



جامعة محمد خيضر - بسكرة-

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في التربية البدنية والرياضية

تخصص: إدارة و تسيير رياضي



دور الثقافة التنظيمية في تفعيل عملية الاتصال الداخلي بين

العاملين بالمؤسسة الرياضية

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بالوادي

تحت إشراف الدكتورة:

* جيمايي نتيحة

إعداد الطالب:

* ياسين بكاكرة

السنة الجامعية: 2017/2018



شكر و تقدير

الحمد لله حمدا كثيرا الحمد لله شكرا جزيلا الحمد لك خلقتنا و بين مخلوقاتك
زرعنا، الحمد لك بالعقل و النطق ميزتنا الحمد لك عدد خلقك و مداد كلماتك
أعنتنا و بالعلم زودتنا... يقول الحبيب صلى الله عليه وسلم « من لم يشكر الناس
لم يشكر الله ».

نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من كانت له يد المساعدة في هذا العمل سواء
كان من قريب أو بعيد.

كما هي يفوتنا أن نتقدم بأسمى معاني التقدير و الاحترام و العرفان إلى أستاذنا
التقدير

" **جياموي نتيجة** " المشرفة على بحثنا هذا و التي لم تبخل علينا بالنصح و الإرشاد
و التوجيه فما يسعنا إلا أن نتضرع إلى المولى عز و جل أن يديمه شمعة تحترق
لتضيء لنا نحن أبناء الوطن الدروب نحو السمو بأمننا الجزائر إلى أعلى المراتب و
أرقاها .

كما نشكر الأخ " **محمد الغني بلقط** " على المجهودات التي بذلها من أجلنا لإتمام
هذا العمل المتواضع.

ياسين بكاكرة

الإهداء

إلى اعز من املك في هذه الدنيا ... إلى الذين قال فيهما الله تعالى:
(... وبألوالدين إحسانا...) سورة الإسراء الآية 23

إلى أمي التي وان قدمت لها كنوز الأرض فلن أفيها حقها التي ما فتئت تراعيني بنبع
حنانها منذ نعومة أظفري...."

إلى أبي...الذي إن اعد فضائله علي فلن استطيع إحصاؤها..

إلى كل إخوتي وأخواتي

والى كل من يحمل لقب بكاكرة إلى كل الأصدقاء والإخوة الذين كانوا خير معين على
إتمام هذا العمل

واخص بالذكر: عيادي ياسر - محمد داهم - عبد الغني بلقط - عبد الله عثمانى -
محمد رضواني - مبارك رحومة - محمد الرشيد سويد - ياسين لحرير - جباري

قرايفة

إلى كل من في ذاكرتي ولم يخطه قلبي، إلى متصفح هذا البحث.

لكل هؤلاء اهدي ثمرة جهدي

ياسين بكاكرة

العنوان	الصفحة
فهرس المحتويات	
شكر وتقدير	
إهداء	
قائمة المحتويات	
قائمة الجداول مقدمة	
الإطار العام للدراسة	
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
1- الإشكالية	5
2- الفرضيات	6
3- أهداف البحث	6
4- أسباب اختيار الموضوع	6
5- أهمية البحث	7
7- مصطلحات الدراسة	7
7- الدراسات السابقة	11
الجانب النظري	
الفصل الثاني : الثقافة التنظيمية	
تمهيد	16
1- مفهوم و الخصائص و الأهمية و الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية	17

17	1-1	مفهوم الثقافة التنظيمية
17	1-2	خصائص الثقافة التنظيمية
18	1-3	أهمية الثقافة التنظيمية
19	1-4	الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية
20	2-	مستويات الثقافة التنظيمية مكوناتها وأنواعها
20	1-2	مستويات الثقافة التنظيمية
21	2-2	مكونات الثقافة التنظيمية
22	2-3	أنواع الثقافة التنظيمية
24	3-	مصادر وظائف الثقافة التنظيمية
24	1-3	مصادر الثقافة التنظيمية
26	2-3	وظائف الثقافة التنظيمية
26	4-	خلق الثقافة التنظيمية والحفاظ عليها
27	1-4	اختيار الموظفين
27	2-4	ممارسات الإدارة العليا
27	3-4	التنشئة والتطبيع
28	4-4	الطقوس والرموز واللغة
29		خلاصة
الفصل الثالث : الاتصال الداخلي		
31		تمهيد
32	1-	مفهوم وتعريف وأهم العناصر الأساسية للاتصال

32	1-1 مفهوم الاتصال الداخلي.....
32	1-2 تعريف الاتصال الداخلي.....
34	1-3 أهم العناصر الأساسية للاتصال الداخلي.....
36	2- أنواع الاتصال و بعض المعوقات التي تواجه الاتصال الأفقي.....
36	1-2 أنواع الاتصال الداخلي.....
38	2-2 بعض معوقات الاتصال الداخلي.....
39	3- خصائص الاتصال أهدافه و فوائده.....
39	1-3 خصائص الاتصال الداخلي.....
40	2-3 أهداف الاتصال الداخلي.....
41	3-3 فوائد الاتصال الداخلي.....
41	4- أهمية الاتصال و كفاءة الاتصال الفعال.....
41	1-4 أهمية الاتصال الداخلي.....
41	2-4 كفاءة الاتصال الفعال.....
42	5- معوقات الاتصال و أهم الطرق لتحسينه داخل المؤسسة.....
42	1-5 معوقات الاتصال.....
42	2-5 أهم الطرق لتحسين الاتصال داخل المؤسسة.....
44	خلاصة.....
الفصل الرابع : المؤسسة الرياضية والإدارة الرياضية	
46	تمهيد.....

أولاً- ماهية المؤسسة الرياضية	47
1-1 تعريف المؤسسات الرياضية فلسفتها و نظرياتها	47
1-1 تعريف المؤسسات الرياضية	47
1-2 فلسفة و نظرية المؤسسة الرياضية	47
2- نشأة المؤسسة الرياضية و أنواعها	47
1-2 نشأة المؤسسة الرياضية	47
2-2 أنواع المؤسسات الرياضية	48
3- المؤسسات الرياضية حسب المشرع الجزائري	48
4- أهداف (غايات) و أهم الإمكانيات للمؤسسة الرياضية	50
1-4 أهداف المؤسسة الرياضية	50
2-4 الإمكانيات في المؤسسة الرياضية	50
ثانيا- ماهية الإدارة الرياضية	51
1- تعريف الإدارة الرياضية و أهم السمات التي يجب أن تتوفر في مهام المدير الرياضي	51
1-1 تعريف الإدارة الرياضية	51
2-1 أهم السمات التي يجب توفرها في مهام المدير الرياضي	51
2- مستويات الإدارة الرياضية و أهم العناصر الإدارية الرياضية	52
1-2 مستويات الإدارة الرياضية	52
2-2 أهم عناصر الإدارة الرياضية	52
3- صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة و خصائصها	54

56 خلاصة
الجانب التطبيقي	
الفصل الخامس : الإجراءات المنهجية للدراسة	
59 تمهيد
60 1- الدراسة الاستطلاعية
60 2- المنهج المستخدم في الدراسة
60 1-2 المنهج الوصفي التحليلي
61 3- مجتمع الدراسة
61 4- ضبط العينة
61 5- أداة الدراسة
61 1-5 الاستبيان
61 6- متغيرات الدراسة
61 7- مجالات الدراسة
61 8- الأسلوب الإحصائي المستخدم
62 خلاصة
الفصل السادس : عرض و تحليل و مناقشة النتائج	
64 1- عرض و تحليل و مناقشة نتائج البيانات الشخصية
69 2- عرض و تحليل نتائج الفرضية الأولى
77 3- عرض و تحليل نتائج الفرضية الثانية

86 عرض و تحليل نتائج الفرضية الثالثة
94 مناقشة نتائج الفرضية الأولى
94 مناقشة نتائج الفرضية الثانية
94 مناقشة نتائج الفرضية الثالثة
96 الاستنتاج العام
97 الاقتراحات و التوصيات
99 خاتمة
101 قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
64	يوضح الجنس للمبحوثين	01
65	يوضح السن للمبحوثين	02
66	يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين	03
67	يوضح المنصب للعمال	04
68	يوضح الاقدمية للمبحوثين	05
69	يوضح علاقة العمال فيما بينهم	06
70	يوضح مدى اهتمام المؤسسة بتنمية علاقات التواصل بين العمال .	07
71	يوضح مدى صدق العمال فيما بينهم .	08
72	يوضح مدى تأثير احترام القانون الداخلي على عملية التواصل .	09
73	يوضح مدى الاهتمام بمبدأ المساواة و إزالة الخوف والشك في نفوس العمال .	10
74	معرفة مدى تشجيع الإدارة للموظفين على تنمية أفكار جديدة .	11
75	معرفة مدى الاهتمام بإدارة الوقت و تأثيرها في عملية التواصل .	12
76	يوضح مدى اهتمام المؤسسة بعملية تقييم للأداء .	13
77	معرفة مدى اهتمام المؤسسة بإرشاد و توجيه موظفيها.	14
78	معرفة طرق تواصل الأداء بين العمال .	15
79	يوضح مدى اهتمام المؤسسة بموظفيها .	16
80	يوضح مدى معاملة العمال مع الموظف الجديد .	17

81	يوضح مدى تأثير العادات و التقاليد على العاملين .	18
82	يوضح مدى التعاون و التواصل بين العمال الأكثر خبرة و الأقل خبرة .	19
83	يوضح مدى التعاون بين العمال في حالة غياب عامل .	20
84	يوضح مدى موقف الإدارة في حالة وقوع مشاكل .	21
85	يوضح مدى التواصل بين العمال في حالة الأزمات .	22
86	يوضح مدى المشاركة في اتخاذ بعض القرارات .	23
87	يوضح مدى ديمومة المشاركة في اتخاذ بعض القرارات .	24
88	يوضح متى تكون المشاركة في اتخاذ القرارات .	25
89	يوضح مدى فعالية نجاح القرارات المتخذة من طرف العمال .	26
90	مدى مساهمة اتخاذ بعض القرارات في تحسين علاقة الاتصال بين العمال .	27
91	يوضح مدى اهتمام الإدارة باقتراحات و آراء عمالها .	28
92	يوضح مدى تجاوب مع آراء العمال من قبل المشرفين	29
93	يوضح مدى تواصل العمال فيما بينهم في القرارات التي تخص أعمالهم .	30

يخص موضوع الثقافة التنظيمية باهتمام كبير من قبل الباحثين و ذلك لكونها تلعب دورا مهما في صياغة استراتيجيات المنظمات بأشكالها المختلفة و في بناء الهياكل التنظيمية، و في تشكيل اتجاهات العاملين في المنظمات و هويتهم و مواقفهم، زيادة في كونها تعطي المنظمة ميزة خاصة بها و تساهم في تحقيق أهدافها، كما تشكل إطارا مرجعيا و سلوكيا .

حيث تعتبر الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسة أو فشلها على افتراض وجود علاقة إرتباطية بين نجاح المنظمة و تركيزها على القيم و المفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام و العمل الجاد و الابتكار و المشاركة في اتخاذ القرارات.

و إذا كانت الثقافة التنظيمية عنصر مهم في المؤسسة مهما كانت طبيعتها فإننا نجد بالإشارة إلى انه من بين أهم العمليات المكتملة لسيرورة المؤسسة عنصر الاتصال الداخلي.

حيث يعتبر الاتصال الداخلي من بين أهم العمليات التي تحرص كل المؤسسات على ضمان فعاليته و هذا لما له من أهمية كبيرة في ضمان توفير مختلف المعلومات للمؤسسة داخليا مما يسمح لها بترشيد القرارات المتخذة، كما أن ضمان الاتصال المستمر و في كل الاتجاهات داخل المنظمة يسمح بتحسين المورد البشري بها و كذا تحفيزه على الإبداع و تنمية قدراته و مساهمته في اتخاذ القرارات بالمؤسسة .

و نظرا لأهمية الثقافة التنظيمية و الاتصال الداخلي كعمليتين تنظيميتين يعملان على توحيد أفراد المنظمة و سير مختلف المهام و الأنشطة بالطريقة التي تحدد بها المنظمة أهدافها و تضمن فعاليتها و استمرارها و تطورها، جاء موضوع دراستنا هذا و الذي تطرقنا فيه إلى 5 فصول جاءت كالآتي :

حيث تناولنا في الفصل الأول إشكالية الدراسة و التساؤلات و الفرضيات إضافة إلى أهداف و أهمية الدراسة و أسباب اختيار الموضوع ثم مصطلحات الدراسة و في الأخير تطرقنا لبعض الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فتطرقنا فيه إلى مفهوم والخصائص و الأهمية و الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية إضافة مستويات الثقافة التنظيمية مكوناتها و أنواعها ثم مصادر و وظائف الثقافة التنظيمية و في الأخير خلق الثقافة التنظيمية و المحافظة عليها .

أما الفصل الثالث فتطرقنا فيه إلى مفهوم وتعريف وأهم العناصر الأساسية للاتصال ثم أنواع الاتصال وبعض المعوقات التي تواجه الاتصال الأفقي ثم خصائص الاتصال وأهدافه وفوائده، بالإضافة إلى أهمية الاتصال وكفاءة الاتصال الفعال و في الأخير تطرقنا إلى بعض معوقات الاتصال الفعال و أهم الطرق لتحسينه داخل المؤسسة الرياضية .

أما الفصل الرابع فقد تناولنا فيه جانبين جانب يخص المؤسسة الرياضية و جانب خاص بالإدارة الرياضية بالنسبة للمؤسسة الرياضية قد تناول تعريف المؤسسات الرياضية و فلسفتها ونظريتها ثم نشأة المؤسسات الرياضية و أنواعها و بعد ذلك المؤسسات الرياضية حسب المشرع الجزائري و في الأخير تطرقنا إلى أهداف (غايات) و الإمكانيات للمؤسسة الرياضية .

أما الجانب الخاص بالإدارة الرياضية فقد تناول تعريف الإدارة الرياضية وأهم السمات التي يجب أن تتوفر في مهام المدير الرياضي ثم مستويات الإدارة الرياضية و أهم عناصر (وظائف) الإدارة الرياضية و في الأخير صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة و خصائصها .

أما الجانب التطبيقي و الذي تضمن فصلين حيث تضمن الفصل الخامس على الإجراءات المنهجية للدراسة و الدراسات الاستطلاعية و المنهج المتبع و أدوات الدراسة و تحديد مجتمع و عينة الدراسة و تطرقنا أيضا إلى متغيرات الدراسة بالإضافة إلى تحديد مجالاتها و الوسائل الإحصائية، أما في الفصل السادس تطرقنا إلى عرض و تحليل و مناقشة النتائج و اختتمت في الأخير بالاستنتاج العام و الاقتراحات و التوصيات و خاتمة .

الفصل الأول

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1- الإشكالية

2- الفرضيات

3- أهداف البحث

4- أسباب اختيار الموضوع

5- أهمية الموضوع

6- تحديد المفاهيم و المصطلحات

7- الدراسات السابقة

1-الإشكالية:

تعتبر الإدارة بصفة عامة أساس أي مؤسسة كانت فبدون إدارة فعالة لا يمكن أن نضمن وجود سيرورة عمل جيدة داخل المؤسسة فهي عبارة عن تنظيم و تنسيق و توجيه و رقابة و جمع بشري في منطقة معينة لتحقيق هدف معين بحيث تشمل جميع مجالات الحياة و منها الرياضية حيث إن الرياضة كبقية شؤون الحياة الأخرى تحتاج إلى إدارة و تنظيم جيدين لضمان سيرورة عمل منظمة و جيدة .

تعتبر الإدارة الرياضية من أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث لأنها الأداة الفاعلة في زيادة الانجاز الرياضي و تطوره كما و نوعا و هي تخطيط و تنفيذ و متابعة و تقويم لكل الأنشطة الرياضية , و الإدارة الرياضية لأي لعبة من الألعاب الرياضية تعتبر عنصرا أساسيا من العناصر التي تسعى للتقدم و ازدهار هذه اللعبة , فهي تقود للتقدم و تعمل جاهدة على تنشيط حوافز التغيير و تنمية عوامله و تحريك متطلباته , و لهذا فإنها مطالبة بان تعد نفسها , و تهيب أدواتها و وسائلها لتكون أكثر تجاوبا مع ظروف المجتمع و البيئة (مروان عبد الحميد إبراهيم , 2000,ص 49:50;51) .

وفي هذا السياق شكل موضوع الثقافة التنظيمية دورا هاما في المؤسسة و الذي يعتبر من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها حيث تربط بين نجاح النظرية و تركيزها على القيم و المفاهيم التي تدفع الى أعضائها إلى الالتزام و العمل الجاد و الابتكار و التحديث و مشاركة اتخاذ القرارات و العمل للمحافظة على جودة و تحسين الخدمة لتحقيق مواكبة العصر .

وتعتبر المعتقدات التنظيمية و الأعراف من القيم المهمة التي تقوي و تحسن العلاقات بين العمال خاصة إذا احترمت الإدارة عادات و تقاليد العمال ، مثل طبيعة الاتصالات ، و نظم المعلومات في المنظمة ، والتي تعد تجمعا بشريا منظما ومهيكلًا يضمن التعاون ، والتناسق بين أعضائه ، من اجل تحقيق هدف معين "إن تحقيق الثقافة التنظيمية يتأثر كثيرا بطبيعة الاتصالات الداخلية فيها . في هذا السياق يؤكد بنوارديس بقوله: "أن المؤسسة لا وجود لها إلا بالاتصال. " (محمد سيد فهمي ، 2006،ص24).

هذا وتزايد أهمية الاتصال ، كوظيفة من الوظائف الرئيسية في المؤسسة ، خاصة مع تعقد التكنولوجيا المستعملة في الإنتاج ، أو أي نشاط آخر للمؤسسة ، إذ أصبحت الأوامر والتوجيهات في شكل معادلات ورموز ومعاني تقنية ، وذات جانب علمي أكثر تعقيدا وهذا ما يؤثر مباشرة على نتائج أنشطة المؤسسة الرياضية، حيث تُحدد هذه النتائج الدور الذي يلعبه الاتصال ومدى الاهتمام به داخل المنظمة وما تجدر الإشارة إليه التنويه إلى نوعية الاتصال المقصود في الدراسة وهي ثلاثة أنواع (الاتصال الداخلي الصاعد والاتصال الداخلي النازل وأخيرا الاتصال الداخلي الأفقي) والدور الذي يلعبه في تحقيق الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة الرياضية للوصول بها إلى تحقيق الأهداف المسطرة مسبقا.

أمام هذا الدور الكبير الذي يلعبه الاتصال الداخلي، في تحقيق الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات الرياضية، نتساءل من خلال هذه الدراسة عن : ما هو دور الثقافة التنظيمية في تفعيل عملية الاتصال بين العاملين بالمؤسسة الرياضية؟

-التساؤلات الفرعية للدراسة:

- 1) كيف تساهم القيم التنظيمية في تسهيل عملية الاتصال النازل بالمؤسسة؟
- 2) كيف تساهم الأعراف و المعتقدات التنظيمية في دعم الاتصال الأفقي بين العاملين؟
- 3) كيف تساهم مشاركة الأفراد في اتخاذ بعض القرارات في الحفاظ على عملية الاتصال الصاعد بالمؤسسة؟

2-الفرضيات الفرعية للدراسة :

- 1) تساهم القيم التنظيمية بالمؤسسة في تسهيل الاتصال النازل بالمؤسسة
- 2) تساهم الأعراف و المعتقدات في دعم التواصل الأفقي بين العاملين .
- 3) تساهم مشاركة الأفراد في بعض القرارات في الحفاظ على عملية الاتصال الصاعد بالمؤسسة .

