية فأصبحت الهيئات الرياضية تحمل هي الأخرى الشكل الاقتصادي المبني على الجمع بين العديد من عوامل الإنتاج ومفاعلتها بغرض تحصيل العائد المادي (سلمى ، 2012، ص 148).

5-2- الموارد المالية في الهيئات الرياضية: موارد المؤسسة الرياضية هي الدخل أو الإيراد الناتج عن عمل يتسم بخاصية النشاط الرياضي، ويمكن تصنيف مصادر تمويل هاته الهيئات على ضوء ذلك إلى ثلاثة أنواع أساسية : موارد مباشرة، موارد مدعمة وموارد غير مباشرة.

أولاً: الإيراد المباشر: هذا النوع من الإيرادات تعتمد المؤسسات ذات التقنيات المتطورة، كون الهيئات الرياضية تتبنى سياسة تطوير نوعية الأحداث التي تؤديها ضمن أعمالها، و بالتالي تحصل هذا النوع من الدخل الذي يعتبر إيراد مباشر للهيئة .

و من هذه المداخل نجد مقابل بيع الأحداث الرياضية ومقابل الإعلانات والإشهار في نفس الأحداث، والمعيار هنا أن الهيئة تتبع التذاكر أو حقوق البث، ونظراً لأن بعض الهيئات تقع تحت ضغط قلة الإيرادات، فإن الإيرادات الأكثر أهمية هو مقابل الإعلان للمؤسسات الاقتصادية حيث يعتبر هذا الأخير أمثل وسائل زيادة الدخل وأهمها.

ثانياً: الإيراد المدعم: يتعلق هذا النوع من الإيراد بإدارة أعمال الرياضة، سواء كان ذلك من شركات التأمين المعتمدة من طرف الأندية الرياضية، ويرتبط ذلك بوجود الحدث الرياضي، كما يتعلق الأمر باستقطاب ممولين رسميين أو غير رسميين، يقومون بتمويل الهيئة الرياضية مباشرة أو تمويل الأحداث الرياضية، هذا ما يعرف بالسبونسورينغ، ويتوفر هذا النوع من الإيراد على السياسات المتخذة في الاستثمار من طرف المؤسسات الاقتصادية الممولة ودعمها للأندية الرياضية والمنافسات مقابل عدة امتيازات، كالدعاية وغير ذلك.

ثالثاً: الإيراد غير مباشر: هو أسلوب آخر لإنتاج الدخل تعتمد الهيئات الرياضية إضافة إلى الأسلوب المباشر والمدعم، ضمن هذا النوع من الإيراد يتطلب أن تتوفر الرياضة الممارسة في الهيئة على شعبية كبيرة؛ فلا يتوقف جلب الإيراد على وإنما لتحصيل العمل الممارس في حد ذاته، الدخل يعتمد في ذلك المبيعات الرياضية والتجهيزات عامة، هذا يمثل القيمة المضافة عن عمليات التسويق للأحداث الرياضية والمنافسات، لهذا يجعل العمل يركز على شعبية اللعبة والبروز القومي للأندية، ما أصبح يعد مهما في صناعة الرياضة.

لترقية مكانة الهيئة الرياضية وجب عليها البدء بتسيير مركزها المالي، واتخاذ سياسات عقلانية لتسيير مواردها المالية ورسكلتها في دورات استثمار مستمرة بغية الزيادة من قيمها المضافة، يتم ذلك بالاعتماد على نماذج النجاح في العمل الإداري لقطاع المالية، كالتغيير وتحديد الاهتمامات، وتوفير المعلومات وترشيد القرارات، تنظيم المصاريف والنفقات ثم تقييمها ومراقبتها بشكل جدي، وهي المفاتيح الأساسية للنجاح في العمل الإداري عامة والتسيير المالي خاصة.