3-أهداف الدراسة : تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- لوقوف على مدى مساهمة القيم و التنظيمية في تسهيل الاتصال النازل من المرؤوس إلى العامل .
- للتعرف على مدى مساهمة الأعراف و المعتقدات في دعم التواصل الأفقي بين العاملين .
- لمعرفة مدى مساهمة مشاركة الأفراد في بعض القرارات في دعم عملية الاتصال الصاعد بالمؤسسة .
- معرفة المعوقات و العراقيل التي تؤثر في عملية الاتصال .
- الوقوف على مضمون الثقافة التنظيمية من خلال إطارها العام و المادي
- التعرف على أبعاد على مستوى أبعاد الثقافة التنظيمية .
- التعرف على إمكانية وجود علاقة ترابطية بين الثقافة التنظيمية و الاتصال .

4-أسباب اختيار الموضوع : من الأسباب التي دعت إلى اختيار و معالجة هذا الموضوع هي:

- قابلية الموضوع للدراسة النظرية و الميدانية .
- اكتشاف واقع الثقافة التنظيمية و أهدافها داخل المنشآت الرياضية .
- ارتباط الموضوع بمجال التخصص .
- تميز الموضوع بطابع الدراسات الحديثة .
- فشل المنشآت الرياضية في ترسيخ قيم الولاء و الانتماء لها مما خفض من قوة العلاقات و الروابط بين العمال و ينذر بنشوب صراعات بين العمال.

5- أهمية الدراسة : ترجع أهمية الدراسة الحالية في النقاط التالية :

- ج) تتوصل هذه الدراسة إلى فهم مدى أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة الرياضية.
- ج) تبين مدى فعالية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة الرياضية .
- ج) الكشف عن القيم السائدة داخل المؤسسات الرياضية.
- ج) تبين الأثر الإيجابي للثقافة التنظيمية داخل المؤسسة الرياضية على علاقات العمال فيما بينهم.
- ج) محاولة الكشف عن واقع الاتصال الممارس في المؤسسة الرياضية ومدى تأثره بالثقافة التنظيمية.

6- تحديد مصطلحات الدراسة:

1-الثقافة التنظيمية: يعد مصطلح الثقافة التنظيمية من المصطلحات و المفاهيم الشائعة الاستخدام حيث تناول تعريفه العديد من الباحثين و الكتاب في الثمانينات و التسعينات إلا أنهم لم يقفوا على تعريف محدد لهذا المفهوم و قدموا تعريفات متعددة و فيما يلي عرض بعض المفاهيم التي تناولت الثقافة التنظيمية :

- عرفها "waterman & pater 1980" على أنها نظام القيم السائدة في المنظمة و الذي يتضح من خلال الإنتاج الثقافي لأعضائها و الذي يتمثل في الحكايات و الأساطير و الشعارات الموجودة في المنظمة (مزمن عبد العزيز عبد الحميد, 2015, ص 120)

ج) و قد عرفها ARMSTRONG "1995" بأنها نمط من المعتقدات التنظيمية و الاتجاهات و العادات و القيم التي تشكل الطريقة أو الوسيلة التي بتصرف بها الناس و يؤثرون من خلالها بقوة على الطرق التي تنجز بها الأشياء .

ج) و يرى 2000 GUTHEN الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم و المعتقدات و الافتراضات المشتركة للعاملين في المنظمة (مزمن عبد العزيز عبد الحميد , مرجع سابق, ص 121)

ج) وتعرف بأنها جميع التقاليد و الأعراف و الخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة وتؤثر في العاملين و هي خصائص تكون عميقة التأثير و تنتقل عبر الأجيال و يكون تغيرها بطيئاً (بسام محمد أبو حشيش 2009 ص 4).

ج) يمكن القول على ان الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني و الرموز , و المعتقدات, القيم ,والطقوس و الممارسات التي تطورت و استقرت مع مرور الزمن ,حيث أصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أفراد التنظيم حول ماهية التنظيم و السلوك المتوقع من الأعضاء فيه (محمد قاسم القويطي , 2000 , ص 286)

ج) **التعريف الإجرائي:** هي مجموعة من القيم و المعتقدات و العادات و التقاليد و الممارسات التي يسهم بها أعضاء المنظمة و تمتد إلى تعلم الطقوس و شعائر حاكمة لسلوكيات العاملين تتولد نتيجة تفاعلهم ضمن مناخ العمل الرسمي و غير الرسمي.

2- تعريف الاتصال:

أ- لغة: أصل كلمة اتصال COMMUNICATION يرجع إلى الكلمة اللاتينية COMMUNIS ومعناها COMMON بمعنى عام أو مشترك لتبين أن الاتصال كعملية يتضمن المشاركة أو التفاهم حول شيء أو فكرة أو اتجاه أو أسلوب أو معنى ما (نقلا عن محمد احمد موسى . المدخل إلى الاتصال الجماهيري ص48).

وقد جاء في لسان العرب لبن منظور: الاتصال والوصلة ما اتصل بشيء ،قال الليث كل شيء اتصل بشيء فيما بينهما وصلة، أي اتصال وذريعة، ووصلت الشيء وصلا وصلة والوصل ضد المجران والوصل خلاف الفصل التوصل والذريعة إلى الشيء.

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

ب- اصطلاحا:

1- عند العلماء الغربيين: عرف العالم الاجتماعي "تشارلز كولي-1909-" الاتصال على أنه: "ذلك الميكانيزم الذي من خلاله نوجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان، وهي تتضمن تعبيرات الوجه والإيماءات والإشارات ونغمات الصوت والكلمات والطباعة والخطوط الحديدية وكل تلك التدابير التي تعمل بسرعة وكفاءة على قهر بعدي الزمان والمكان (محمد فريد عزة دون سنة الطبع، ص18).

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

2- عند العلماء العرب: يعرف إبراهيم إمام الاتصال بأنه: "حاصل العملية الاجتماعية والوسيلة التي يستخدمها الإنسان لتنظيم واستقرار وتغيير حياته الاجتماعية ونقل أشكالها ومعناها عن طريق التسجيل والتعبير والتعليم (عاطف عدلي ، 1993 ، ص18).

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

التعريف الإجرائي: هو تلك العمليات من الرموز والإيماءات و الايحاءات التي بها يتواصل العامل مع زملائه و مرؤوسيه داخل المؤسسة الرياضية .

3-الاتصال الداخلي:

يعرف الاتصال الداخلي ، حسب ماري الين و ستغالي على انه " : مجموعة من الأفعال ، والعمليات الاتصالية ، الموجهة إلى موظفي المؤسسة أو منظمة ما " فهو إذن أداة للتأثير ، في السلوك التنظيمي والوظيفي للعمال ، وتوجيه جهودهم ، ومن خلاله أيضا يرتبط الأفراد ببعضهم البعض كجماعة عمل.

بالإضافة إلى انه يسمح بنقل المعلومات ، بين مختلف المستويات التنظيمية ، فهو أيضا يخلق لغة مشتركة وثقافة داخل المنظمة ، لأنه من خلال العملية الاتصالية ، تتكون مجموعة من القيم والمعايير ، و السلوكيات كما يقول الكس موكيلبي أن " : الاتصال الداخلي ، ليس نقل المعلومات فقط ، ولكن أيضا فن قيادة التبادلات ، من اجل الوصول إلى تقرب وجهات نظر الفاعلين الاجتماعيين ، وبالتالي تسهيل فهمهم للقرارات التسييرية" ويعتمد أساسا على التبادل ، والحوار و المشاركة ، وبالتالي تحقيق التكامل بين الفاعلين رغم اختلافهم (جيهان رشقي،1975،ص53) .

- **التعريف الإجرائي:** يعرف على انه مجموعة من الأفعال ، والعمليات الاتصالية اللفظية ، و الغير اللفظية ، وكذا الكتابية ، التي توجه نحو موظفي ، وعمال المؤسسة ، وتتم على مستوى عمودي صاعد أو نازل ، أو أفقي .

4- الاتصال الصاعد : يهدف هذا النوع من الاتصالات إعطاء الفرصة للمرؤوسين في إيصال المعلومات لرؤسائهم و خاصة فيما يتعلق بالنتائج المتحققة في المؤسسة ، إن النوع من الاتصالات يزيد من دور المرؤوس في المشاركة في العملية الإدارية و يمكن أن يتم هذا النوع عن طريق صناديق الاقتراحات و الاجتماعات و سياسة الباب المفتوح (معن محمود عيا صرة مروان محمد بني احمد , 2015 , ص 170) .

و يعرف أيضا بأنه باستطاعة المرؤوسون من خلال هذا النوع من الاتصال لتقديم بعض الاقتراحات أو الحقائق أو ربما الشكاوى للرؤساء (زكي محمد محمد حسن , 2010 , ص 68) .

-**التعريف الإجرائي للاتصال الصاعد:** هو الاتصال الذي يكون من الأعلى إلى الأسفل يعني من المرؤوسين إلى المرؤوس الأعلى و يتضمن معلومات عن العامل نفسه أو معلومات عن الآخرين .. الخ .

5- الاتصال النازل : نوع أو شكل من أشكال الاتصال حيث يحدث هذا الشكل عندما تبدأ عملية التفاعل من الرؤساء إلى المرؤوسين أي من أعلى إلى أسفل حيث يرسلون مجموعة من القرارات أو التعليمات إلى من هم تحت إشرافهم ، دون معرفة آرائهم أو اقتراحاتهم ,بينما يعتبر هذا النوع من معوقات الاتصال الفعلي (زكي محمد محمد حسن ,مرجع سابق , ص 68) .

و يعرف أيضا على أنها القرارات التي تكون من المدير إلى المرؤوسين في ظل التنظيمات الهرمية , و يعتبر التنظيم العسكري المثل الكلاسيكي لهذا النوع من الاتصال مما يسوده من شلل رئاسي يتوجب على المدير عندما يصدر التوجيهات أن يتوخى الوضوح و الدقة في التعليمات ليجنب المرؤوسين الارتباك و الحيرة في المحاولة للتعرف على ما يقصده من تعليمات (معن محمود عيا صرة مروان محمد بني احمد, مرجع سابق , ص 170) .

التعريف الإجرائي للاتصال النازل : يعرف أيضا بالاتصال الهابط و يكون من المدير إلى المرؤوسين و يكون في شكل توجيهات و تعليمات و أوامر .. الخ , مع مراعاة تنفيذها من قبل العاملين .

6-الاتصال الأفقي : و هو النوع من الاتصال الذي يحدث بين العاملين في نفس المستوى من الهيدراكية التنظيمية أو بين أفراد في مستويا مختلفة و لكن العلاقة بينهم ليست من نوع العلاقة بين رئيس و مرؤوس , كما يتمثل هذا النوع من الاتصالات بحرية تبادل المعلومات بين العاملين , و يصلح هذا النمط من الاتصالات في التنظيمات الصغيرة (معن محمود عيا صرة مروان محمد بني احمد, مرجع سابق, ص 170) .

7-مشاركة الأفراد: لا يزال موضوع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يحظى باهتمام العديد من الكتاب و الباحثين , و أشارت الدراسات و الأبحاث العديدة إلى النتائج و الآثار الايجابية التي تترتب على مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات مثل تعزيز الالتزام بأهداف المؤسسة و تحسين الأداء و الرضي الوظيفي و التعاون و تحسين الاتصالات الفعالة .

ويشير الكاتبان Davis and newstorm إلى أن المشاركة تعني الانغماس الذهني و العاطفي للأفراد في العمل مما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة و مشاركة المسؤولية عنها (معن محمود عيا صرة مروان محمد بني احمد, مرجع سابق , ص 129) .

8- القيم و المعتقدات :

التعريف الإجرائي للقيم التنظيمية : تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل , بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية و من هذه القيم المساواة بين العاملين فيما بينهم , و الاهتمام بإدارة الوقت و الاهتمام بالأداء و احترام الآخرين .

التعريف الإجرائي للمعتقدات التنظيمية : هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في المؤسسة , و كيفية إنجاز العمل و المهام التنظيمية , و من هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات و المساهمة في العمل الجماعي , و اثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة .

9- التعريف الإجرائي للمكافأة : الثواب أو المكافأة المتوقعة أو المقررة بعد العمل المقبول و قد تكون غير مادية كالكلمة الحلوة أو تصفيقا حارا أو الهمسة الجانبية و قد تكون مادية كالاستفادة من نقود أو ترقية ... الخ و كلتا

المكافأتين تؤديها غرضاً واحداً و تسعيان نحو هدف معين ,ينبغي ألا يحصل عليها أي عامل إلا بعد تحقيق عمل معين أو إتمامه و كما هو معروف فان المكافأة لها دور فعال في تحقيق أهداف المؤسسة .

10- المؤسسات الرياضية : هي مؤسسات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب , بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة و أهدافها بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متماشياً مع أهدافه .

- أو هي تكوين اجتماعي يرتبط بالجمال الرياضي كمنة , و تتحدد أهدافها بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسات , و العلاقات المتفاعلة بين تلك الأنشطة و مؤسسات المجتمع الأخرى (كريم محمد محمود الحكيم 2015 ص 49).

- كما يشير أشرف صبحي نقلاً عن دافت و روبينز أن المؤسسة الرياضية في تكوين اجتماعي يرتبط بالجمال الرياضي كمنة و صناعة تحدد أهدافه بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة و طبقاً لأهداف تلك الأنشطة.

- **التعريف الإجرائي :** هي عبارة عن تجمع لمختلف الهيئات الإدارية أو الهياكل التي تمارس في ديوان المركب متعدد الرياضات المخول لها قانوناً بتسيير و تنظيم المركبات التابعة له بهدف ضمان تطوير الممارسة بشكل عام و تحقيق أهداف الهيئة الرياضية بشكل خاص .

7- الدراسات السابقة و المشابهة :

1- دراسة بن ناصر محمود (2016 – 2017) بعنوان دور الثقافة التنظيمية في تدعيم علاقات العمل

دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج و التجهيزات - بسكرة - . مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع ، تخصص إدارة و عمل

و كانت إشكالية الباحث في هذه الدراسة هي : كيف تساهم الثقافة التنظيمية في تدعيم علاقات العمل ؟ و تفرعت منه التساؤلات الفرعية التالية :

1- كيف تساهم القيم التنظيمية في تدعيم علاقات العمل ؟

2- كيف تساهم الأعراف و المعتقدات في تدعيم علاقات العمل ؟

3- كيف تساهم التوقعات التنظيمية في تدعيم علاقات العمل ؟

- حيث استعمل المنهج الوصفي التحليلي كونه يساهم في الوصول إلى المعرفة الدقيقة و التفصيلية لعناصر الدراسة أو الظاهرة للوصول إلى فهم أفضل و أدق .

نتائج الدراسة :

ج) إن الانضباط في العمل من خلال احترام القوانين و اللوائح التنظيمية يفرض انضباط العمل داخل المؤسسة .

ج) إن معظم فئة العمال المستجوبين أبدو ثقتهم بمسئولهم داخل المؤسسة .

ج) إن إقامة علاقة جيدة مع المسؤولين داخل المؤسسة من شأنه ان يحسن العلاقة المهنية للعمال .

2 - دراسة وليد مرابط (2015-2016) بعنوان دور الثقافة التنظيمية في الحفاظ على العلاقات العامة داخل المنشأة الرياضية

-دراسة ميدانية لعمال ديوان المركب المتعدد الرياضات منشأة العالية -بلدية بسكرة - مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية - تخصص تسيير المنشآت الرياضية .

- و كانت إشكالية الباحث في هذه الدراسة : كيف تساهم الثقافة التنظيمية في الحفاظ على العلاقات العامة بين العمال داخل المنشأة الرياضية ؟

- و تفرعت منه التساؤلات الجزئية التالية :

ج) هل تساهم المشاركة في اتخاذ القرار في الحفاظ على العلاقات الاجتماعية بين العمال داخل المنشأة ؟

ج) كيف يساهم احترام الوقت في الحفاظ على العلاقات الاجتماعية بين العمال داخل المنشأة ؟

ج) كيف تساهم المعتقدات التنظيمية و الأعراف في الحفاظ على العلاقات الاجتماعية بين العمال داخل المنشأة ؟

- و كانت نتائج نتائج الدراسة على النحو الآتي :

ج) المشاركة في اتخاذ القرار يبرز قدرات و مواهب العمال .

ج) للاقدمية و الخبرة دور كبير في حل المشاكل المهنية بين العمال .

ج) انضباط العمال و احترامهم للمواعيد يؤدي إلى تقوية العلاقات فيما بينهم .

3- إيهاب فاروق مصباح العاجز (2010-2011) بعنوان دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية (دراسة تطبيقية على وزارة التربية و التعليم العالي -محافظات غزة -) مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال .

-و كانت إشكالية الباحث هي : هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الثقافة التنظيمية و تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية ؟

و تفرعت منه التساؤلات الفرعية التالية :

- هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية و تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية ؟)
- هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية و تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية ؟)
- هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية و تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية ؟)
- هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية و تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية ؟)
- وكانت نتائج نتائج الدراسة على النحو الآتي :
- تعمل على توجيه سلوك الموظفين للتفاعل مع أنظمة العمل الالكتروني .)
- شعور الموظفين بان عملهم الإداري التقليدي الورقي قد تحول إلى نظام عمل الكتروني , مما يعزز قناعتهم بانتقالهم إلى أسلوب انجاز الأعمال الكترونيا .)
- ألزمت الإدارة على تزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة و التي يحتاجونها لدعم و تطوير استخدامهم لتطبيقات الإدارة الالكترونية .)
- شجعت الموظفين على أن يبادرون ذاتيا للالتحاق بدورات التأهيل التقني رغبة منهم في استيعاب التطورات التقنية و التكنولوجية المرتبطة بأعمالهم .)
- و الاستفادة من الدراسات تتجلى فيما يلي :
- كيفية صياغة فرضيات الدراسة الحالية .)
- كيفية صياغة المحتوى العلمي للإطار النظري لهذه الدراسة .)
- تحديد المنهج المستخدم في الدراسة .)

الجانب النظري

الفصل الثاني : الثقافة التنظيمية

تمهيد

1- مفهوم والخصائص و الأهمية و الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية

2- مستويات الثقافة التنظيمية مكوناتها و أنواعها

3- مصادر و وظائف الثقافة التنظيمية

4- خلق الثقافة التنظيمية و المحافظة عليها

خلاصة

تمهيد:

تعد الثقافة جهاز للتمييز بين بني البشر، ولذلك جذبت فكرة الثقافة التنظيمية اهتمام الباحثين في سلوك المنظمة، وسلوك القيادة، وسلوك الإدارة والمديرين؛ كونها إحدى مكونات بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، حيث توفر الثقافة التنظيمية القوية للعاملين طريقة واضحة لفهم علاقة القيم بالأشياء كما أنها توفر الثبات للمنظمة، وهو ما يجسد جوهر حياة المنظمة ومواردها البشرية والذي يقود إلى إحراز التفوق الداخلي والخارجي ويكسبها خاصية الاستمرارية والحيوية والتجديد.

1- مفهوم و خصائص و أهمية و أبعاد الثقافة التنظيمية:

1-1- مفهوم الثقافة التنظيمية : يعد مصطلح الثقافة التنظيمية من المصطلحات الشائعة الاستخدام , حيث تناول تعريفه العديد من الباحثين و الكتاب في الثمانينات و التسعينات ، إلا أنهم لم يقفوا على تعريف محدد لهذا المفهوم ، و قد قدموا مجموعة من التعريفات و فيمل يلي عرض بعض المفاهيم التي تناولت تعريف الثقافة التنظيمية :

ج حيث تشير عايد خطاب (2001) إلى أن الثقافة التنظيمية هي نسيج من اللغة التي تتعامل

ج و يعرف محمود سلمان العميان ، (2002) " مجموعة

التوقعات و القيم التي يشترك بها العاملون في المنظمة "

ج و يرى محمد عبدى الفتاح الصيرفي (2003) إيجاد مشتركة بين

التي

تتمثل في نعمة التنظيم و ثقافة على ضوء القيم المشتركة و المعتقدات التي

ج كما يوضح ، سيد محمد جاد الرب ، (2005)

تتقاسمه المعتقدات و ، في أي منظمة قواعد

هناك قاسما مشتركا بين جم تمثل في عنصر

في

مميز و هو القيم ، حيث تشير القيم إلى

و سلوكهم في)

عتبر القيم المفهوم

, 2015 , 120 , 121 , 122).

لها علا

1-2- خصائص الثقافة التنظيمية :

:

1-2-1- نظام مركب : حيث تتكون من عناصر تتفاعل في ما بينها و تشمل الجانب)

)

(

(بالإضافة إلى جانب مادي (تشمل المباني و) .

ثم

إلى

1-2-2- نظام متكامل :

أثره على باقي مكونات النمط الثقافي .

تغيير يطرأ

1-2-3- نظام تراكمي : ()

إلى

مكوناتها من عناصر و خصائص و طرق انتظام و تفاعل في هذه الأخيرة .

1-2-4- نظام مكتسب متغير و متطور : لا تعني تناقلها كما هـ

في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديد و تفقد الملامح

1-2-5- خاصية التكييف :

في

هذه الخصائص و السمات :

-)
-) درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم .
-)
-) -شكل و مدى الرقابة المتمثل في
-)
-) -

تعتبر هذه مجموعة من الخصائص التي تشترك فيها الثقافة

لها بعض السمات التي تميزها

(. , 2014 ,

(49,50,51).

2- أهمية الثقافة التنظيمية :

تعتبر الثقافة أهمية كبيرة ذلك

في

تي تكون

إلى مجموعة من الممارسات و الخبرات

تتحول هذه

بشكل غير مباشر ثقافة المنظمة .

وتنعكس ثقافة المنظمة على الهيكل التنظيمي القائم و النمط

و طريقة معالجة المشكلات و اتخاذ القرارات .

وقد تكون هذه الثقافة مصدرا لقوة المنظمة و نجاحها .

وقد تكون الثقافة مصدرا لضعف المنظمة و تقف عقبة في سبيل التطوير و التغيير
تأثير الثقافة
) " و معتقدات ايجابية مثل "العم
كاظم حمود الفريجات , موسى سلامة اللوزي , الشهائي , 2009 , (265,266).

3- الإبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية :

تختلف في , و التي يمكن تلخيصها في :

3-1- مرونة التنظيم : متغيرا

3-2- طبيعة العمل : ونعني بها متطلبات العمل من حيث طبيعتها الروتينية التي تك
تثير التحدي لدى العامل , فتدفعه إلى

3-3- التركيز على الإنجاز : الترق

3-4- أهمية التنمية الإدارية و التدريب :

في العنصر البشري يعتبر من
و يرفع من معنوياتهم و بالتالي يؤدي إلى
ثقة في
لمين في

3-5- أنماط السلطة : لتالي

اتخاذ القرار , بينما تعني اللامركزية تشتيت السلطة و دفعه إلى
اقتراح حلول و المشاركة في اتخاذ

3-6- أسلوب التعامل بين العاملين و الإدارة : دائرة يـ

معها, فالإدارة التي تتطلب
و إخلاصهم في
التي تتبع نظام فرق
اتفاق العاملين يشكل تهديدا لها و هنا تكثر المشاكل مما يؤثر على أدائهم .

3-7- أنماط الثواب و العقاب : إن الهدف من المكافأة و العقاب هو تكرار سلوك معين مرغوب

تعديله في المكافأة تعطى للمنجز و لقليل التغيب , و المبدع من
العكس صحيح فالعقاب يقع على كثير التغيب , في غير المنجز , و المستهتر بالقانون و النظام .

3-8- الأمن الوظيفي: و هو مجموعة الضمانات و المنافع الوظيفية التي يتطل

ؤدي إلى

النفسي و رفع الروح المعنوية و بالتالي تحسين الأداء و توثيق الولاء. (ير ابتهال , 2007 , 19,20).

و يرى عبد الإله , 2006 , أن أبعاد الثقافة التنظيمية في :

1- المبادرة الفردية :

2- التسامح مع المخاطر :

مخاط

3- التوجه :

4- التكامل :

5- دعم الإدارة: و يعني ما مدى قيام المدراء بتوفير اتصالات واضحة , و

6- الرقابة :

7- الهوية : و تعني مدى انتماء الموظفين للمنظمة ككل بدلا من انتمائهم ل

لتخصصهم المهني .

8- معايير

9- التسامح مع الصراع :

10- أنماط الاتصال : وجود اتصالات في المنظمة تقتصر على السلطة ل رسمي . (سمير ,

يوسف محمد , 2006 , 26).

2- مستويات الثقافة التنظيمية , مكوناتها , و أنواعها :

امتداد للثقافة المجتمعية السائدة و بالتالي فان سلوك

إيجابيا , فالثقافة السائدة في المؤسسة تت

:

1-2- مستويات الثقافة التنظيمية : الثقافة تتطور من خلال مجموعة من ا

تي توجد في ثلاثة , حيث تعتبر ثقافة المنظمة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على

المجتمع مع خصائص المنظمة و فيما يلي توضيح لهذه المستويات :

2-2-1- ثقافة المجتمع: تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات و
تتواجد به المنظمة و التي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل , و تتأثر هذه
المنظمة داخل هذا الإطار لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة و
و يجب أن تكون إستراتيجية المنظمة و خدماتها و سياستها متوافقة مع ثقافة المجتمع
(أبو بكر مصطفى محمود, 2005, 417).

2-2-2- ثقافة الصناعة أو النشاط التي تنتمي إليه المنظمة:
الواحدة و اختلافات في الثقافات بين النشاطات و الصناعات , و يعني ه
الخاصة بمنظمة ما توجد في نفس الوقت في معظم
تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتجا
النشاط و يتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك و شركات البترول .. الخ)
محمود, 2005, 392).

2-2-3- الثقافات الفرعية: المنظمات العامة و الكبيرة يكون لديها ثقافات مختلفة في مو
ختلفة في المن
نظمة في ق تختلف عن
ثقافتها في (الماضي محمد الحمدي و الهواري , مبروك عبد المولى, 2004, 392).

2-2-2- مكونات الثقافة التنظيمية: و يقصد بها مجموعة العناصر التي تشكل الث
, و التي يمكن تقسيمها إلى مادية و غير المادية و المور قافي :

2-2-1- المكونات المادية للثقافة التنظيمية: و تتمثل في :
1- الطقوس العادات التنظيمية: و تتمثل في التي يقوم بها
في المنظمة كطقوس التحاق موظف جديد بالمنظم
غير رسمي , فترات استراحة لتناول القهوة و هذا يؤدي إلى ترابط

ضير و
احتفال سنوي لتكريم
تكريم المتقاعدين و بالتالي زيادة ال
إلى
يعني تثبيت الثقافة التنظيمية. (2009, 373).

2- الرموز : التي تكتسب معانيها من التقاليد (لسالم مؤيد السالم ,2004, 236).

" : وأشياء أو تستخدم كوسيلة لنقل المعاني م , إلى ... ل هذه تح ني للمنظمة ". (,2000, 108).

2-2-2- المكونات غير المادية للثقافة التنظيمية : و تتمثل في :

1- القيم التنظيمية : القيم التنظيمية فهي تمثل تفاهما مشتركا في منظمة ما

توجيهات معينة متعارف عليها , و من هذه القيم المساواة بين العاملين و الاهت بالأداء و احترام القوانين... الخ (بحر يوسف عبد العطي , , 2012, 27).

2- المعتقدات التنظيمية : و هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل و اعية في بيئة العمل , و كيفية انجاز العمل و المهام التنظيمية , و من هذه المعتقدات أهمية اركة في المساهمة في العمل الاجتماعي اثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية . (مروان محمد , 2012, 210 .187).

2-2-3- الموروث الثقافي : و هي تلك الأحداث و المواقف التي مرت بها المنظم تحاول المنظمة التركيز عليه و نشره باعتباره مرجع محفز للإفراد و منها ما هو سلبي كتعرض احد المنتجات إلى بعض العيوب أثناء مراحل إنتاجه مما يجعله غير مطابق بمنتجات بديلة في السوق. (,2009, 374).

و يشمل الموروث الثقافي ما يلي :

1- المؤسسون :

و يحددون التي تبقى سارية مدة حياة المنظمة .(ماهر احمد , 2007, 437).

2- سلوك قادة المنظمة : يعتبر من المؤثرة في تشكيل ثقافة المذ , أقوالهم ,

(القيوتي م , 2000, 293).

2-3- أنواع الثقافة التنظيمية : بعض علماء إلى

تختلف من قطاع إلى قطاع , و من منظمة إلى و فيما يلي عرض هذه :

2-3-1 الثقافة القوية : وهي الثقافة التي تنتشر عبر المنظمة كلها و تحظى ببول من جميع الذين يشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم و المعتقدات و التقاليد و المعايير التي عندما تنجح المنظمة في نشر قيمتها بشكل متسع فإنها تكون قد نجحت في خلق ثقاف , البعض , كما تساعد المنظمة في ت إلى الاستجابة السريعة و الملائمة لاحتياجات عملائها , مما يساعد المنظمة في محوض و ع . (بكر , مصطفى محمود, 2005, 412).

مؤشرات الثقافة المتميزة القوية : المؤشرات التي ينبغي يجب توافرها في :

1) انسجام الثقافة مع المعتقدات و القيم الدينية التي يؤمن بها , لا يخلق افعا داخليا نحو احترام و تقدير هذه الثقافة , و جعلها سلوكا عمليا يسم بالثبات , و يسع الموظف المعنوي , و يعتبر هذا المؤشر من العوامل المهمة في قوة الثقافة .

2) إجماع العاملين و مشاركتهم للقيم و الاعتقادات الحيوية نفسها في المنظمة , حجم أكبر على هذه القيم و مدى انتشارها كلما كانت هذه الثقافة و تسهم في تكو و يتوقف ذلك على نشاط المنظمة في نشر القيم و العاملين بها , ثم تح هذه القيم .

3) قدرة الثقافة على تكوين نمط من القيم و السلوكيات التي يريها م نجاح الاستراتيجي المنسجم مع متطلبات التطور الذي تس قدرتها على تحفيز العاملين , و تعبئتهم على تحقيق الأهداف , فالقيم المشتر (أبو بكر محمود, 2005, 178.177).

2-3-2 الثقافة الضعيفة: وهي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة لإعشاء الم

إلى افتقار تمسك المشترك بالقيم والمعدات

سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع الم واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات منا . (أبو بكر محمود, 2005, 412).

ذكر العاجز في 2011 بأن ضعف وقوة ثقافة المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل:

1- **حجم المنظمة:** تعتبر الثقافة من الظواهر الملازمة للجماعات التنظيمية، ف واشترك أعضائها في العديد من التجارب، كلما كان هناك احتمال أكبر لنشوء مشتركة احتمال تكوين ثقافة واحدة للمنظمات الكبيرة الموزعة جغرافياً .

2- العمر التنظيمي:

حديثه العهد والتي لا تزال تمر في المراحل الأولى من النمو والاستقلالية .

3- التقنية التنظيمية: تساعد التقنية على إيجاد طريقة مقبولة منسوبة للتنظ

احد دعائم قيام ثقافة تنظيمية مشتركة، كما تؤثر إيجابيا على مستوى الأد .

4- التنشئة الاجتماعية: يخضع الفرد في المنظمة لعمليات مستمرة من التنشئة
تقوية وتعزيز بعض القيم والمبادئ لديها فكلما نشطة المنظمة في هذا المج

5- التغيير التنظيمي: التغيير السريع في التنظيم وأعضاءه، كترك العمل مثلا لتباين في
حول متغيرات التنظيمية يضعف

6- البيئة الخارجية: استقرار بيئة التنظيم الخارجية يساهم في وجود استقرا
(2011 28 29).

ويرى العريقي "2009" أن الثقافة التنظيمية أربعة أنواع تتمثل في:

1- ثقافة الأداء: هي تلك الثقافة التي تقيم وتضمن كلا من الأداء الفردي و

2- ثقافة العلاقات: هي الثقافة التي تعطي أهمية كبيرة لقيم الخير والسعادة
والعدالة، والعمل الجماعي وتقاسم الجميع لجزء كبير من الحياة التنظيمية.

3- ثقافة الرقابة: هي الثقافة التي تقيم عاليا دور المديرين القدامى في الم
جعل العاملين جميعهم تحت السيطرة.

4- ثقافة الاستجابة: هي الثقافة التي تعطي أهمية عالية للتعايش والانسجام

البقاء كمنافس قوي في السوق، والتحقق من الفرص الجديدة. (منصور مح (2009) 137).

3- مصادر الثقافة التنظيمية، ووظائفها:

3-1- مصادر الثقافة التنظيمية:

مختلف القضايا خاصة الأخلاقية والسلوكية، كما تعطي العاملين الشعور بالهوية
للأداء الجيد، في الوقت الذي تربط فيه الثقافة بين أ
يمكن اعتباره محفزا
يم التي يتعام

. (الغالي، طاهر، العامري، صالح، 2005 183).

:

3-1-1- العادات والتقاليد والأعراف:

مصادر الثقافة التنظيمية، حيث تؤثر في شخصية الفرد، ونمطه السلوكي وفق هذه ا
والبيئة التي يعيش فيها

3-1-2- الطقوس والاحتفالات والمناسبات: هي العادات التي تحرص المنظمة عليه

إلى التعبير والتعزيز من قيمتها الأساسية، تعبر من خلالها عن ا
الأكثر أهمية بالنسبة للمنظمة، ويقصد بها أساليب الاحتفال
بعض المنظمات، وتمثل الاحتفال بالعيد في بعض الأجهزة والمنظمات، بعد عودة ا
ببعض في الاحتفالات ببدا في استقبال مدير جدي
العمل في مكان على التقاعد، وتمثل هذه الطقوس كذلك في حفلات

3-1-3- قصص التراث: وهي التي تستخدم كرموز اجتماعية لربط

بترائه وثقافة مج
لاستخلاص العبر والدروس المستفادة في مواجهة المشكلات. (2011 16.15).

3-1-4- الطرائف و النكت و الألعاب : تعتبر أساليب رمزية تستخدم في التعبير

الصراعات و ضغوط العمل , و تنقية القلوب في المشاحنات أو عدم الثقة , و تعد ا
و المحاز بمثابة وسائل إنسانية تستخدم في الاحتفالات و الاجتماعات , لإزاحة بعض ال
بين أعضاء المؤسسة و تهدف إلى تعديل بعض الممارسات الإدارية أو السلوكية لبعض الأعضاء في
املين في مختلف المست

3-1-5- الشخصيات البطولية :

دخلوا في أسطورة المنظمة , لا هم ليس فقط بسبب كفايتهم المهنية و لكن كذلك لأنهم
قيم المنظمة و تؤثر فيها جاعلة إياها قيما يتقاسمها أفراد المنظمة ككل . (يف , جودة محفوظ احمد , 2010,
119.156).

3-1-6- القصص و الحكايات :

التفاني
في العمل لتحقيق تطور , و نمو هذا الجهاز ,
مقارنة بوضعه الحالي , و يمكن عرض قصة حياة احد كبار المس
و معاناته في الدراسة و الحياة حتى أصبح وزيرا , أو رجل أعمال مشهورا , أو م

واقفهم كمبادئ بها حتى يؤمن بها العاملون و يتوارثونها , و من خلال القيم التي تحتويها شعاراتها و التي تد في المؤسسة بل و حتى من خلال الحفلات التي تقيمها المؤسسة لموظفيها بمناسبة ترم (الشلوي حمد بن فرحان, 2005, ص 18).

3-2-2- وظائف الثقافة التنظيمية:

3-2-1- دورها في تحديد هوية المنظمة: يكون للثقافة التنظيمية دورا كبيرا في

3-2-2- تحديد نوع من الهوية للعاملين:

3-2-3- تسهيل التزام الأجيال: إلى

3-2-4- تعزيز استقرار النظام الاجتماعي: فالثقافة الاجتماعية هي التي تعمل

بعضها البعض عن طريق تزويدهم بمقاييس ماذا يجب على العاملين

3-2-5- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على ما يدور من حولهم:

حيث توفر ثقافة المنظمة مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء

في ثقافة المنظمة بمثابة الصمغ الذي يربط المنظمة بعضهم ببعض: ويساعد على (حسين حريم, 2010, 331).

4- خلق الثقافة التنظيمية والحفاظ عليها:

للطفل فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البداية ويتعلمها الأطفال في

في

يلعبون دورا مهما في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل وخاصة في فترات التشك ولى

الرؤية والفلسفة التي يؤمن بها دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية باعتبارها

ل الأولى لنشوتها، يسهل غرس القيم في الجماعة، الثقافة تنشئ بفع لممارسات التي

بها العاملون، والتي يروا

:

حتفاظ بهم في

يعملون على تنشئة هؤلاء العاملين على التفكير والشعور بنفس طريقتهم.

معتقداتهم وقيمهم وافتراساتهم في المنظمة. (2003, 334).

الرئيسية بالمحافظة على الثقافة التنظيمية تتمثل في:

4-1- اختيار الموظفين: تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في

والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الخبرا

العمل في المنظمة بنجاح، وفي عملية الاختيار يجب

. (القيوتي محمد القاسم 2000 184).

بمعنى لا يكون هناك تناقض بين في المنظمة من اجل المحافظة على ث

والفعالية في المنظمة بسبب تأثير الجدد والذين يحملون ثقافة لا تتنا

. (2009, 162).

4-2- ممارسات الإدارة العليا:

لتي تدعم

يرا واضحا للأ

ال الإدارة بأقوالها، وتوفر

وتعزز قيم المنظمة واعتقاداتها. ويجب

الجارية في المنظمة. (حريم حسين 2010 269).

يتضح ومن خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافأها والسلوكيات التي يتم

كفء الأمانة

تتبنى ثقا

والانجاز، وتتبنى قيم المساءلة والشفافية، ولكن من خبرة وواقع

كثيرا

عكس ما تدفعه من شعارات حيث تتم الترتيبات والحوافز، لمن لهم علاقات

من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها، بل يحصل

بين والتعليمات ولا يتجاوزونها يصنفون بأهم تقليديون ومعوقون وبالتالي يحس

ير صحيحة

ولو لم يكن ذلك بشكل واضح، ويجراً التكتم على الممارسات الخاطئة، ويتم تزوير

ه الممارسات

، بهدف رسم صورة جيدة ولكن مغايرة لما هو موجود في الوا

هي التي تشكل الثقافة التنظيمية وليس الشعارات والسياسة التي لا تطبق. (ريوبي، محمد القاسم, 2000, 185).

4-3- التنشئة والتطبيع:

لى

. (الفريجات حضير كاظم حمود آخرون 2009 268).

ب

الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها وما يميزها عن المنظمات الأخرى. وغالبا م

التدريبية توجيهية، حيث تستمر مثل هذه الدورات ساعا

ب

لالها ع

في هذه الدورات التي يجب

ومزايا عملهم حتى يكون أقدر على التماشي مع القيم الثقافية السائدة.

الرسم

4-4-الطقوس والرموز واللغة:

لتي

غير الرسمية، وتتمثل بالطقوس والقصص التي يتم تداولها في التنظيم، ب

يحرص التنظيم على تعزيزها ومن الأمثلة عن ذلك ما موظفو البنك العربي

مؤسس البنك العربي، ومن حيث عصاميته، والتزامه بالعمل، وحرصه على الاهتمام ب

هذه القصص أهمية

مخ (القريوتي

مهمة يهتم بها البنك العربي ، الطقوس فهي العادات التي تحرص المنذ

,2000, 186).