ومن جهة أخرى يمكن حصر أهم مصادر التمويل الذاتي فيما يلي: (حسانين، جبر، 2013، ص 26)

- استثمار حقوق الرعاية والإعلان للحدث الرياضي؛
- الترخيص باستخدام العلامات والشعارات على المنتجات ووسائل الخدمات؛

- حقوق البث التلفزيوني للأحداث الرياضية؛
- الإعلانات والملصقات على ملابس وأدوات اللاعبين؛
- بيع تذاكر المباريات الرياضية؛
- إعلانات اللوحات بالملاعب؛
- البيع والتسويق؛
- استثمار المنشآت الرياضية؛
- الهدايا التذكارية؛

5-3- الميزانية المالية في الهيئات الرياضية:

أولاً: الإيرادات في الهيئات الرياضية: تحتوي إيرادات الهيئة الرياضية على العناصر التالية:

- + إيرادات سيادية : وتمثل تلك الإيرادات التي تحصلها الهيئة من وراء نشاطاتها؛
- + إيرادات عادية : وهي موارد مستمرة الدخل كالضرائب و الرسوم؛
- + إيرادات غير عادية : تتكرر سنويا وتخصص لتغطية النفقات غير العادية مثل الإعداد إلى الدورات الأولمبية، المحلية و الدولية. (الشافعي : ، 2001، ص221)

فعائدات النادي هي:

- اشتراكات أعضاء النادي؛
- العائدات التي تتحصل عليها من أنشطتها؛
- إعانات قد تقدمها الدولة أو الولاية أو البلدية؛
- عائدات قد تتحصل عليها من أنشطتها : منها يصاب، كراء بعض العقارات في النادي لفترات محددة، بيع بعض السلع، فكل هذه النشاطات التي تعود بالربح على الجمعية فيجب أن تستعمل في حدود ما جاء في القوانين المختصة و التنظيم الساري المفعول؛

ثانياً: نفقات الهيئات الرياضية: صنف أبواب إنفاق الهيئات الرياضية عامة إلى الشكل التالي: (سلمى ، 2012، ص 137).

- نفقات عادية وغير عادية : العادية سهلة التقدير و غير عادية تمثل النفقات الطارئة؛
- نفقات شكلية واستثمارية : فالشكلية هي نفقات تسيير الجهاز الإداري، وتغطية مختلف حاجيات الأنشطة الرياضية والنفقات الاستثمارية هي المصاريف المخصصة لبناء رأس المال الأساسي للنادي وخلق قيمة مضافة.
- النفقات المركزية و المحلية : المركزية تخص الجهات المركزية كالفدراليات والوزارات المعنية، وتخّص الفرق الرياضية أو النادي؛

خلاصة:

تبين لنا من خلال هذا الفصل أن مفهوم الهيئات الرياضية قد يبدو غامض نوعا ما وقد ينحصر لدى الكثير من الأشخاص في مجال دون الأخر، فالهيئات الرياضية يمكن أن تكون عموما لجان، اتحاديات، رابطات أو أندية عموما وقد يشوب الغموض كذلك حتى مفهوم الرياضة، فمفهومها الحالي تعدى أن يكون مجرد نشاط بشري قادر على تحقيق نتيجة تتطلب مجهود بدني أو مهارات جسدية ودخل حتى مجال المال والأعمال.

وبالنظر في هيكل التنظيمي الدولي للرياضة ما يسعنا إلا أن نقول أنه هيكل ضخم متشابك ومتداخل ويتعدى هياكل اغلب المنظمات الدولية الأخرى في باقي المجالات وخاصة المجال الاقتصادي، فهذا التنظيم يوفر البيئة الخصبة للعمليات الاقتصادية على اعتباره تنظيم عالمي محكم وجذاب؛ ومن جهة أخرى فأشكال الهيئات الرياضية حكومية كانت أو غير حكومية تعطي طابع التنوع وتتيح كذلك الفرص التسويقية، أما الأهداف الرياضية والاقتصادية للأندية الرياضية فقد تكون تجارية بحت أو الغاية منها هو الصالح العام، وبالتالي فقد تكون الأشكال الرياضية والاقتصادية للأندية الرياضية بنموذج تجاري مثلما هو مطبق في أمريكا الشمالية، أو بنموذج ثاني (رياضي، تجاري) والمطبق في أوروبا وهو ما تحاول تقليده غالبية الدول العربية ومنها الجزائر.