خلاصة :

() ، و له مدد قمنا في هذ
ل المحددة لها ، أهم ، ،
إلى الرئيسية لها ، و مستوياتها و مكوناتها و
التنظيمية بمثابة الاسمنت الذي يساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العرقنا إلى
المنظمة من خلال علاقتها بالهيكل التنظيمي و فاعلية المنظمة و الانتماء ، و إلى ج

الفصل الثاني :الاتصال الداخلي للمؤسسة

- 1- مفهوم وتعريف وأهم العناصر الأساسية للاتصال
- 2- أنواع الاتصال وبعض المعوقات التي تواجه الاتصال الأفقي
- 3- خصائص الاتصال وأهدافه وفوائده
- 4- أهمية الاتصال كفاءة الاتصال الفعال
- 5- معوقات الاتصال الفعال و أهم الطرق لتحسينه داخل المؤسسة الرياضية

تمهيد :

ليكون المدير في المؤسسة الرياضية ناجحاً في التأثير على الآخرين وعلى الأفراد العاملين معه في هذه المؤسسة وكذلك السماح للآخرين بالتأثير عليه، ينبغي أن يتقن مهارات الاتصال بأنواعها وأساليبها المختلفة والمتعددة.

فيجب أن لا يكتفي المدير بمعرفة بعض النقاط والنصائح عن كيفية الاتصال الفعال حتى يصبح مديراً ناجحاً، بل ينبغي أن يتخذ العديد من الخطوات الهامة التي تساعد على تحسين مهاراته الاتصالية من أجل تحقيق الفعالية داخل المؤسسة أو المنظمة.

ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى مفهوم الاتصال وأنواعه وأهدافه بالإضافة إلى أهم خصائصه و كذلك كفاءته وأهم المعوقات للاتصال الفعال في الهيئة بالإضافة إلى أهم الطرق لتحسينه خاصة في المؤسسة الرياضية.

1- مفهوم وتعريف وأهم العناصر الأساسية للاتصال :

1-1- مفهوم الاتصال :

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

1-2- تعريف الاتصال لغة واصطلاحاً:

1-2-1 لغة: أصل كلمة اتصال COMMUNICATION يرجع إلى الكلمة اللاتينية COMMUNIS ومعناها COMMON بمعنى عام أو مشترك لتبين أن الاتصال كعملية يتضمن المشاركة أو التفاهم حول شيء أو فكرة أو اتجاه أو أسلوب أو معنى ما (نقلاً عن احمد محمد موسى مدخل إلى الاتصال الجماهيري، ص48).

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

أما في اللغات الأجنبية : فإن أصل الكلمة مشتق من الكلمة "COMMUNIS" بمعنى عام وشائع كما ذكرنا أعلاه، وجاء في قاموس المصطلحات الإعلامية أن: "كلمة اتصال COMMUNICATION في المفرد وكصفة تستخدم للإشارة إلى عملية الاتصال التي يتم عن طريقها نقل معنى، أما الاتصال في صيغ الجمع فتشير إلى الوسائل نفسها أو مؤسسات الاتصال" (محمد فريد عزة، ص85).

1-2-2-1- اصطلاحا:

1- عند العلماء الغربيين: عرف العالم الاجتماعي "تشارلز كولي-1909" الاتصال على أنه: "ذلك الميكانيزم الذي من خلاله نوجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان، وهي تتضمن تعبيرات الوجه والإيماءات والإشارات ونغمات الصوت والكلمات والطباعة والخطوط الحديدية... وكل تلك التدابير التي تعمل بسرعة وكفاءة على قهر بعدي الزمان والمكان. (عاطف عدلي العبد، 1993، ص12).

فالالاتصال حسب كولي هو الآلية التي نوجد فيها العلاقات الإنسانية وتنمو عن طريق استعمال الرموز ووسائل نقلها وحفظها.

أما "كارل هوفلاند" فيعرف الاتصال بأنه: "العملية التي ينقل بمقتضاها الفرد أو القوائم بالاتصال منبهات وعادة ما تكون رموزا لغوية لكي يعدل سلوك الأفراد الآخرين أي مستقبل للرسالة (محمد سيد فهمي 2006، ص24).

وتعرفه الجمعية القومية لدراسة الاتصال بأنه: "تبادل مشترك للحقائق أو الأفكار أو الآراء مما يتطلب عرضا واستقبالا يؤدي إلى التفاهم بين كافة العناصر بغض النظر عن وجود أو عدم وجود انسجام ضمني (رحيمة عيسا، مرجع سابق، ص18)

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

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

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

وترى "جيهان رشتي" أن الاتصال هو: "العملية التي يتفاعل بمقتضاها المتلقي ومرسل الرسالة في مضامين اجتماعية معينة، وفي هذا التفاعل يتم نقل أفكار ومعلومات بين الأفراد عن قضية معينة أو معنى مجرد، فنحن عندما نتصل نحاول أن نشرك الآخرين ونشترك معهم في المعلومات والأفكار فالالاتصال يقوم على المشاركة في المعلومات والصور الذهنية والآراء" (جيهان رشتي، 1975، ص53).

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

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

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

1-3- العنصر الأساسية للاتصال:

مهما تعددت التعريفات الخاصة بالاتصال، أو اختلفت باختلاف مداخل التعريف أو تأثير التخصص العلمي، فإننا في النهاية يمكن الاتفاق على تعريف هذه العملية من خلال تحديد عناصرها الأساسية أو الكشف عن مكوناتها :

1-3-1- المرسل(المصدر): وهو المقصود بالسؤال من؟ وهو الشخص الذي يبدأ عملية الاتصال بإرسال الفكرة أو الرأي أو المعلومات من خلال الرسالة التي يقوم بإعدادها.

وقد يكون هذا الشخص هو مصدر الفكرة أو الرأي أو المعلومات وقد لا يكون مصدرها، ويكون المصدر فردا آخر كما هو الحال في مجالنا الرياضي بين المدرب وجهازه المعاون، حيث نرى في بعض الأحيان أن الجهاز المعاون يصبح هو المصدر ويقوم المدرب بعملية القائم بعملية الاتصال من خلال عملية التوجيه والإرشاد، لذا نفضل هنا أن نفرق بين مفهوم المعلومات والقائم بالاتصال.

أما إذا كانت هذه المعلومات أو الأفكار أو الآراء هي نتيجة المشاهدة أو الملاحظة التي قام بها القائم بالاتصال نفسه، أو أن الآراء هي نتيجة اجتهاده في تفسير الوقائع والأحداث، أو رؤيته للموجودات البيئية التي يتعرض لها وتفسيره لحركتها في هذه الحالة فإن القائم بالاتصال أو المرسل يكون نفسه المصدر أيضا في عملية الاتصال.(علي الفهمي البيك وآخرون وشركاه، 2003، ص253-254).

1-3-2- الرسالة: وهي المعنى أو الفكرة أو المحتوى الذي ينقله المصدر إلى المستقبل وتتضمن المعاني والأفكار والآراء التي تتعلق بموضوعات معينة، يتم التعبير عنها رمزياً سواء باللغة المنطوقة أو غير المنطوقة، وتتوقف فاعلية الاتصال على الفهم المشترك للموضوع واللغة التي يقدم بها.

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

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

1-3-3- المستقبل: هو المتلقي فهو الذي يستقبل الرسالة ويقوم بتفسير الرموز وأدراك المعنى في إطار العمليات العقلية التي سيقوم بها خلال عملية الاتصال، وهذه العناصر الثلاثة تمثل الحد الأدنى اللازم والضروري لوصف العملية بأنها عملية اتصالية تقوم بدورها بالتنسيق للفرد أو المجموعة.

1-3-4- الوسيلة: هي التي يتم من خلالها نقل الرسالة من المرسل (المدرّب) إلى المستقبل (اللاعبين) وهذه الوسيلة تختلف في خصائصها أو إمكانياتها باختلاف الموقف الاتصالي، وحجم المتلقين، وانتشارهم، وحدود المسافة بين المرسل والمتلقين (سعاد جبر سعيد، 2008، ص 29-30).

1-3-5- التشويش: هو أي عائق يحول دون القدرة على الإرسال أو الاستقبال وينقسم إلى نوعين:

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

2- التشويش الدلالي: فهذا التشويش يحدث في الفرد حين يسيئ الناس فهم بعضهم البعض لأي سبب من الأسباب، وحين يعطي الناس معاني مختلفة للكلمات مثل: التورية في اللغة العربية، وعند استخدام كلمات وعبارات مختلفة للتعبير عن نفس المعنى.

والشيء المهم الجدير بالذكر هو أن التشويش يقوم بوظيفة عائق للاتصال، فكلما زاد التشويش قلت فعالية الرسالة، والعكس صحيح. (حسن عماد مكاي وآخرون، 1998، ص 50-51).

1-3-6- رجوع الصدى: أو ما يسمى التغذية المرتدة والمقصود بذلك العنصر هو التأكد من وصول الرسالة إلى المستقبل بالصورة المرجوة، وتفهم رد فعله وذلك من خلال توجيه المرسل التساؤلات الإيضاحية للمستقبل للرد عليها (هنا حافظ بدوي، ص 20، مرجع سابق).

2- أنواع الاتصال وبعض المعوقات التي تواجه الاتصال الأفقي:

2-1- أنواع الاتصال الداخلي: إن تبادل الأفكار والمفاهيم بين الناس خلال عملية الاتصال لا يتخذ شكلا أو نوعا واحدا، وهذا يشير إلى أن الاتصال أنواع وأنماط قد تختلف وتتعدد، ويحاول البعض إيجاد تقسيمات لهذه الأنواع... ويرجع سبب التعدد إلى الأساس الذي يتخذ منطلقا لهذا التقسيم ويعتمد التقسيم على الأسس التالية:

- 1) عدد المشاركين وطبيعتهم في عملية التفاعل الاتصالي.
- 2) مدى الرسمية.
- 3) نوع الوسائل المستخدمة.
- 4) مقدار التفاعل خلال عملية الاتصال.
- 5) اتجاه أو خط سير الاتصال.

وما يهمننا في هذا البحث هو النوع الخامس (اتجاه أو خط سير الاتصال) وهذا الأخير يظهر جليا في محيط الإدارة حيث نجد أن الاتصالات تسير داخل المنظمة على شكل هرمي فالاتصالات تنساب من أعلى إلى أسفل في صورة أوامر وتعليمات وسياسات وأهداف وتوجيهات وهذا ما يسمى بالاتصال الهابط وهو الأساسي في الإدارة الكلاسيكية؛ وقد يكون الاتصال بالعكس أي من أسفل إلى أعلى ويكون في صورة طلبات أو نقل المعلومات إلى المستويات العليا؛ وقد يحتاج الأمر إلى أن يتم الاتصال بين نفس المستوى الإداري الواحد في الهيكل التنظيمي بقصد التنسيق والتعاون من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وهي بالتفصيل كالآتي:

2-1-1- الاتصال الهابط: وهو أكثر أنواع الاتصال شيوعا وهو يشير إلى التوجيهات والتعليمات التي تصدر عن المستويات العليا في الهيكل التنظيمي وتمر هذه التوجيهات والتعليمات والأوامر من خلال التنظيمات المتسلسلة إلى أدنى المستويات الإدارية أو التنفيذية. ويرتبط هذا النوع من الاتصال بمفهوم السلطة في التنظيم إذن إن مهمة الإدارة العليا صناعة القرار وتمريها إلى المستويات الأخرى .

ويرد البعض على هذه الافتراضات من خلال الإشارة إلى الصعوبات التي يواجهها الاتصال الهابط ؛كلما تعددت المستويات الإدارية كلما تعثرت عملية الاتصال لأن الأوامر والتعليمات ستمر عبر حواجز متعددة قبل إن تصل إلى نقطة التنفيذ.

ويكن القول بان هناك خمسة أنواع من الاتصال الهابط تحدث بين المشرفين والمدراء في إي تنظيم مؤسستي وهي:

- 1) تعليمات محددة تتعلق بمهمات محددة
- 2) معلومات تهدف إلى تطوير درجة عالية من التفهم للمهمة وعلاقتها بمهمات التنظيم الأخرى .
- 3) معلومات حول الإجراءات والممارسة التنظيمية.
- 4) معلومات ترجع للمرؤوسين فيما يتعلق بالأداء المتحقق.
- 5) معلومات ذات طبيعة إيديولوجية غايتها إحداث تماثيل بين العاملين وأهداف التنظيم.

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

2-1-2- الاتصال الصاعد: وهو عكس النوع الأول فالاتصال الصاعد يأتي من المستويات الإدارية السفلى ليصل إلى أعلاها عبر المستويات الإدارية المختلفة من أسفل الهرم في الهيكل التنظيمي إلى أعلاه.

والمعلومات المنقولة في صورة الاتصال الصاعد يمكن تقسيمها إلى:

- 1) معلومات عن العامل نفسه وأدائه ومشاكله .
- 2) معلومات عن الآخرين ومشاكلهم.
- 3) معلومات عن السياسات والإجراءات التنظيمية.
- 4) معلومات حول ما ينبغي القيام به وكيف يمكن إن يتم ذلك.

أن نقل المعلومات لا يكون إلا باستعمال وسيلة من الوسائل المذكورة أدناه:

- 1) رفع الشكاوى: أي عندما عامل موظف عن حالة يعاني منها إلى رئيسه المباشر أو المدير العام.
- 2) سياسة الباب المفتوح: حيث يعتمد بعض المديرين إلى السماح للمرؤوسين بالاتصال المباشر بهم دون المرور عبر المستويات الإدارية المتدرجة.
- 3) أساليب المشاركة: مثل اللجان الممثلين للعمال أو من خلال صناديق الاقتراحات أو الاجتماعات الرسمية أو غير الرسمية.

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

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

2-1-3- الاتصال الأفقي: وهو ذلك الاتصال الذي يحدث بين العاملين في نفس المستوى الهرمي من الهيكل التنظيمي؛ لكن العلاقة بينهم ليست مثل العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وينطبق الاتصال الأفقي بين العلاقات للمستويات الإدارية المختلفة؛ وبالرغم من نظرية المبدأ التدريجي في الاتصال وتسلسل الأوامر حسب نظرية ونوع الاتصال إلا أنه أصبح من الصعب معرفة طبيعة الاتصال في المؤسسات الرياضية الحديثة والعملقة والتي يمكن يشبهه الاتصال فيها بالشبكة العنكبوتية.

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

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

ج) اتصال الأفقي دائرة مغلقة حيث أنها تلبي حاجات الأفراد عن طريق الا المعلومات لهم من زملائهم.

ج) من المهم النظر للاتصال الأفقي من خلال النظر إلى وظيفة الرقابة في التنظيم
نوعا من الرقابة في الحقيقية على قدرة الإدارة العليا في التنظيم.

ج) يرتبط الاتصال الأفقي بظاهرة التنارع في المؤسسات فعندما يفصل المدير أحد

ولا ينسق مجهوداته مع نظيره في وحدة أخرى فسيكون هناك مجال للتنارع ما يوثؤسسة في

ج) إن الاتصال الأفقي من العمليات الهامة التي تشجع مبدأ المشاركة في التنظيم

الإدارة العليا ترغب في مشاركة العاملين في رسم السياسات وتحديد الأهداف كال

- وقد طورت بعض المؤسسات ركائز هامة للاتصال الأفقي منها: ((النظام غير الرسم -
)).

2- بعض المعوقات التي تواجه الاتصال الأفقي:

ج) ظهور صعوبات تتمثل في تحديد الأعضاء وزيادة عدد الذين يجب الاتصال بهم داخل

ج) تقسيم التنظيم الواحد إلى وحدات متخصصة يخلق معوقات وحواجز تعيق تطوير الأد .

يتعامل الأفراد في الاتصال الأفقي مع أفراد يختلفون في الآراء والأفكار والقيم
تكتلات تخلق صعوبات في عملية التواصل (أبو سمرة محمد عبد، من دون سنة، ص-45-54).

3- خصائص الاتصال وأهدافه وفوائده:

3-1- خصائص الاتصال:

3-1-1- التلقائية: إن أفراد المجتمع مدفوعين اجتماعياً إلى الاتصال ببعضهم البعض
من الاستمرار في حياتهم الاجتماعية وعلى هذا فإن الاتصال هو من صنع الإنسان
من خلاله تحقيق الأهداف التي يسعى المجتمع إلى تحقيقها.

3-1-2- الانتشار: يعتبر الاتصال من الظواهر الهامة والمنتشرة على مستوى الأفراد

في
ش بمفرده

الأحداث التي تدور في مجتمعه، كما لا يستطيع الفرد إشباع حاجاته إلا من خلال الاتصال
.

3-1-3- الموضوعية والواقعية:

والمجتمعات، ويدور خلاله حديث يقود إلى تحقيق الهدف. فالإتصال لا يخضع للعوامل الموضوعية
موضوعية فلا يمكن لإنسان أن يخفي مشاعره السلبية تجاه شخص آخر مهما مرت الأيام
عن نفسه من خلال المشاعر الحقيقية والواقعية التي تربط الأحداث في زمان ومكان مع
الاتصال يستمد أصوله وجذوره من الواقع وما يترتب عليه من تأثيرات متبادلة بين أطرافه .

3-1-4- يعمل على ترابط المجتمع:

وسيلة لتحقيق الترابط و
ومؤسساته من خلال مواجهة الشائعات وكل ما من شأنه أن يسيء إلى أمن الأفراد والمجتمعات
على بث ونقل القيم والعادات والتقاليد وكل هذا ذو قيمة ثقافية أو حضارة البلد ثم
المجتمع إلى التمسك به بما يحافظ على هوية المجتمع

في الترابط بين أفراد

ونبذ السلوك السيئ الذي يضر بالمجتمع ويجب أن ندرك أن هنالك بعض الحقائق التي لا
...إننا لا ننقل المعلومات فقط بل ننقل أيضاً العديد من الرسائل الأخرى وهذه الرسالة
المجتمع: الوقائع، الخبرات، الأفكار، المطالب، وكلها يعبر عنها باستخدام الكلمات.

ير عنه إما

3-1-5- الجاذبية: أساليب الاتصال تعني مختلف الطرق التي تنتقل بها الرموز أو المعاني أو

والجماعات، وتتراوح هذه الطرق بين الغامضة الغير محددة إلى القواعد القانونية ال
التصويرية البدائية إلى الفن الاحتزالي وتقدم الأعمار الصناعية... وكل هذه الأساليب لها تأثير على أفرا
وهذه الجاذبية قد تكون :

) جاذبية شعور حماسية.

) جاذبية الشعور الهادئة.

وزملائه في

فرد وجماعات

) (52).

3-2- أهداف الاتصال:

الهدف

: الاتصال يمكن تحقيق الأهداف المختلفة للمؤسسة الرياضية والتي

3-2-1- هدف توجيهي :

الدراسات العديدة التي في هذا
الهدف من خلا

الاتصال الجماهيري , و مثل هذا النوع من الاتصال ذي الهدف التوجيهي نلاحظ في

3-2-2- هدف تثقيفي : و منه يتجه الاتصال نحو تبصير و تنوير المستقبلين

و فهمهم بما يدور حولهم من

3-2-3- هدف تعليمي : حيث يتجه الاتصال نحو

3-2-4- هدف ترويحي أو ترفيهي : و يتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو

3-2-5- هدف إداري : و يتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تحسين سير العمل

المسئوليات و دعم التفاعل بين العاملين في المؤسسة الهيئة .

3-2-6- هدف اجتماعي : حيث يتيح الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الجماهير تقوى الصلات الاجتماعية بين الأفراد , و في الواقع إن الاتصال قد يجمع بين أكثر من هدف في (ركي محمد محمد حسن ,2010, 53.54).

3-3- فوائد الاتصال: للاتصال في المؤسسات والمنظمات فوائد كثيرة والتي نذكر من

ومن ثمة تحقيق التنسيق في الأداء وهذا الأخير يعمل على تحقيق الأهداف المسطرة من (حسن أحمد الشافعي ، 2004 ، 65).