الفصل الأول

الاتصال التنظيمي

تمهيد:

إن البحوث العلمية مهما كانت اتجاهاتها وأنواعها تحتاج إلى منهجية علمية للوصول إلى أهم نتائج البحث قصد الدراسة، و بالتالي تقديم و تزويد المعرفة العلمية بأشياء جديدة وهامة إن طبيعة مشكلة البحث هي التي تحدد لنا المنهجية العلمية التي تساعدنا في معالجتها، و موضوع البحث الذي نحن بصدد معالجته يحتاج إلى الكثير من الدقة والوضوح في عملية تنظيم و إعداد الخطوات الإجرائية الميدانية للخوض في تجربة البحث الرئيسية، و بالتالي الوقوف على أهم الخطوات التي من مفادها التقليل من الأخطاء واستغلال أكثر للوقت و الجهد، انطلاقا من اختيار المنهج الملائم لمشكلة البحث و طرق اختيار عينة البحث و انتقاء الوسائل و الأدوات المتصلة بطبيعة تجربة البحث.

1- الدراسة الاستطلاعية:

قبل الشروع في توزيع الاستبيان الذي أردنا توزيعه كنا سنقوم بخطوات تمهيدية و التي كان الهدف منها إعداد أرضية جيدة للعمل و هذه الخطوات يمكن حصرها فيما يلي:

- التعرف على المجتمع الأصلي للدراسة من خلال القيام.
- صياغة الاستبيان وتحكيمه.
- كنا سنقوم بالدراسة الاستطلاعية على موظفي اللجنة الأولمبية و هذا في السداسي الأول 2020 و قد كان من المفروض اختيارهم بطريقة عمدية وقد كان الهدف من الدراسة التعرف على :
 - مدى صلاحية الإستبيان.
 - معرفة إمكانية التطبيق العلمي.
 - معرفة متوسط الزمن المستغرق لتطبيق أدوات البحث.
 - التأكد من ثبات و صلاحية الأدوات المستعملة في بحثنا هذا.

2- الدراسة الأساسية:**1-2- منهج البحث**

فإن اختيار المنهج المناسب في البحث العلمي يعتمد أساسا على طبيعة المشكلة وكذلك تختلف هذه الأخيرة باختلاف الهدف المراد الوصول إليه وإن اختيار المنهج السليم والصحيح في مجال البحث العلمي، يعتمد بالأساس على طبيعة المشكلة. ويقول محمد زيان عمر "إن المنهج الوصفي هو عبارة عن مسح شامل للظاهرة الموجودة في جماعة معينة، وفي مكان معين ووقت محدد بحيث يحاول الباحث الكشف ووصف الأوضاع القائمة والاستعانة بما يصل إليه، في التخطيط للمستقبل(عمر، 1993، ص118)".

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

2-2- مجتمع وعينة البحث

يتكون المجتمع الأصلي من أعضاء الجمعية العامة للجنة الأولمبية الجزائرية و إدارتها و الموظفين داخل الهيئة خلال السنة الجارية.

• عينة البحث:

كنا سنقوم باختيار العينة من المسؤولين والمتمثلة في بعض من رؤساء المصالح و أعضاء المكتب التنفيذي وكذا موظفي الهيئة الرياضية ومن اختيار العينة بطريقة مقصودة ومن أهم الأسباب التي أدت بالباحث إلى التفكير باختيار هذه العينة هو أن:

- قرب الهيئة من الجامعة التي كان باستطاعة الباحث الإقامة فيها.
- بعض من إدارتها أساتذة داخل جامعة الجزائر 3.
- الباحث مقيم بالقرب من مقر اللجنة الأولمبية الجزائرية مما يساعد على متابعة كل المتغيرات التي من شأنها أن تعيق السير الحسن للبحث.

2-3- مجالات البحث:

المجال البشري: رؤساء المصالح وموظفي في اللجنة وذلك باختيار مقصودة منهم
المجال الزمني : بداية الجانب النظري منذ انطلاق تقديم عناوين البحوث للطلبة أي مع بداية الموسم الدراسي 2020/2019، الدراسة الميدانية كانت ستنتقل بداية من شهر مارس 2020 ولكن الظروف حالت دون ذلك، وقد تم إعداد الاستبيان المقترح و إنجاز الجانب النظري في هذه الفترة
المجال المكاني: قمنا سنقوم بإجراء اختبارات الدراسة الميدانية على مستوى مقر اللجنة الأولمبية الرياضية بين عكنون - العاصمة.