4- أهمية و كفاءة الاتصال الفعال:

4-1-أهمية الاتصال : تبرز أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة في المجالات التال :

ج اتخاذ القرارات : حيث يلعب الاتصال دورا هاما في اتخاذ القرارات , إذ عن ط إيصال المعلومات و البيانات الصحيحة التي تأتي من الخارج و التي تساعد على

ج التوجيه : جه و يحدد

المؤسسة و الإمكانيات التي تضعها تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهدا .

ج التنسيق : حيث يقصد به التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة و هذا يتم جيدة في المؤسسة .(محمد محمد جاد الله كشك,ص 269).

4-2- كفاءة الاتصال الفعال:

4-2-1- السرعة: إن مدى السرعة أو بطئ نقل المعلومات قد يعود إلى الرسالة المست التليفزيون بالخطاب، يتبين أن الأول أسرع بكثير من الثاني وقد تفقد المعلومات قيا لم وقت اتخاذ القرار أو التصرف.

4-2-2- الارتداد: تسهل الوسائل الشفهية في الاتصال

فهي بطيئة وغير فعالة.

4-2-3- التسجيل: يلات وملفات، وتفيد هنا في إمكانية

الرجوع إليها لمتابعة التقدم في إنجاز الموضوعات محل الاتصال.

4-2-4- الكثافة:

استخدامها في عرض المعلومات المعقدة، وبصفة عامة كل ما قدمت وسد

4-2-5- الرسمية: إذا كان موضوع الاتصال رسمياً أمكن استخدام وسائل اتصال تناسب

بالترقية والنقل من خلال الخطاب تعتبر وسيلة مناسبة.

4-2-6- التكلفة: كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كلما كان أفضل، وتتمثل التكلفة في

المكتبية المستخدمة، الطبع والبريد وأحور العاملين المشتركين في الاتصال وهي تتمثل في تك

(أحمد ماهر، 2000 40-41).

5- معوقات الاتصال الفعال و أهم الطرق لتحسينه داخل المؤسسة الرياضية :

5-1- معوقات الاتصال الفعال في الهيئة أو الإدارة أو المشروعات الرياضية :

إن عدد من المعوقات التي يمكن أن تعيق الاتصال , نذكر منها ما يلي:

- .)
- .)
- .)
- .)
- .)
- .)
- .) العلاقات السيئة في
- .) التعالي ,أو التملق (ا.د مفي حمادة, 1999, 95-96).

5-2- أهم الطرق لتحسين الاتصال داخل المؤسسة :

- .) الفاعلة في الاتصال .و المقصود هنا تلبية
- .) مختلف المستويات و المناصب التي يحتلوها .
- .) يكون المضمون مثيرا للاهتمام و معلوماته تمتاز بالجديّة الحداثّة .
- .)
- .)
- .) يجب تشترك مختلف هياكل المؤسسة في عملية الاتصال الداخلي .

ل يجب توظيف تقنية الاستماع و الملاحظة , بجميع المعلومات المتعلقة
(محمد ناصر العديلي, 1995, 471).

خلاصة :

الاتصال الداخلي في المؤسسة يعمل وفق جملة من
الموظفين في عمليات التسيير و تعزيز العلاقات الاجتماعية و تد
ومات بين جميع

و قد يصادف الاتصال الداخلي مجموعة من العراقيل أو المعوقات أو العقبات التي
الاتصالية و لتفادي هذه العقبات يجب إعطاء اهتمام كبير للاتصال داخل المؤسسة ,من
المناسبة للوصول إلى أهداف التي أنشأت من اجلها .

الفصل الرابع : المؤسسات الرياضية و إدارتها

أولاً - ماهية المؤسسات الرياضية:

- 1- تعريف المؤسسات الرياضية و فلسفتها ونظريتها
- 2- نشأة المؤسسات الرياضية و أنواعها
- 3- المؤسسات الرياضية حسب المشرع الجزائري
- 4- أهداف (غايات) و الإمكانيات للمؤسسة الرياضية

ثانياً - ماهية الإدارة الرياضية :

- 1- الإدارة الرياضية وأهم السمات التي يجب أن تتوفر في مهام المدير الرياضي
- 2- مستويات الإدارة الرياضية و أهم عناصر (وظائف) الإدارة الرياضية
- 3- صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة و خصائصها

تمهيد:

لقد أصبح النشاط الرياضي اليوم أحد أهم المقومات الاجتماعية والاقتصادي وحتى السياسية والرياضية لأي بلد ما، لذلك نجد الاهتمام الواسع بالرياضة وهذا يؤكد حتمية الإدارة الرياضية بمفهومها الحديث، ومن خلال هذا الفصل الخاص بالمؤسسات الرياضية والإدارة الحديثة بما تطرقنا إلى مجموعة من العناصر التالية: مفهوم عام حول المؤسسة الرياضية و أنواعها و كذلك تطرقنا إلى الإدارة الرياضية الحديثة ، وأهمية الإدارة الرياضية وكذلك إعطاء إطلالة حول الوظائف الإدارية، ثم الصفات التي يجب أن يتمتع بها الإداري الرياضي، وفي الأخير تطرقنا إلى أهم الخصائص للإدارة الرياضية ..

1- ماهية المؤسسات الرياضية:

1-1- تعريف المؤسسات الرياضية و فلسفتها ونظريتها:

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

1-1-2- فلسفة المؤسسة ونظريتها: هي النظرة الشاملة التي تحدد أهداف المؤسسة ووظائفها تجاه المجتمع وتأثير ذلك على التقسيم الداخلي للهيكل التنظيمي وهنا يتضح أن فلسفة المؤسسة تنبع من الفلسفة العامة للدولة أي تتأثر بالنظم السياسية والاجتماعية والاقتصادية للدولة ونرى أن وظائف المؤسسات الرياضية في المجتمع الرأسمالي تأخذ منهج المؤسسات الربحية وتحقيق أعلى أهداف ممكنة من الناحية الرياضية بينما في الدول ذات الفكر المركزي والاقتصادي الموجه تخضع المؤسسات لتمويل الدولة وتحقيق الأهداف التي تضعها الدولة بما يؤثر على بناء وتقسيم المؤسسة.

1-1-3- السلوك التنظيمي: كما عرفه (دافت) انه يرتبط فقط بالبيئة الداخلية لتلك المؤسسة منصبه على الأفراد والجماعات الصغيرة داخلها وشكلها من ناحية البناء وأقسامها الداخلية وهذا السلوك التنظيمي يؤدي إلى تحديد الهيكل التنظيمي وتصميمه بحيث يشمل كافة الأقسام التي تحقق الأهداف العامة لتلك المؤسسة وكذا وسائل الأداء داخل المؤسسة (اشرف صبحي, 2000 م, ص 25,27).

1-2- نشأة المؤسسات الرياضية و أنواعها :

1-2-1- نشأة المؤسسات الرياضية حسب قانون الجمعيات 1901:

صدر قانون 1901 الفرنسي آنذاك، و المعروف بقانون المنظمات و المؤطر للهيكل العام للمؤسسات ذات النشاط الرياضي التي كانت تحت إشراف المنظمات حيث لم تكن تهدف إلى الربح المادي. و بهذا فإن المنظمة هي مجموعة أفراد يربطهم ببعضهم هدف يتمثل في إنجاز مهنة معينة لا يمكن تحقيقها إذا ما قام بها الأفراد منفصلين. و لكل منظمة عملها الأساسي و يطلق على هذا العمل الهدف أو مقصد المنظمة. و حسب هذا

القانون يحدد عمل و مقصد المنظمة الهيكل التنظيمي لها كونها مؤسسة و وظيفة كل فرد فيها الهيكل التنظيمي لها كونها مؤسسة و وظيفة كل فرد فيها إضافة إلى علاقته بالآخرين.

علاوة على ذلك فإن الهيكل التنظيمي يحدده عدد كبير من المسؤولين التنفيذيين . و في كل منظمة لا يهم الأمر كثيرا عما إذا كان عدد الأفراد كبيرا أو صغيرا و إنما يجب أن تتوفر فيهم مجموعة الأفراد الذين توكل إليهم مهام تتفق مع الوظائف التي يقومون بها. (إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، 2004، ص88).

1-2-2- أنوع المؤسسات الرياضية:

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

1-3- المؤسسات الرياضية حسب المشرع الجزائري:

تكامل الأنشطة الرياضية و المصالح الاجتماعية و الاقتصادية أدى بها إلى الارتقاء، وأن قيام الأندية الرياضية يعتمد على دعائم اقتصادية مثل الميزانيات المالية و الأدوات والتجهيزات و غيرها من عوامل، فضلا عن ذلك تزايد عدد ممارسي النشاط البدني الرياضي ما أدى بالمشرع الجزائري البحث المستمر في هذا المجال و تغطية الفجوات المشهودة سابقا في شأن الأندية الرياضية ما تجسد في استمرار تعديل و إصدار القوانين و آخرها قانون الرياضة 2004 المؤطر لنوع الأندية و الراسم لحظوظها المالية من ميزانية الدولة والدعم الخاص، فنجد في الفصل السادس من القانون 04-10 المتعلق بالتربية البدنية والرياضة في مادته 42 و التي تشير إلى النوادي الرياضية كونها هيئات تمارس مهنة تربوية و تكوينية للشباب عن طريق تطوير البرامج الرياضية و بمشاركتها في ترقية الروح الرياضية و الوقاية من العنف و محاربهته، و تخضع لمراقبة الرابطة الاتحادية الرياضية المنظمة إليها.(الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الامر 04-10، المادة42).

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

1-3-1- النادي الرياضي الهاوي:

ويشار إليها حسب المادة 03 من قانون 04-10 : هو جمعية رياضية ذات نشاط غير مريح، يسير بأحكام القانون المتعلق بالجمعيات و كذا قانونه الأساسي . و تحد المهام في النادي الرياضي الهاوي كما

ينظم عن طريق قانونه الأساسي النموذجي الذي تعده الاتحادية الرياضية الوطنية و يوافق عليه الوزير المكلف بالرياضة.

1-3-2- النادي الرياضي شبه المحترف:

أتت به المادة 44 من الامر 10-04 و التي نصت أن النادي الرياضي شبه محترف يمثل جمعية رياضية، يكون جزء من النشاطات المتعلقة بهدفها ، ذو طابع تجاري لا سيما تنظيم التظاهرات الرياضية المدفوعة الأجر و دفع أجر بعض من لاعبيها و مؤطريها . ويعتمد النادي الرياضي شبه المحترف قانونا أساسيا لا سيما تنظيمه و شروط تعيين أعضاء أجهزته المسيرة و مسؤولياتهم و كيفية مراقبتهم .وتحدد كفاءات تطبيق هذه المادة و القانون الأساسي النموذجي للنادي الرياضي شبه المحترف عن طريق التنظيم.

1-3-3- النادي الرياضي المحترف:

جاء ضمن المادة 22 من القانون 03-89 سمح المشرع بالجمعية الرياضية بالتفاوض وإبرام عقود مع كل المنظمات، المؤسسات أو الجماعات العمومية من أجل ضمان و دعم الممارسات الرياضية .أما من خلال المادة 03 من نفس القانون فقد شرع إنشاء مؤسسات ذات طابع تجاري و أهداف رياضية، أو في صيغة هياكل أخرى، هذا ما إذا تطلب كثرة و تنوع النشاطات طرق تنظيم و تسيير ليست بنفس سيم عمل الجمعية إلا أنه لم يأتي تخصيص في صيغة الاحتراف إلا في الأمر 09-95 في المادة 20 والتي تصرح بالآتي "تعد نوادي رياضية محترفة، النوادي التي تؤسس مهامها على نشاط رياضي دائم بواسطة حصص متنوعة الطبيعة يوفرها أشخاص طبيعيين أو معنويون يكون هدفها تحقيق نتائج رياضية مقابل أجرة. " (نفس المرجع، المادة 20).

و بهذا قد خضع إنشاء و تأسيس النوادي الرياضية المحترفة إلى الأحكام المقررة في التشريع الساري مفعولهما الخاص ب "الشركات التجارية.(الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الامر 09-95 للمادة 20)

و حزم الأمر في شأن النادي الرياضي المحترف وفق الأمر 10-04 في المادة 46 الذي يشير إلى إمكانية تحليه أو اتخاذه أحد أشكال الشركات التجارية .مثل أن يكون شركة وحيدة الشخص EURL أو شركة ذات مسؤولية محدودة SARL ، أو شركة رياضية ذات أسهم . SSPA و في هذا السياق تخضع هذه المؤسسات إذا ما اتخذت أحد هذه الصيغ المذكورة، إلى أحكام القانون التجاري و كذا قوانينها الخاصة بها .هنا يتضح لنا أن النادي الرياضي المحترف أصبح يعد مؤسسة اقتصادية يمكن التعامل معها بنفس شأن باقي المؤسسات الاقتصادية.و بحكم النادي الرياضي المحترف يشكل وحدة مؤسساتية تجمع بين مختلف عوامل الإنتاج من مدخلات، كالإشراف و المعدات و التجهيزات و اليد العاملة لتندمج في دائرة إنتاج بهدف تحقيق مردود رياضي

يتمثل في النتائج الرياضية التي تنعكس مباشرة على تحصيل الربح المادي أو بالأحرى موازنة مع ذلك تحقيق قيمة مضافة.

فبرغم من بعض التناقضات، يعتبر الحل الأمثل للاستمرار كما أشار إليه الباحث (كلود مارشال) الاحتراف هو عالم صغير رياضي، ثقافي، اقتصادي واجتماعي حيث من خلال هذا حدد الأبعاد من و راء الاحتراف في النشاط البدني الرياضي .(الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الامر 89-03 المادة 20).

1-4-1- أهداف (غايات) و الإمكانيات للمؤسسة الرياضية

1-4-1-1 أهداف و غايات المؤسسة الرياضية :

يتم إنشاء و تخطيط أهداف المؤسسة الرياضية منذ نقطة الانطلاق , كما و يمكن تعيين الإشارة إلى الأهداف الشائعة منها من خلال الأتي :

- ج) تكوين الشخصية المتكاملة من النواحي , الاجتماعية و الصحية و الفكرية و الروحية .
- ج) بث الروح القومية بين الأعضاء من الشباب و إتاحة الظروف المناسبة لتحقيق ذلك .
- ج) تهيئة الوسائل و تسيير الأموال لاستغلال الطاقات و المهارات الفردية .

علاوة على ذلك نشير إلى أسمى هدف و المتمثل في :

- ج) تنمية القدرات و تهيئة الكفاءات للرقى بها إلى أعلى درجات , و بلوغ المهارات أو ما يصطلح به "الرياضي المنتج" الذي يتمكن من تحقيق المردود المعنوي و تحصيل الأرباح المادية .

1-4-1-2- الإمكانيات في المؤسسة الرياضية :

تصنف الموارد و الإمكانيات في المؤسسة الرياضية بنفس شكل تصنيفها في باقي المؤسسات , و ذلك إلى نوعين رئيسين المادية و البشرية و كل من هذين الصنفين يحتوى على عناصر .

فالنسبة للإمكانيات المادية تتمثل في :

- ج) المنشأة أو الموقع و هو ما يسمى المقر الاجتماعي للهيئة .
- ج) الأجهزة و المعدات و الأدوات
- ج) رأس المال .

و بالنسبة للإمكانات البشرية تتمثل في :

- ج) الإداريين و الموظفين و العمال .
- ج) الإشراف الفني .

و المنشآت الرياضية من ملاعب و قاعات و مسابح و غيرها توفر المجال المكاني لقيام النشاط البدني الرياضي و يجب أن تتوفر على معايير و أسس فنية دولية و كذا المقاييس العلمية الدقيقة .

ج) في نفطس تلك المنشأة يجب توفر أدوات و معدات رياضية كالأجهزة من ملابس و آلات و وسائل .

و وراء كل ذلك تتواجد بكل مؤسسة رياضية محفظة مالية تسمح بتغطية الحاجيات المتزايدة لأداء نشاط المؤسسة (نبيه العلقامي, 1997, ص57).

1- ماهية الإدارة الرياضية :

2-1 الإدارة الرياضية وأهم السمات التي يجب أن تتوفر في مهام المدير الرياضي:

2-1-1- الإدارة الرياضية: هي عملية تخطيط و تنظيم و قيادة و رقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية و استخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة , و هي فن تنسيق عناصر العمل و المنتج الرياضي في الهيئات الرياضية , و إخراجه بصور منظمة من اجل تحقيق أهداف هذه الهيئات .

و تعرف أيضا بأنها توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها .

و يتضح مما سبق أن الوظيفة الإدارية في الهيئة الرياضية أيا كان مستواها في الأسلوب أو الطريقة فان هدفها هو تحقيق مهام معينة بأحسن درجة ممكنة من الكفاية , و يلاحظ أن تحقيق المهام الوظيفية يتم من خلال إحداث تغيير في أسلوب الإداريين داخل الهيئة الرياضية و تحسين كفاءتهم و مهاراتهم و قدراتهم في إطار تحديث عنصر من عناصر الإدارة الرياضية أو عملياً بهدف تحقيق المصلحة العليا للهيئة .

2-1-2 السمات التي يجب أن تتوفر في مهام المدير الرياضي هي :

- ج) القدرة على العمل مع الآخرين .
- ج) المسؤولية و القابلية للمحاسبة .
- ج) التوازن بين الأهداف و تحديد الأولويات .
- ج) العمل كرجل سياسة و دبلوماسي بسيط .
- ج) اتخاذ القرارات الصعبة (نعمان عبد الغني , لطيفة عبدالله شرف الدين, 2010, ص15-16)

2-2-2- مستويات الإدارة الرياضية و أهم عناصر (وظائف) الإدارة الرياضية

2-2-1- مستويات الإدارة الرياضية :

1- الإدارة العليا :

و هي المجموعة الصغيرة من الأفراد و التي تقوم على عمل السياسات و الخطط العامة للمنظمة و يتم تحقيق الهدف من خلالها و تتمثل فيما يلي :

- ج تحديد الأهداف العامة للمشروع .
- ج التنبؤ بالأهداف المستقبلية .
- ج تخطيط الهيكل التنظيمي للمشروع .
- ج وضع الخطط طويلة المدى .
- ج رسم السياسات و القواعد و القوانين .

2- الإدارة الوسطى :

وتلعب دورا وسطا بين الإدارة العليا و الإدارة المباشرة , فمن اختصاصها تحقيق الأهداف و ترجمة الأهداف طويلة المدى إلى قصيرة و تشمل ما يلي :

- ج وضع الخطط الفرعية قصيرة المدى
- ج رسم السياسة التنفيذية لتحقيق الخطط الفرعية
- ج وضع نظام العمل و تحديد السلطة و المسؤولية .
- ج تدريب و تنمية الإدارة المباشرة .
- ج توجيه و تنسيق الأعمال .
- ج بث روح الفريق .
- ج الرقابة و مراجعة النتائج

3- الإدارة المباشرة (المنفذون) : و تمثل مختلف افراد المؤسسة او الهيئة و الذين يشغلون وظائف التنفيذ. (نعمان عبد الغني , لطيفة عبدالله شرف الدين , مرجع سابق, ص 17-18) .

2-2-2- عناصر أو وظائف الإدارة الرياضية

1- التخطيط : يعتبر التخطيط من المراحل الإدارية لأنه يوضح مقدما العناصر الواجب استخدامها سواء كانت هذه العناصر مادية أو بشرية و يحدد الوقت اللازم لتنفيذ جزء من أجزاء العمل مع ربط هذه الأجزاء

يعضها الآخر والتخطيط يرسم صورة العمل في المجالات المختلفة ويحدد مسارها وبدونه تصبح الأمور غير هادفة وهو ضروري لأنه يزيد من الكفاءة والفاعلية الإدارية وذلك بتحقيق الأهداف المطلوبة .

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

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

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

مفهوم التنظيم : هناك عدة مفاهيم حول التنظيم فالبعض يرى أنه نظام يفهم من آخرون بأنه التخطيط وهو بذلك الخطوة الطبيعية التالية للتخطيط وهو الإطار الذي بداخله أي جماعة متجهة نحو غرض معين .

والتنظيم هو وضع نظام للعلاقات بين الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المشتركة وهو يتطلب تصميم الهيكل التنظيمي وتحديد مسؤوليات المناصب وتحديد العلاقات التنظيمية واختيار المديرين وتطويرهم.

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

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

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

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

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

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

وفي مجال التربية الرياضية يجب على كل العاملين الأخذ بعين الاعتبار مهمة المتابعة والمراقبة لأنها عملية من شأنها أن تساعد على تلاقي الأخطاء وسوء التنفيذ ويتم ذلك ضمن التنظيم والواجبات الملقاة على عاتق الأجهزة العاملة التي توجب قيام جهاز أو أكثر للمتابعة والمراقبة ويمكن أن يتم عن طريق تشكيل اللجان واختيار من هم أهلا لها. (حسن احمد الشافعي, 2003, ص 54-55-56).

2-3- صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة و خصائصها:

2-3-1- صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة: يمكن تحديد صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة كمل يلي :

1- الشمول : بمعنى ضرورة تغطية الإدارة لكافة جوانب و مجالات العمل في الهيئة الرياضية في حدود اختصاصاتها .

2- التكامل : و يعني إن يتولى كل قسم أو جزء في الهيئة الرياضية جانب من التنظيم حيث يؤدي او يقوم بمهام محددة متخصصة , مع مراعاة أن تكمل كافة الأقسام او الأجزاء العملية الإدارية للهيئة ككل , و يكون ذلك في إطار تنسيق واحد , بحيث تتحقق النتائج المرجوة .

3- المستقبلية : و يعني ذلك أن تعمل الإدارة الرياضية ليس للحاضر فقط , و إنما للمستقبل أيضا من خلال أهداف و آماني و تطلعات في زمن آت , و عليها خلال عملها من اجل ذلك أن تنظر إلى الماضي لتستفيد من دروس , و هنا تظهر أهمية التنبؤ بالمستقبل باعتباره واجبا أساسيا من واجبات الإدارة الرياضية .

4- الانفتاح : و يعني هذا أن تتميز الإدارة الرياضية في الهيئة بالانفتاح على البيئة التي تعمل خلالها , تتأثر و تؤثر فيها (ا.د مفتي ابراهيم حمادة , مرجع سابق , ص 18-19).

2-3-2- خصائص الإدارة :

إن الإدارة ليست تنفيذًا للأعمال بل الأعمال يتم تنفيذها من قبل الآخرين و إن مجرد كون احد الأفراد يرأس عددا من المرؤوسين لا يجعل منه مسئولا كما أن وجود هيدراكية إمبراطورية من الإبتاع المخلصين لا يعني بالضرورة أن تنطوي على تحديد الأهداف و تحقيقها بواسطة جهود المرؤوسين , و لكي يشارك الفرد في الإدارة فمن الضروري أن يتغلب على الميل نحو الأشياء أو الأعمال بنفسه و يبدأ في جعل الأشياء تتحقق عن طريق جهود أعضاء الجماعة .

إن الإدارة عملية مستمرة و مصدر استمرارها هو استمرارية بقاء منظمات خدمة البيئة و التي تسعى لإشباع حاجات المجتمع من السلع و الخدمات بأنواعها المختلفة لان حاجات الإنسان دائما مستمرة و متجددة و أن إشباعه لحاجة معينة يجعله يسعى لإشباع حاجة أخرى فضلا عن تعدد حاجته و طموحاته في المستقبل .

الاهتمام بالعنصر البشري لتحقيق الأهداف نسبة لأنه عنصر ديناميكي له دوافعه و حاجاته يود إشباعها و بالتالي لابد على الإدارة أن تعمل على التأثير على سلوكه لتحقيق الأهداف .

العمل الإداري يختلف عن العمل الفني , فالعمل الفني يهتم بالخصائص الملموسة للمادة , و أما العمل الإداري فهو اشمل من ذلك حيث يهتم بالجانبين معا .

العمل الإداري يتصف بالعمومية لان وظائفه تمارس في جميع المنظمات مهما كانت طبيعة عملها و في كل المستويات الإدارية .

وظائف العمل الإداري تعتبر وظائف متناسقة و متكاملة و ليست وظائف منفصلة عن بعضها البعض .

العمل الإداري عمل مبدع و خلاق يستخدم المعلومات المتاحة لاتخاذ القرارات من خلال التفكير و التدقيق و المفاضلة بين البدائل المختلفة و اختيار البديل الأفضل (مروان عبد الحميد , ص 55-56)

خلاصة:

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

الجانب التطبيقي

الفصل الخامس

الإجراءات المنهجية و الميدانية للدراسة

تمهيد

1- الدراسة الاستطلاعية

2- المنهج المستخدم للدراسة

3- مجتمع الدراسة

4- ضبط العينة

5- أداة الدراسة

6- متغيرات الدراسة

7- مجالات الدراسة

8- الأسلوب الإحصائي

تمهيد :

يعتبر هذا الفصل العمود الفقري لتصميم و بناء أي بحث علمي و عليه فإننا سنقوم في هذا الفصل بالإحاطة بموضوع البحث من الجانب التطبيقي من خلال الدراسة الميدانية و التي تمت من خلال استمارة استبائيته، حيث قسمناها إلى أربع محاور (المحور بيانات شخصية و المحور الثاني القيم التنظيمية وعلاقتها بالاتصال و المحور الثالث الأعراف و المعتقدات و علاقته بالاتصال و المحور الرابع مشاركة الأفراد في بعض القرارات و علاقته بالاتصال) حيث تم توزيعها على أفراد العينة المختارة و من ثم أخذها للمناقشة و تحليل نتائجها ، و سوف نتطرق إلى كل هذه النقاط في هذا الفصل بالتفصيل .

1- الدراسة الاستطلاعية :

تعرف الدراسة الاستطلاعية على أنها عبارة عن دراسة علمية كشفية تهدف إلى التعرف على المشكلة، و تقوم الحاجة إلى هذا النوع من البحوث ، عندما تكون المشكلة محل البحث جديدة لم يسبق إليها، أو عندما تكون المعلومات أو المعارف المتحصل عليها قليلة أو ضعيفة .

و على هذا الأساس تعتبر الدراسة الاستطلاعية من أهم المراحل التي يجب القيام بها قصد التأكد من ملائمة مكان الدراسة ، و عليه فاني قمت بدراسة استطلاعية على مكان الدراسة (مديرية الشبيبة و الرياضة -الوادي) و كان الهدف من هذه الدراسة جمع المعلومات التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة و التي يمكن من خلالها التأكد من مدى ملائمة المؤسسة الرياضية، بحيث تم القيام بالدراسة الاستطلاعية من خلال القيام بمقابلة مع عينة من أفراد مجتمع البحث ككل الذين كان عددهم 48 عاملا للتأكد من ما إذا كانت هناك قابلية من طرف العمال للإجابة على استمارة الاستبيان الموجهة إليهم .

2- المنهج المستخدم للدراسة : تختلف المناهج و التقنيات من حيث توظيفها كأدوات بحثية، تبعا للاختلافات التي تمس الموضوع نفسه وهذا يعني أن الباحث ليست له إرادة في اختيار المناهج، بل كان له إن يخضع لما تمليه عليه طبيعة الموضوع وخصوصياته، إلا أن المناهج على اختلافها تسعى بشكل صحيح و مسطر إلى وضع الموضوع في إطاره الايجابي ، قصد التحكم في حيثياته وتبسيطها قدر الإمكان و المنهج العلمي عموما هو : فن التنظيم الصحيح لسلسلة الأفكار العديدة، أما من اجل الكشف عن الحقيقة حينما نكون بها جاهلين أو من اجل البرهنة عليها للآخرين(بوداود عبد اليمين، 2010، ص26)، حيث تم الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي كونه " يساهم في الوصول إلى المعرفة الدقيقة و التفصيلية لعناصر الموضوع أو المشكلة للوصول إلى فهم أفضل و أدق ، ويهدف هذا المنهج إلى توفير حقائق و بيانات عن مشكلة الموضوع البحث لتفسيرها و الوقوف على دلالتها و يساعد هذا المنهج على تبسيط الظاهرة التي تكون محل الدراسة، و يعتمد على الملاحظة بأنواعها ، بالإضافة إلى عمليات التصنيف و الإحصاء مع بيان لتفسير تلك العمليات و قد استخدم هذا المنهج للاعتبارات التالية :

لتحديد و معرفة الثقافة التنظيمية في تسهيل الاتصال الداخلي في المؤسسة .

إمكانية الحصول على بيانات عامة على الفئة المدروسة .

تحليل مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الاتصال الداخلي للمؤسسة .

- 3- مجتمع الدراسة : هو مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية ،وهو يعتبر جزء من الكل ،بمعنى أنه تأخذ مجموعة من أفراد المجتمع الأصلي ،ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع ككل .
- 4- اختيار العينة : من أجل الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع قمنا بأخذ مجتمع البحث بطريقة مسحية و هو المجتمع الكلي لكي نحول الإحاطة بمختلف خصائص و متغيرات الظاهرة المدروسة و كان عددهم 48 عاملين إطارات و إداريين و مهنيين .
- بحيث قمنا بتوزيع الاستبيان على أفراد المجتمع و قد قمنا باسترداد 39 استبانة لتستقر بعدها عينة المجتمع و تصبح عددها 39 شخص .
- 5- أداة الدراسة : اختلفت الأدوات المستعملة في الدراسة لجمع البيانات و الوصول إلى نتائج باختلاف الغرض من هذه البيانات من حيث جمعها و عرضها و تحليلها و يعتمد الباحث في هذه الأدوات في جمع البيانات اللازمة و تفسيرها ، مركزا على أن تكون هذه التقنيات تتماشى و طبيعة الموضوع و في هذا البحث الذي يخص بدراسة دور الثقافة التنظيمية في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسة الرياضية و تم الاعتماد على الأداة التالية :
- 5-1 الاستبيان : هي مجموعة من الأسئلة المكتوبة و التي تعد بقصد الحصول على المعلومات و آراء الباحثين حول ظاهرة أو موقف معين (ربحي مصطفى عليان ،عثمان محمد غنيم ،2000،ص82).
- 6- متغيرات الدراسة :يشتمل موضوعنا على نوعين من المتغيرات هما :
- 6-1 المتغير المستقل : الثقافة التنظيمية .
- مؤشراته :- القيم التنظيمية - الأعراف و المعتقدات التنظيمية - اتخاذ القرارات .
- 6-2 المتغير التابع : الاتصال الداخلي .
- 7- مجالات الدراسة :
- 7-1 المجال المكاني : أجريت هذه الدراسة على مستوى مديرية الشباب و الرياضة لولاية الوادي .
- 7-2 المجال الزمني : في الفترة الممتدة بين جوان و سبتمبر .
- 8- الأسلوب الإحصائي المستخدم : استخدمنا في بحثنا هذا على قانون النسبة المئوية

$$\frac{\text{النسب المئوية} = \text{عدد التكرارات} \times 100}{\text{العينة}}$$

خلاصة :

إن ضبط و تحديد مجال الدراسة الميدانية يعتبر العنصر المهم و السبيل الانجح للوصول إلى النتائج و قد قمت بضبط مجال الدراسة الميدانية على أساس الفروض التي وضعتها .

و قد اتبعت في جمع البيانات على الاستمارة مكونة من مجموعة أسئلة و من خلالها تحصلت على جملة من النتائج و التي سنقوم بتحليلها في الفصل الموالي .

الفصل السادس

عرض و تحليل و مناقشة النتائج

1- عرض و تحليل نتائج البيانات الشخصية

2- عرض و تحليل نتائج الفرضية الأولى

3- عرض و تحليل نتائج الفرضية الثانية

4- عرض و تحليل نتائج الفرضية الثالثة

5- مناقشة نتائج الفرضية الأولى

6- مناقشة نتائج الفرضية الثانية

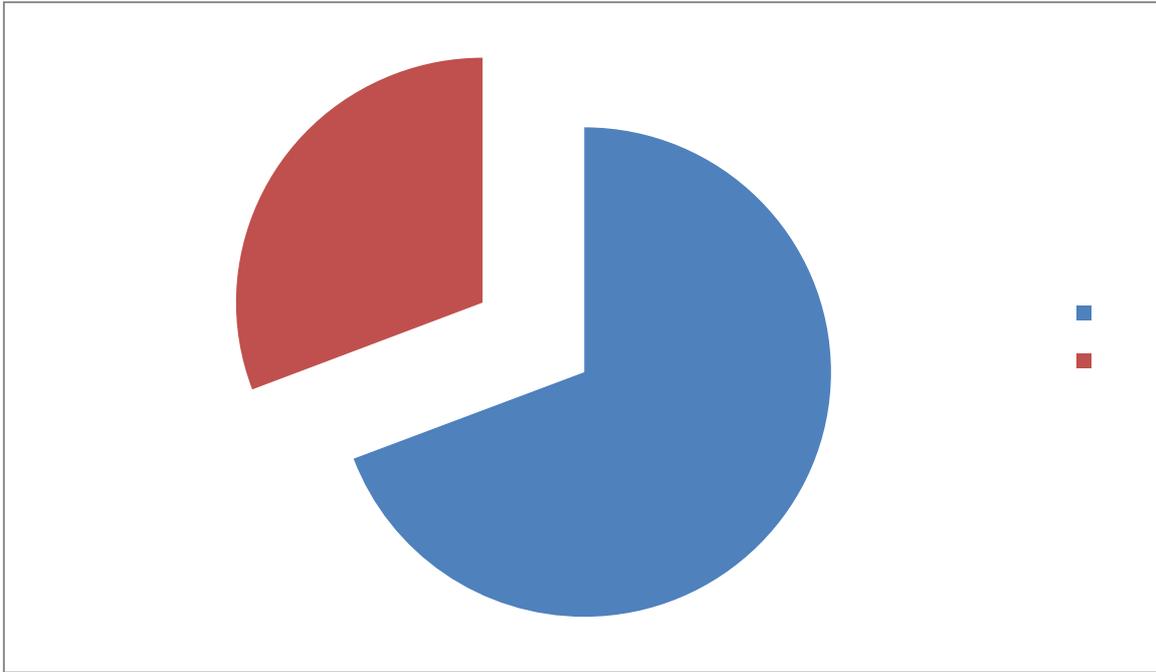
7- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة

1- المحور الأول: تحليل البيانات الشخصية :

جدول رقم (1): يوضح أفراد العينة حسب الجنس :

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الجنس
69.23%	27	ذكور
30.77%	12	إناث
100%	39	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن أفراد العينة يتكونون من 27 ذكور و نسبته 69.23% و تمثل الإناث 12 و نسبة تقدر ب 30.77% ، و من خلال قراءة الجدول يتضح لنا أن غالبية أفراد العينة ذكور و هذا راجع إلى الظروف الاجتماعية بالمنطقة من جهة ، و من جهة أخرى طبيعة المنطقة محافظة .



جدول رقم (2): يوضح السن للمبحوثين :

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
25.6%	10	[29-20]
30.76%	12	[39-30]
20.51%	8	[49-40]
23.07%	9	[59-50]
100%	39	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن توزيع أفراد العينة حسب السن كالآتي : أعلى نسبة كانت للفئة [39-30] قدرت ب 30.76% تليها مباشرة فئة [29-20] بنسبة 25.6 ثم تأتي نسبة [59-50] بنسبة 23.07 ثم تليها فئة [49-40] بنسبة 20.51 .

و منه نستنتج أن أعمار عمال مديرية الشباب و الرياضة هي خليط بين الشباب و الكبار في السن .

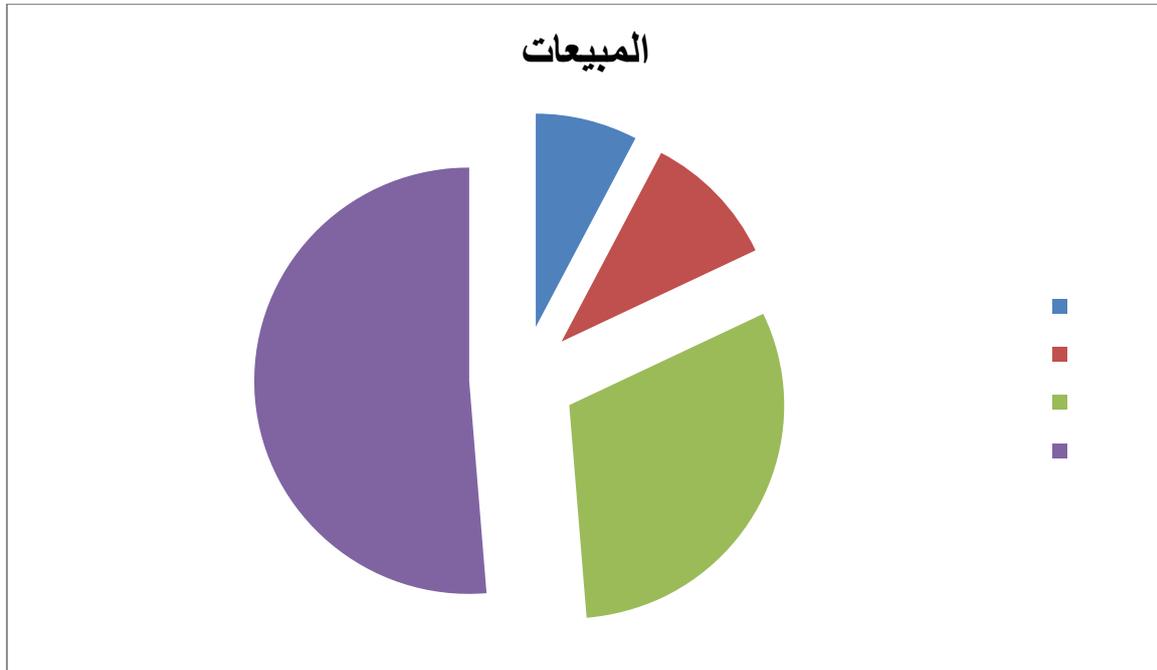


جدول رقم (3) : يوضح المستوى التعليمي :

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
7.69%	3	ابتدائي
10.25%	4	متوسط
30.76%	12	ثانوي
51.28%	20	جامعي
100%	39	المجموع

يوضح لنا الجدول أعلاه المستوى التعليمي لأفراد المؤسسة حيث نجد أعلى نسبة هي الجامعي مقدرة ب 51.28% ثم تليها الثانوي ب 30.73% ثم بعد ذلك المتوسط ب 10.25% ثم الابتدائي ب 7.69% .

و منه نستنتج أن اغلب العمال هم من المستوى الجامعي و الثانوي و هذا يعني أنهم من الطبقة المثقفة و يرجع أيضا إلى الدور الذي تلعبه الجامعة في إخراج إطارات .



عرض وتحليل ومناقشة النتائج

الجدول رقم (4): يوضح صفة العمل في المؤسسة :

النسبة المئوية	التكرار	صفة العمل
43.58%	17	إطار
30.76%	12	عون إداري
25.64%	10	عامل منفذ
100%	39	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أفراد العينة يتفاوتون من حيث الوظيفة و الرتبة و كانت كالأتي :إطارات بنسبة 43.58% ثم يليها العون الإداري بنسبة 33.33% ثم يليها العامل المنفذ ب 23.07 .

و منه نستنتج أن هناك تباين في الرتبة الوظيفية حسب أفراد العينة .