3-متغيرات البحث :

للسير الحسن البحث الميدانية عمد الباحث إلى ضبط جميع المتغيرات التي من شأنها إعاقه الدراسة ، و عليه قمنا باستبعاد كل المتغيرات التي تؤثر مباشرة على نتائج البحث، حيث تم ضبط:

- **المتغير المستقل:** و هو المتغير الذي يفسر لنا الظاهرة، فهو السبب الافتراضي للمتغير التابع، و قد يكون المتغير المستقل في دراسة معينة هو نفسه متغير تابع في دراسة أخرى(وحيد، 2000، ص105).
 المتغير المستقل (الاتصال التنظيمي)

- المتغير التابع: وهو النتيجة و المتغير الذي يعتمد على متغير سابق له (المتغير المستقل) فهو الظاهرة، و هو هدف الدراسة و البحث المتغير التابع الذي يتمثل في (اتخاذ القرار)

4-أدوات البحث:

- استخدم الباحث في هذه الدراسة الأدوات التالية:
- المصادر والمراجع العربية والأجنبية: قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية والرسائل الجامعية، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والهدف من خلال اللجوء للبيانات الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن أحر المستجدات التي حدثت وتحدثت في مجال بحثنا الحالي.
- الاستبيان: باعتبار أن الدراسة الحالية اعتمدت بدرجة كاملة على الاستبيان في جمع البيانات الأولية فسيتم أولاً تعريف الاستبيان، ومن ثم توضيح محتوى الاستبيان المستخدم في الدراسة وهو عبارة عن صياغة لمجموعة من الأسئلة معدة مسبقاً ليقوم المستجيب بتسجيل إجابته عليها باختبار أحد البدائل المحددة ويعتبر وسيلة فعالة لجمع البيانات عندما يكون الباحث على معرفة المطلوب وبكيفية قياس المرغوب في دراسته
- الطرق الإحصائية:
- النسب المئوية ...

5- الأساليب الإحصائية:

إن المعالجة الإحصائية التي استخدمتها في دراستي تعتبر من أنجح الطرق لتحويل المعلومات المتحصل عليها إلى نتائج عددية يمكن توظيفها في التحليل، و قد استخدمت قانون النسبة المئوية الذي يعطي بدقة عدد تكرارات رأي من الآراء حتى أتمكن من الفصل بينهما و هو كما يلي:

1-المعالجة الوصفية:

$$\begin{array}{l}
 \text{ع} \leftarrow \text{عدد التكرارات} \\
 \text{س} \leftarrow \text{النسبة المئوية ع} \\
 \text{ن} \leftarrow \text{مجموع التكرارات} \\
 \text{ع} \times 100 \\
 \text{ن}
 \end{array}$$

خلاصة

لقد تمحور هذا الفصل حول منهجية البحث والإجراءات الميدانية التي أنجزها الباحث خلال التجربة الاستطلاعية والأساسية، تماشياً مع طبيعة البحث العلمي ومتطلباته العلمية والعملية، وذلك بتوضيح المنهج المتبع في البحث والعينة بالإضافة إلى مجالات البحث والذي من خلاله يستطيع القيام بالدراسة الميدانية ومن ثم تحليل النتائج المستخرجة من الاستبيان.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

المراجع

1. أحمد ماهر .(2004). كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر.
2. اهالة منصور.(2000). الاتصال الفعال - مفاهيمه و أساليبه ومهاراته المكتبة الجامعية، الإسكندرية، مصر
3. بدوي،أحمد.(1985). معجم المصطلحات، دار الكتاب المصري، بيروت، لبنان.
4. بوحنية قوي.(د-ت). الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر .
5. حجاب محمد منير.(2003). الموسوعة الإعلامية، دار الفجر، مجلد1، القاهرة، مصر.
6. حريم حسين .(2009). مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد، ط1 ، عمان
7. حسام سامر عبده.(2011). الإدارة الرياضية الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن
8. حضير كاظم حمود.(2010). الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان.
9. خليل محمد العزاوي.(2006). إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن .
10. ديمة محمد وصوص و المعتصم بالله سليمان الجوارنة.(2014).الإشراف التربوي ماهيته-تطوره أنواعه - أساليب،) دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن.
11. رجاء وحيد الدويدري.(2000). البحث العلمي، أساسياته النظرية وممارس ته العلمية، ط1، دار الفكر المعاصر، دمشق، سوريا.
12. سلوى عثمان الصديقي و هناء حافظ بدري.(1999). أبعاد العملية الاتصالية، المكتب الجامعي الحديث، مصر .
13. سليمان الدخيل الله المطرفي.(2001). معوقات الاتصال الاداري وأثرها على مستوى ضغوط العمل، رسالة ماجستير، معهد الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
14. الشليبي وفاء فؤاد.(2011). إدارة الموارد البشرية في ظل متغيرات العصر، ط1 دار الفكر، الأردن.
15. الصاعدي ليلي.(2007). التفوق والموهبة والإبداع واتخاذ القرار، دار حامد، ط1، الأردن.