عرض وتحليل ومناقشة النتائج

الجدول رقم (5): يوضح الاقدمية في العمل :

الاقدمية	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	13	33.33%
من 5 إلى 10 سنوات	12	30.76%
أكثر من 10 سنوات	14	35.89%
المجموع	39	100%

يوضح لنا الجدول أعلاه الخبرة في المؤسسة حيث نلاحظ تقارب كبير حيث نجد نسبة العمال الأكثر خبرة أكثر من 10 سنوات 35.89% تليها نسبة العمال اقل من 5 سنوات بنسبة 33.33% ثم نسبة العمال من 5 الى 10 سنوات بنسبة 30.76% .

و نستنتج من هذا أن طبيعة العمل في المؤسسة تشترط المهارة و الخبرة معا .



2- المحور الثاني : دور القيم التنظيمية في تسهيل الاتصال النازل :

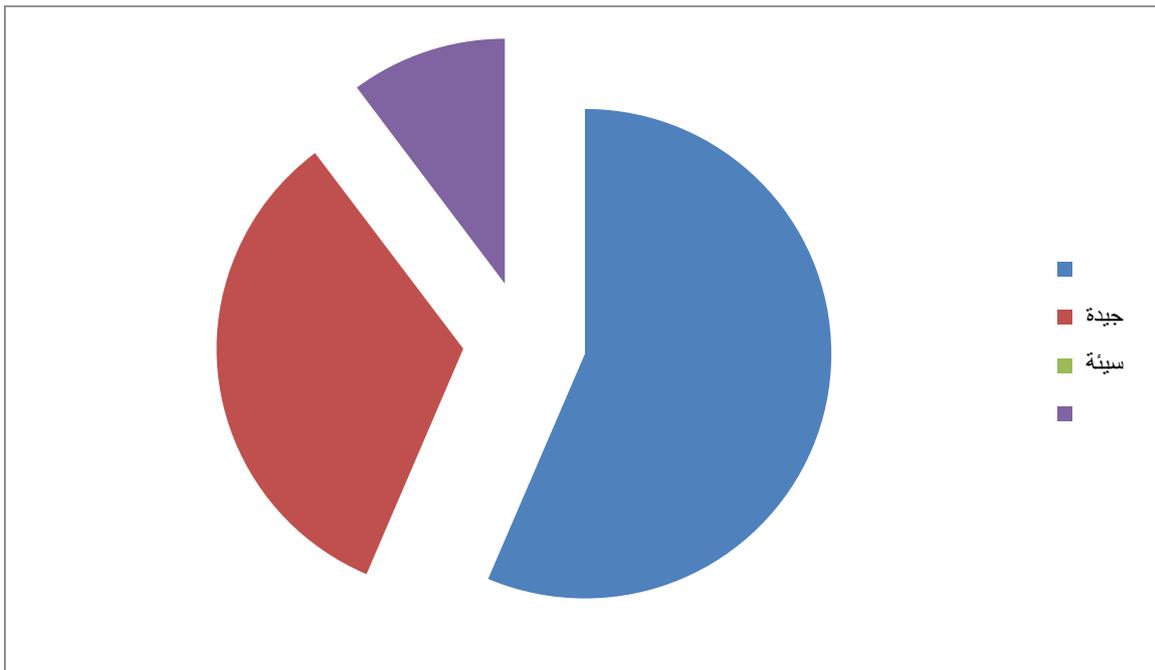
السؤال رقم (6) : ما هي طبيعة العلاقة بينك و بين العمال ؟

الغرض من السؤال : يوضح علاقة العمال فيما بينهم .

النسبة المئوية	التكرار	الاقتراحات
56.41%	22	حسنة
33.33%	13	جيدة
0%	0	سيئة
10.25%	4	أخرى
100%	39	المجموع

وضح لنا الجدول أعلاه علاقة العمال فيما بينهم حيث نجد أن أعلى نسبة هي حسنة بنسبة 56.41% ثم تليها جيدة بنسبة 33.33% ثم تليها أخرى بنسبة 10.25% ثم تليها نسبة سيئة ب 0% .

حيث نستنتج من هذه النتائج أن أغلبية العلاقات التواصلية بين العمال تجري في الاتجاه الصحيح و هذا كله ينعكس بالإيجاب على مردودية الأداء داخل المؤسسة الرياضية .



عرض وتحليل ومناقشة النتائج

السؤال رقم (7): هل تهتم المؤسسة بتنمية علاقات التواصل بين العاملين داخل نطاق العمل؟

الغرض من السؤال : يوضح مدى اهتمام المؤسسة بتنمية علاقات التواصل بين العمال .

النسبة المئوية	التكرار	الاقتراحات
30.76%	12	دائما
51.28%	20	أحيانا
17.94%	7	ابداً
100%	39	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن النسبة الطاغية لهذا السؤال هي أحيانا و ذلك بنسبة 51.28% تليها مباشر نسبة المبحوثين الذين قالوا "دائما" و ذلك بنسبة 30.76% ثم تأتي في الأخير نسبة المبحوثين الذين "ابداً" بنسبة 17.94% .

نستنتج من جملة هذه المعطيات أن المؤسسة تسعى إلى زيادة مردودية موظفيها من خلال الاهتمام بهم و توفير كافة أشكال الراحة و ذلك بتحسين ظروف عملهم و توفير بيئة عما مناسبة .



عرض وتحليل ومناقشة النتائج

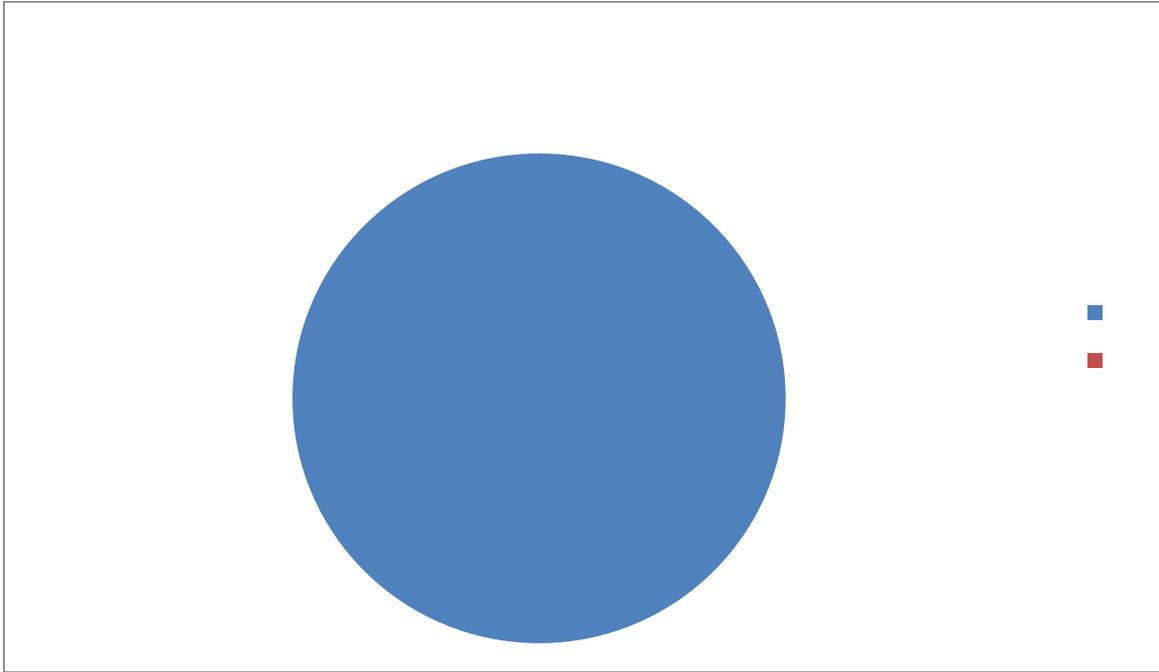
السؤال رقم (8) : هل هناك ثقة تواصل متبادلة بينكم وبين الرئيس في إطار العمل؟

الغرض من السؤال :يوضح مدى صدق العمال فيما بينهم .

النسبة المئوية	التكرار	الاقتراحات
%100	39	نعم
%0	0	لا
%100	39	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نجد أن هناك تباين كبير حيث نجد نسبة ساحقة للإجابات ب "نعم" حيث بلغت %100 في حين نجد نسبة المبحوثين الذين أجابوا ب "لا" %0.

نستنتج من هذا وجود ثقة في العمل و أيضا وجود رقابة جيدة داخل المؤسسة ،بالإضافة إلى أنها تعطي أريحية و أكثر انسجام إلى حد كبير إضافة إلى الشعور بالأمان و التفاهم و التواصل الايجابي فعال .



عرض وتحليل ومناقشة النتائج

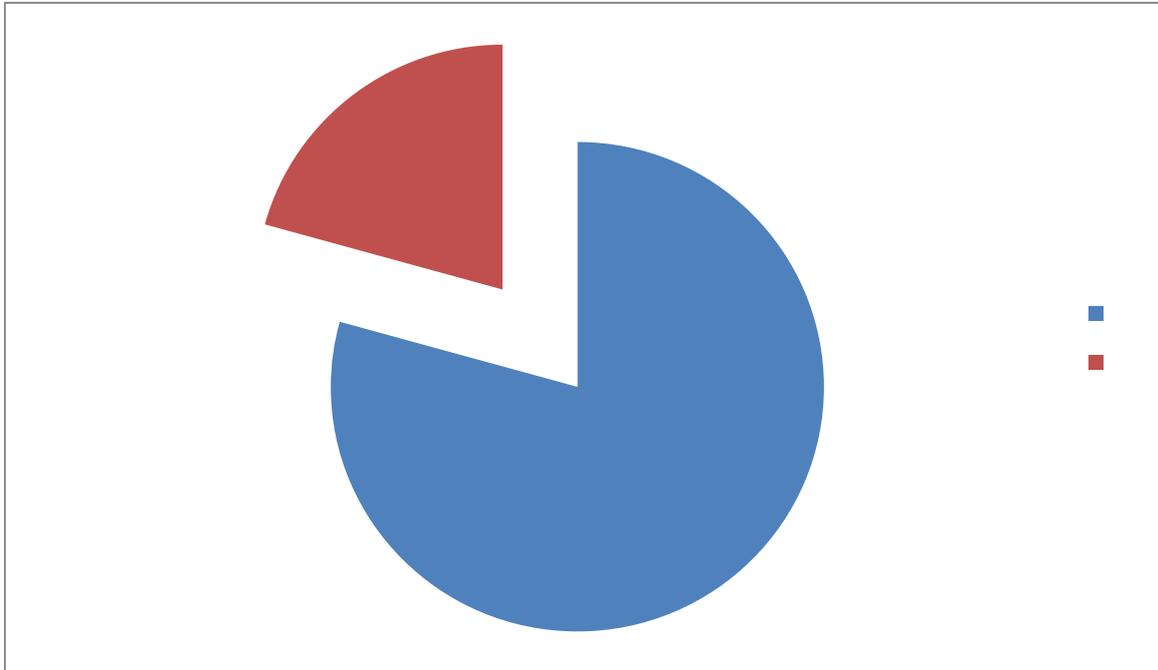
السؤال رقم(9): هل عدم احترام القانون الداخلي يخلق مشاكل في التواصل بينكم؟

الغرض من السؤال: يوضح مدى تأثير احترام القانون الداخلي على عملية التواصل .

النسبة المئوية	التكرار	الاقتراحات
79.48%	31	نعم
20.52%	8	لا
100%	39	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الموظفين حسب هذه العينة قد اجمعوا تقريبا على أن احترام القانون يسهل من عملية التواصل وذلك بنسبة قدرت ب 79.48% على عكس الأخرى و التي كانت نسبتها ضعيفة تقريبا و ذلك بنسبة قدرت ب 20.52%.

و نستنتج من هذا أن غالبية العمال يعتبرون أن احترام القوانين الداخلية يسهل من عملية التواصل فيما بينهم و هذا ما يعكس على وجود انضباط و انسجام في العمل.



عرض وتحليل ومناقشة النتائج

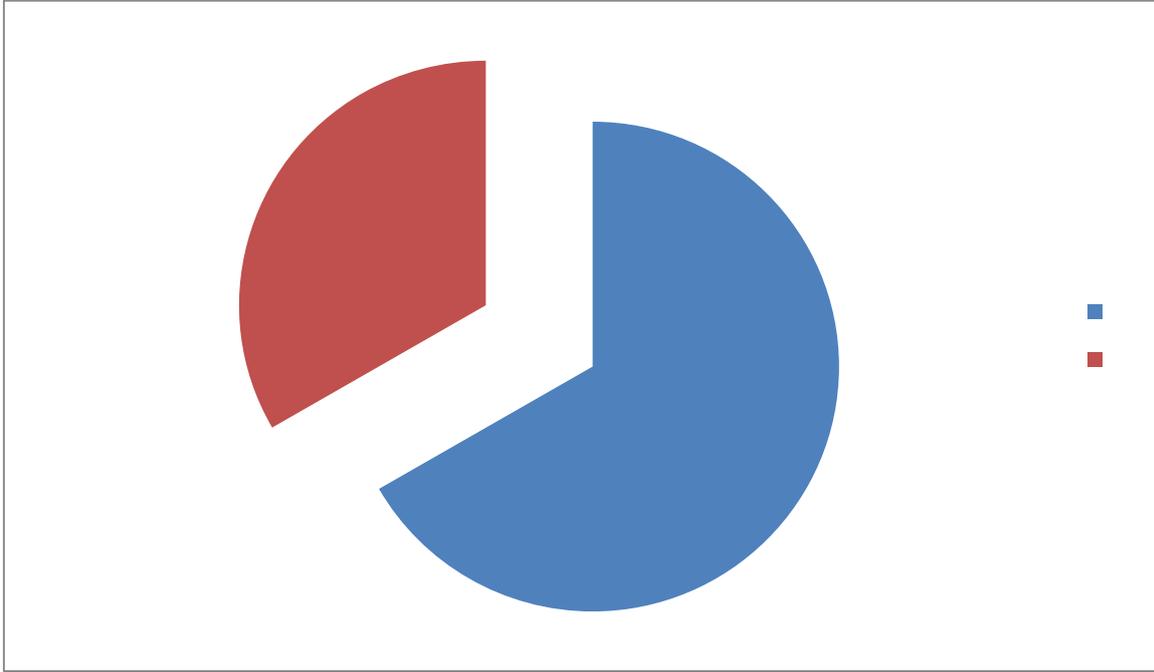
السؤال رقم(10): هل الاهتمام بمبدأ المساواة يعمل على إزالة مخاوف و شكوك العمال ؟

الغرض من السؤال : يوضح مدى الاهتمام بمبدأ المساواة و إزالة الخوف و الشك في نفوس العمال .

النسبة المئوية	التكرار	الاقتراحات
66.67%	26	نعم
33.33%	13	لا
100%	39	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن عينة الموظفين كانت الأغلبية ب "نعم" و بنسبة 66.67% في حين باقي العينة أجابت ب "لا" و بنسبة 33.33% .

و نستنتج من هذا أن مبدأ المساواة يعطي أريحية و ثقة في نفوس العمال حيث يعطيهم طاقة ايجابية في الاستمرار و الجدية في العمل و يقوي من عملية التواصل .



عرض وتحليل ومناقشة النتائج

السؤال رقم(11) : هل يتم تشجيع الموظفين على تنمية أفكار جديدة والتقدم بها إلى الإدارة ؟

الفرض من السؤال : معرفة مدى تشجيع الإدارة للموظفين على تنمية أفكار جديدة .

النسبة المئوية	التكرار	الاقتراحات
30.76%	12	دائما
48.71%	19	أحيانا
20.51%	8	ابداً
100%	39	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الإجابات تباينت قليلا حيث نجد أعلى نسبة هي "أحيانا" بنسبة 48.71% تليها "دائما" بنسبة 30.76% ثم بعد ذلك نجد "ابداً" بنسبة 20.51% .

و نستنتج من هذا أن تشجيع الموظفين على تنمية أفكار جديدة يساعد على تقوية عملية التواصل بين العمال و يبعث فيهم الحيوية و النشاط للعمل بأكثر جدية .



عرض وتحليل ومناقشة النتائج

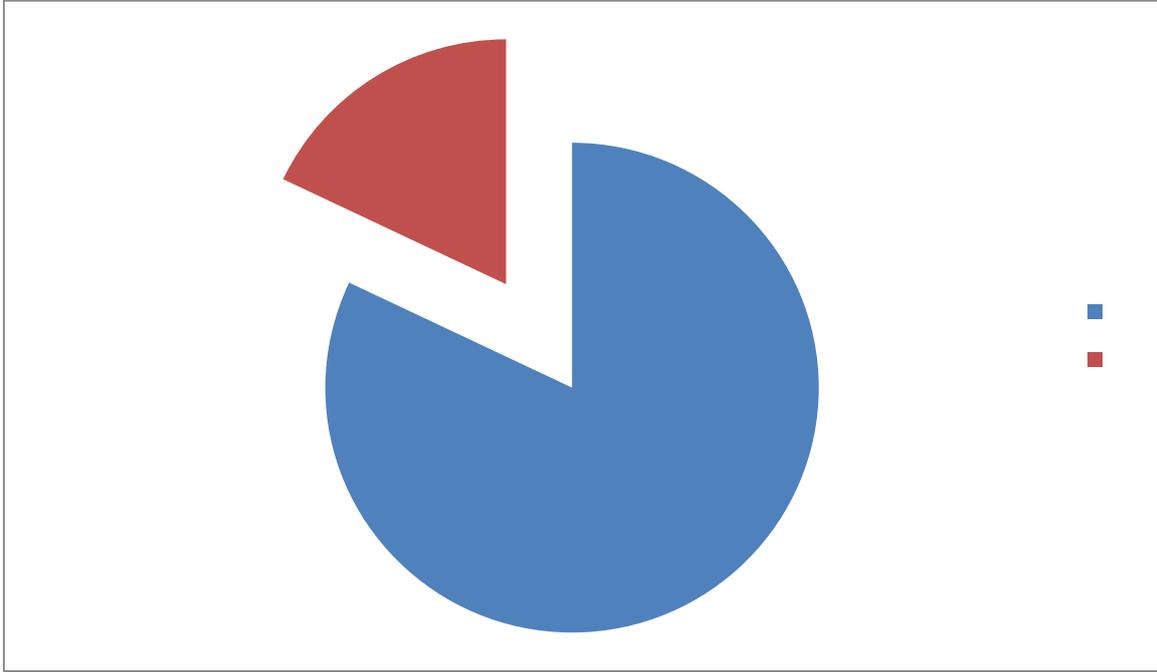
السؤال رقم (12) : هل الاهتمام بإدارة الوقت يسهل من عملية التواصل داخل العمل ؟

الغرض من السؤال : معرفة مدى الاهتمام بإدارة الوقت و تأثيرها في عملية التواصل .

النسبة المئوية	التكرار	الاقتراحات
82.05%	32	نعم
17.95%	7	لا
100%	39	المجموع

من خلال الجدول أعلاه و الذي يمثل الاهتمام بإدارة الوقت و تأثيرها في عملية التواصل نجد أن أعلى نسبة تقابل الفئة التي صرحت ب "نعم" بنسبة 82.05% ثم تليها فئة "لا" بنسبة 17.95% .

و منه نستنتج أن اغلب العمال يلتحقون بعملهم في الوقت المحدد ما عدا نسبة قليلة، وهذا ما يتيح للعمال التخلص من الضغوط و يحصل على رضا المدير و العمال و هذا يساعد و يدعم من فعالية الاتصال بينهم .



عرض وتحليل ومناقشة النتائج

الجدول رقم (13): هل يخضع العمال لعملية تقييم للأداء؟

الغرض من السؤال : يوضح مدى اهتمام المؤسسة بعملية تقييم للأداء .

النسبة المئوية	التكرار	الاقتراحات
46.15%	18	دائما
33.33%	13	أحيانا
17.94%	7	أبداً
100%	39	المجموع

من خلال الجدول أعلاه و الذي يمثل اهتمام المؤسسة بإدارة الوقت نجد أعلى نسبة 46.15% الفئة التي صرحت "دائما" ثم تليها نسبة 33.33% الفئة التي صرحت "أحيانا" ثم تأتي بعد ذلك نسبة 17.94% الفئة التي صرحت "أبداً".