16. عبوي، زيد منير. (2008). فن الإدارة بالاتصال، دار دجلة ، الأردن.
17. عرقوب، إبراهيم. (1993). الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي، الأردن،
18. العلاق بشير. (2009). الاتصال في منظمات الأعمال، دار اليازوري، الأردن،
19. فضيل دليو. (2004). الإتصال (مفاهيمه- نظرياته - وسائله)، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر
20. كامل محمد مغربي. (2010). السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، الأردن.
21. كنعان نواف. (2007). اتخاذ القرارات الإدارية، دار الثقافة، الأردن.
22. مجدي محمد عبد الله. (2010). علم النفس الصناعي، ط 1 ، دار المعرفة ، الإسكندرية، مصر.
23. محمد زيان عمر. (1993). البحث العلمي مناهجه وتقنياته، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،
24. محمد منير حجاب سحر محمد وهي. (2003). المدخل الأساسية للعلاقات العامة - المدخل الاتصالي - دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر.
25. محمد علي محمد. (1999). واقع الاتصال في التنظيم المؤسسة. مذكرة لنيل شهادة الماجستير. جامعة قسنطينة.
26. محمود أحمد فياض، وآخرون. (2010). مبادئ الإدارة (وظائف المدير)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، د-ب.
27. مدحت محمد أبو النصر. (2010). مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر.
28. مصطفى محمود أبو بكر ، عبد الله بن الرحمن البريدي. (د-ت). الاتصال الفعال مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة و الأعمال، الدار الجامعية - الإسكندرية، مصر.
29. ناصر قاسيمي. (2011). الاتصال في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
30. هاشم حمدي رضا. (2009). تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار الراية، عمان.

➤ محاضرات

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

➤ رسائل ومذكرات التخرج

- 1) طيبش ميلود. (2002). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع فرع علم الاجتماع، جامعة ورقلة، الجزائر.

- 2) العربي بن داود.(2007).فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع-تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- 3) على الحسن الشهري.(2004).الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي ، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية ،
- 4) هرياجي عبد الغني.(2017). واقع و آفاق التسويق الرياضي في الهيئات الرياضية الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر
- 5) جاغظ محفوظ.(2011). دور مهارات الاتصال في تخفيض مقاومة التغيير التنظيمي، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة،

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم تدريب رياضي

استبيان خاص بالمدرسين

في إطار انجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية ، تحت عنوان :

طرق وأساليب انتقاء لاعبي كرة القدم عند الناشئين

نرجو منكم إخواننا المدرسين مدنا يد العون وذلك بمألاً الاستمارة بالإجابة على كل الأسئلة المطروحة من اجل الوصول إلى نتائج تساهم وتفيد البحث العلمي وتتعهد بشرفنا و عزة أنفسنا أننا سنلتزم بسرية المعلومات ولن نستعمل هذه الاستمارة لأي غرض آخر سوى البحث العلمي ، وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام .
وشكرا .

تحت إشراف:

*بزرو سليم

من إعداد الطالب:

*قواسمية أحمد.

*طيش لقمان

السنة الجامعية: 2019 / 2020

المحور الأول: المعلومات الشخصية

1- السن

بين 25-30 سنة 31 سنة-40 سنة أكبر من 40 سنة

2- الاقدمية المهنية

أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات 10-20 سنة أكبر من 20 سنة

المحور الثاني الاسلوب الاستشاري

3- كيف تتواصل مع رئيس الهيئة

مباشرة عبر طلب خطي عبر وسيط

4- هل يتم إشراككم في عملية اتخاذ القرار داخل الهيئة

نعم لا أحيانا

5- هل يتم إشراككم في حل المشاكل داخل الهيئة

دائما أحيانا أبدا

6- في نظرك هل يؤدي الدور الاستشاري داخل الهيئة إلى رفع الروح المعنوية لدى معظم الموظفين

نعم لا أحيانا

المحور الثالث: معوقات الاتصال التنظيمي

7- ما هي الوسائل التي تستعملها الإدارة للاتصال بكم

التقارير الإستدعاءات الإعلانات

12- في الغالب حول ما تدور التقارير في الهيئة

الإبلاغ عن النشاطات والمهام تبليغ القرارات المشكلات في الهيئة

12- ما هي أكثر الوسائل كفاءة في نقل المعلومة من وجهة نظرك

الإنترنت الإعلانات الهاتف

13- هل أنت راضي عن طريقة التواصل داخل الهيئة

نعم لا لا اهتم

14- هل يؤثر نقص المعلومة في اتخاذ القرار

نعم لا أحيانا

15- هل تراعى الفروق الفردية في اتخاذ القرار داخل الهيئة

نعم لا أحيانا

16- هل لاختلاف الثقافات تأثير على عملية اتخاذ القرار داخل الهيئة

دائما أحيانا أبدا

المحور الرابع: العلاقات الشخصية :

17- القرارات المتخذة داخل الهيئة تتم:

جماعة (مشاركة في اتخاذ القرار) المسؤول لوحده رؤساء المصالح مع المسؤول

18- عندما تواجهك مشكلة في العمل هل تعود إلى

المسؤول الموظفين تحاول لوحده إيجاد الحل

19- علاقتك بزملائك هل هي

جيدة حسنة ضعيفة

20- علاقاتك بالموظفين قائمة على معيار

الزمالة القرابة الصداقة توجه فكري

21- حسب اعتقادك هل ترى إن العلاقات الشخصية قادرة على اتخاذ القرارات أكثر منه في التنظيم الرسمي الذي يتم حسب اللوائح والنظم

نعم لا أحيانا

إذا كانت نعم لماذا؟

.....
.....

22- أين يتم ممارسة العلاقات الشخصية داخل الهيئة

داخل إطار العمل في أوقات الراحة خارج إطار العمل

23- هل حدث وان وقع سوء التفاهم بينك وبين الموظفين

أبدا دائما أحيانا

ملخص

يعتبر الاتصال التنظيمي الركيزة الأساسية داخل المؤسسات و الهيئات الرياضية، كونه يعمل على تسهيل سير الإدارات وزيادة الانسجام والتعاون بين أفرادها ، حيث يعد الاتصال الشريان النابض لكل هيئة ، وبدونه لا يمكن هناك شبكة اتصالات بين الموظفين. وتتوقف فاعلية الاتصالات بين الموظفين على مدى توفر المعلومات بشكل دقيق وبحجم أكبر ، وذلك من أجل قرارات من شأنها الأخذ بالهيئة إلى عجلة التنمية والتطور ، فنجاح أي قائد أو مدير في مجال عمله مرتبط بكفاءة قراراته ، فالقرار هو جوهر العملية الإدارية الذي يعتمد بدوره على كفاءة تقنيات العملية الاتصالية

وخلاصة القول إن دراستنا هدفت إلى الكشف عن الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار في الهيئة الرياضية، فلا بد من مواكبة الهيئات الرياضية لكل التقنيات الحديثة والمتطورة التي تتميز بالدقة والجودة والعصرية التي يؤدي استخدامها إلى اتخاذ قرارات فعالة.

Abstract

Organizational communication is the main pillar within sports institutions and bodies, as it works to facilitate the functioning of departments and increase harmony and cooperation among their members, as communication is the artery of every body, and without it there is no communication network between employees. And the effectiveness of communication between employees depends on the extent of information availability. Accurate and larger size, for the sake of decisions that will take the authority to the wheel of development and development, the success of any leader or manager in his field of work is linked to the efficiency of his decisions, the decision is the essence of the administrative process, which in turn depends on the efficiency of the communication process techniques

In sum, our study aimed to uncover the role that organizational communication plays In the decision-making process in the sports body, it seems that the sports bodies keep pace with all the modern and advanced technologies that are characterized by accuracy, quality and modernity that lead to effective decision-making.