و نستنتج من هذا وجود رقابة على العاملين مستمرة و أيضا يخلق تقييم للأداء عن خلق مناخ تسود فيه مبادئ العلاقات الإنسانية و أيضا يساهم في توطيد العلاقة و التواصل بين الإدارة و العمال .



عرض وتحليل ومناقشة النتائج

المحور رقم (3): الأعراف والمعتقدات التنظيمية في دعم الاتصال الأفقي بين العاملين.

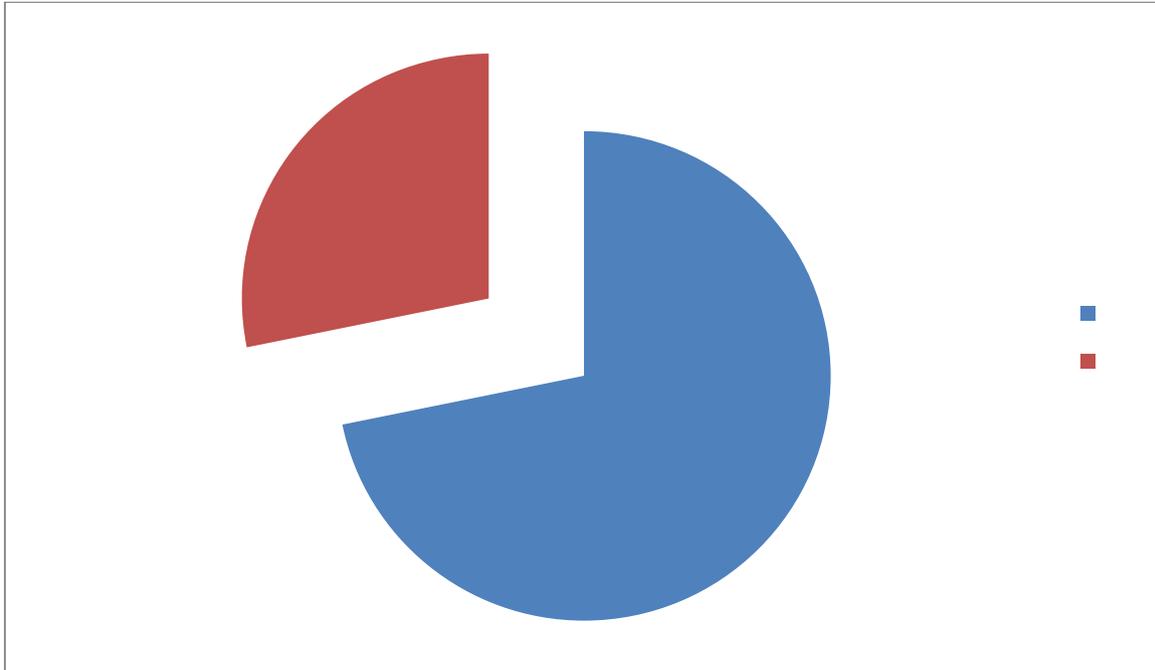
السؤال رقم (14): هل الاهتمام بإرشاد وتوجيه العاملين يدعم عملية التواصل فيما بينكم؟

الغرض من السؤال : معرفة مدى اهتمام المؤسسة بإرشاد و توجيه موظفيها.

النسبة المئوية	التكرار	الاقتراحات
71.79%	28	نعم
28.20%	11	لا
100%	39	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أعلى نسبة للمبحوثين و التي كانت إجابتهم ب "نعم" بلغت 71.79% بينما بلغت فئة المبحوثين الذي صرحوا ب "لا" نسبة 28.20% .

و نستنتج من هذا أن الإدارة لكي تحقق أهدافها يجب أن تقوم بإرشاد و توجيه العمال من خلال التواصل المستمر و الفعال مع مختلف الأقسام و الفروع بالمؤسسة .



عرض وتحليل ومناقشة النتائج

السؤال رقم 15): كيف تتم علاقات الأداء بين العاملين ؟

الغرض من السؤال : معرفة طرق تواصل الأداء بين العمال .

النسبة المئوية	التكرار	الاقتراحات
35.89%	14	مباشرة
51.28%	20	الهاتف
12.82%	5	الانترنت (دردشة)
100%	39	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الهاتف احتل النسبة الأكبر و ذلك ب 51.28% كأكثر وسيلة تستخدم من طرف الإدارة ثم تليها اللقاء المباشر و ذلك بنسبة 35.89% ثم تليها الانترنت بنسبة ضئيلة جدا حيث بلغت 12.82% .

نستنتج من هذا أن المؤسسة تتواصل مع موظفيها عن طريق الهاتف و اللقاء المباشر و هذا راجع لسرعة هذه الوسائل في تزويد الموظفين بكافة التعليمات و الأوامر وفعاليتها مما يؤدي إلى السرعة في إنجاز المهام .



عرض وتحليل ومناقشة النتائج

السؤال رقم (16) : هل تراعي إدارة المؤسسة الحالة الاجتماعية للعمال ؟

الغرض من السؤال : يوضح مدى اهتمام المؤسسة بموظفيها .

النسبة المئوية	التكرار	الاقتراحات
%48.71	19	دائما
%30.76	12	أحيانا
%20.51	8	ابداً
%100	39	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح لنا أن أعلى نسبة هي للمبحوثين الذين صرحوا بان الإدارة تراعي الظروف الاجتماعية للعمال حيث بلغت %48.71 ثم تليها نسبة المبحوثين الذين صرحوا "أحيانا" حيث بلغت نسبة %30.76 ثم تليها نسبة المبحوثين الذين صرحوا ب "ابداً" حيث بلغت %20.51 .

و نستنتج من هذا أن الإدارة تراعي تقريبا الظروف الاجتماعية لعمالها بحيث يرجع بالفائدة عليها من خلال زيادة إخلاص العمال لعمالهم في العمل بحيث يكسب به ثقة العمال و المسؤولين و الزملاء .



عرض وتحليل ومناقشة النتائج

السؤال رقم (17) : هل يستغرق الموظف الجديد مدة طويلة في الاندماج مع العمال ؟

الغرض من السؤال : يوضح مدى معاملة العمال مع الموظف الجديد .

النسبة المئوية	التكرار	الاقتراحات
20.51%	8	نعم
43.58%	17	لا
35.89%	14	أحيانا
100%	39	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح لنا أن أعلى نسبة للمبحوثين للذين صرحوا ب "لا" حيث بلغت نسب 43.58% تليها بعد ذلك نسبة المبحوثين الذين صرحوا ب "نعم" حيث بلغت نسبة 20.51% تليها بعد ذلك نسبة المبحوثين الذين صرحوا ب "أحيانا" حيث بلغ نسبتهم 35.89% .

و من هذا نستنتج أن موظفو الإدارة يعملون على راحة الموظف الجديد من خلال التواصل معه و التقرب منه أكثر بحيث يندمج أكثر مع روح الفريق في مدة قصيرة و هذا ما يجعلهم أكثر حبا للآخرين .



عرض وتحليل ومناقشة النتائج

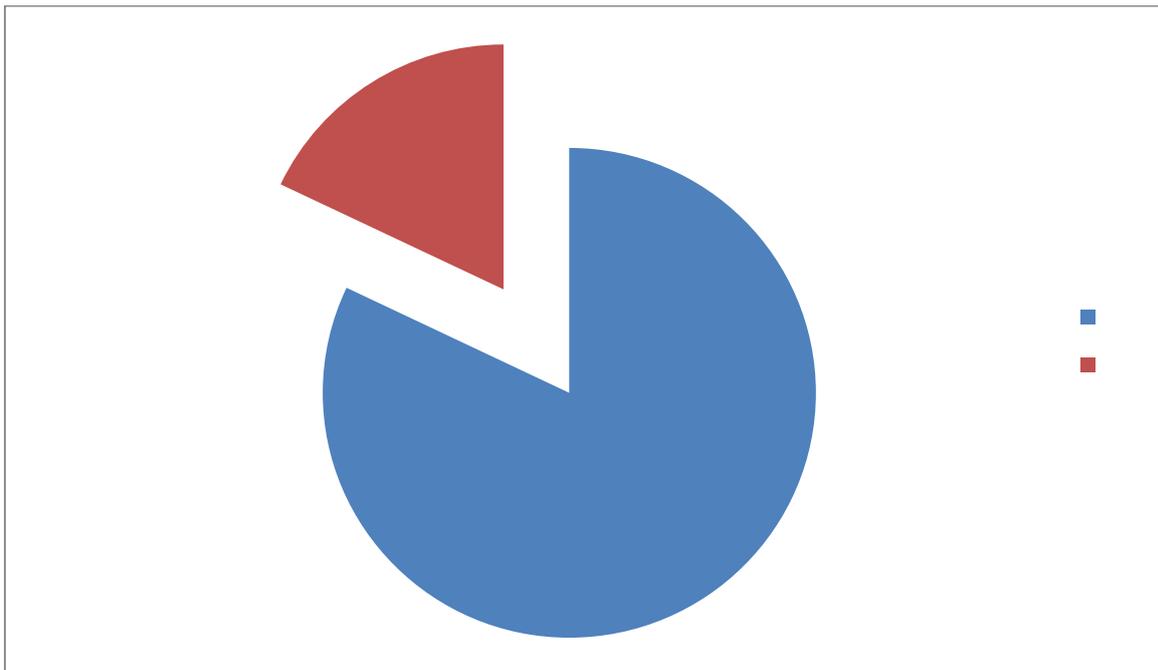
السؤال رقم (18): هل مشاركة العاملين لنفس العادات و التقاليد والأفكار تشكل نوع من التوحد و التقارب ؟

الغرض من السؤال : يوضح مدى تأثير العادات و التقاليد على العاملين .

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	32	%82.05
لا	7	%17.94
المجموع	39	%100

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة المبحوثين الذين صرحوا ب "نعم" بان مشاركة العاملين لنفس العادات و التقاليد يشكل نوع من التوحد و التقارب حيث بلغت النسبة %82.05 تليها المبحوثين الذين صرحوا ب "لا" حيث بلغت نسبتهم %17.94 .

و نستنتج من هذا أن مشاركة العاملين لنفس العادات و التقاليد لها دور كبير في عملية التواصل و التقارب بين العمال .



عرض وتحليل ومناقشة النتائج

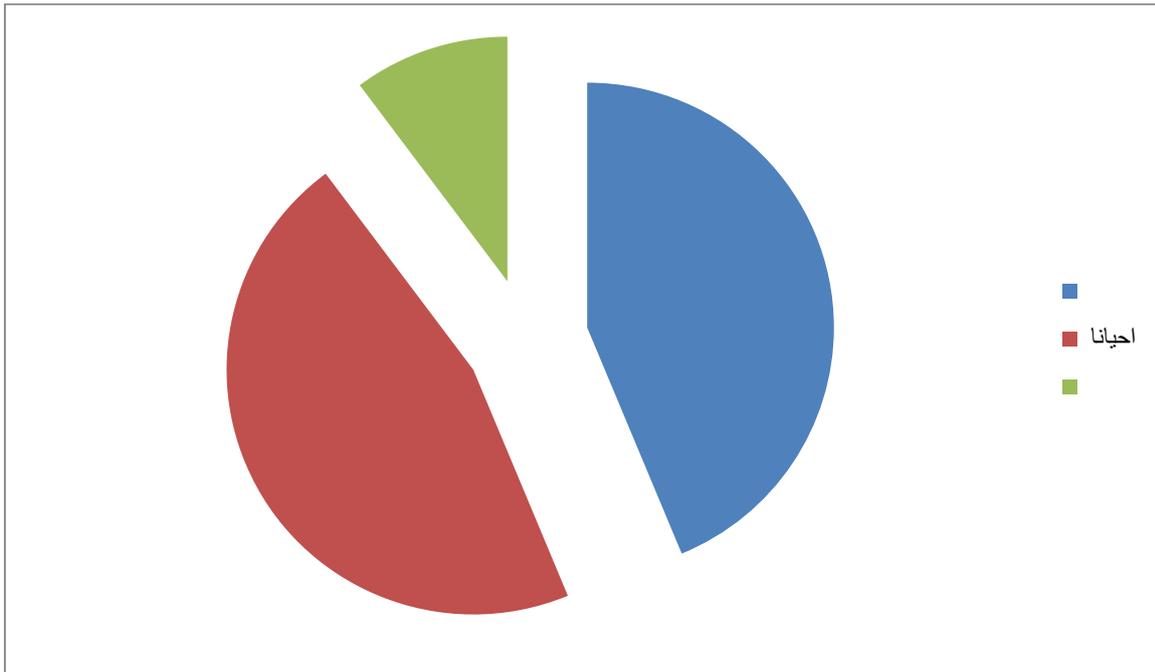
السؤال رقم (19): هل يقوم العمال الأكثر خبرة بإرشاد و توجيه العمال الأقل خبرة ؟

الغرض من السؤال : يوضح مدى التعاون و التواصل بين العمال الأكثر خبرة و الأقل خبرة .

النسبة المئوية	التكرار	الاقتراحات
56.41%	22	دائما
33.33%	13	أحيانا
10.25%	4	ابداً
100%	39	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أعلى نسبة للمبحوثين الذين صرحوا بان العمال الأكثر خبرة "حيانا" ما يرشدون و يوجهون الأقل منهم خبرة و ذلك بنسبة 33.33% ثم تليها نسبة 56.41% للعمال الذين صرحوا بان العمال الأكثر خبرة "دائما" ما يرشدون العمال الأقل منهم خبرة و في الأخير تأتي نسبة 10.25% للعمال الذين صرحوا بعدم إرشاد العمال الأقل منهم خبرة .

و نستنتج من هذا أن اغلب العمال يقومون بدور الإرشاد و التوجيه لتحقيق النضج و الوعي الإداري و هذا يدل على وجود علاقة تواصل جيدة و فعالة بين العمال .



عرض وتحليل ومناقشة النتائج

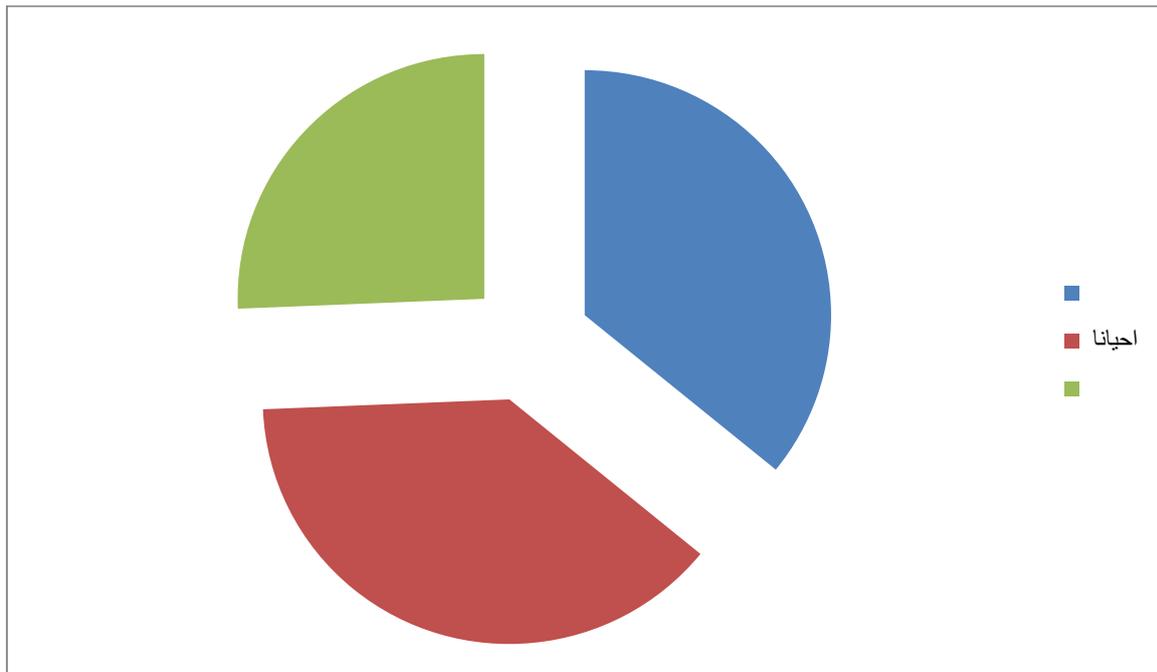
السؤال رقم (20) : في حالة تغيب الزميل عن العمل هل تقوم بتعويضه ؟

الغرض من السؤال : يوضح مدى التعاون بين العمال في حالة غياب عامل .

النسبة المئوية	التكرار	الاقتراحات
35.89%	14	دائما
38.46%	15	أحيانا
25.64%	10	ابدأ
100%	39	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أعلى نسبة للمبحوثين الذين صرحوا "أحيانا" بان في حالة تغيب الزميل عن العمل يقومون بتعويضه و ذلك بنسبة 38.46% تليها مباشرة نسبة المبحوثين الذين صرحوا "دائما" أن في حالة تغيب الزميل عن العمل يقومون بتعويضه و ذلك بنسبة 35.89% و في الأخير نجد الذين صرحوا ب "ابدأ" حيث بلغت نسبتهم 25.46% .

من هذه الملاحظات نستنتج أن التعاون بين العمال يساهم في تطوير أساليب العمل و إلى تقوية العلاقات الاجتماعية بين العمال من خلال عملية الاتصال بينهم .



عرض وتحليل ومناقشة النتائج

السؤال رقم (21) : هل تحل إدارتك المشاكل الناجمة بين العاملين ؟

الغرض من السؤال : يوضح مدى موقف الإدارة في حالة وقوع مشاكل .

النسبة المئوية	التكرارات	الاقتراحات
20.51%	8	رسمي
48.71%	19	غير رسمي
30.76%	12	الأسلوبين معا
100%	39	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح لنا أن أعلى نسبة هي للمبحوثين الذين صرحوا بان الإدارة تقوم بحل المشاكل بين العمال بشكل "غير رسمي" بنسبة 48.71% ثم تليها نسبة 30.76% للمبحوثين الذين صرحوا بان الإدارة تحل المشاكل بين العمال "الأسلوبين معا" و في الأخير نجد نسبة 20.51% للمبحوثين الذين صرحوا بان الإدارة تحل المشاكل بين العمال بشكل "رسمي" .

و منه نستنتج أن الإدارة تعتمد على حل المشاكل بين العمال بالأسلوب الغير رسمي في اغلب الحالات إلا في الحالات الاضطرارية التي تستدعي الإجراءات الرسمية .



عرض وتحليل ومناقشة النتائج

السؤال رقم (22) : هل تتلقى المساعدة من فريق العمل عند الوقوع في الأزمات ؟

الغرض من السؤال : يوضح مدى التواصل بين العمال في حالة الأزمات

النسبة المئوية	التكرارات	الاقتراحات
%48.71	19	دائما
%28.20	11	أحيانا
%23.07	9	ابدأ
100%	39	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح لنا أن أعلى نسبة للمبحوثين الذين صرحوا "دائما" بأنهم يتلقوا المساعدة من فريق العمل أثناء الوقوع في الأزمات بنسبة %48.71 تليها نسبة %28.20 للمبحوثين الذين صرحوا "أحيانا" بتلقي المساعدة من فريق العمل عند الوقوع في الأزمات و في الأخير نجد نسبة %23.07 للمبحوثين الذين صرحوا "ابدأ" .

و منه نستنتج أن المساعدة و المساعدة سواء داخل العمل أو خارجه من شأنها أن يحسن و يقوي العلاقات بين العمال .



عرض وتحليل ومناقشة النتائج

المحور رقم (4) : مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات والحفاظ على عملية الاتصال الصاعد بالمؤسسة

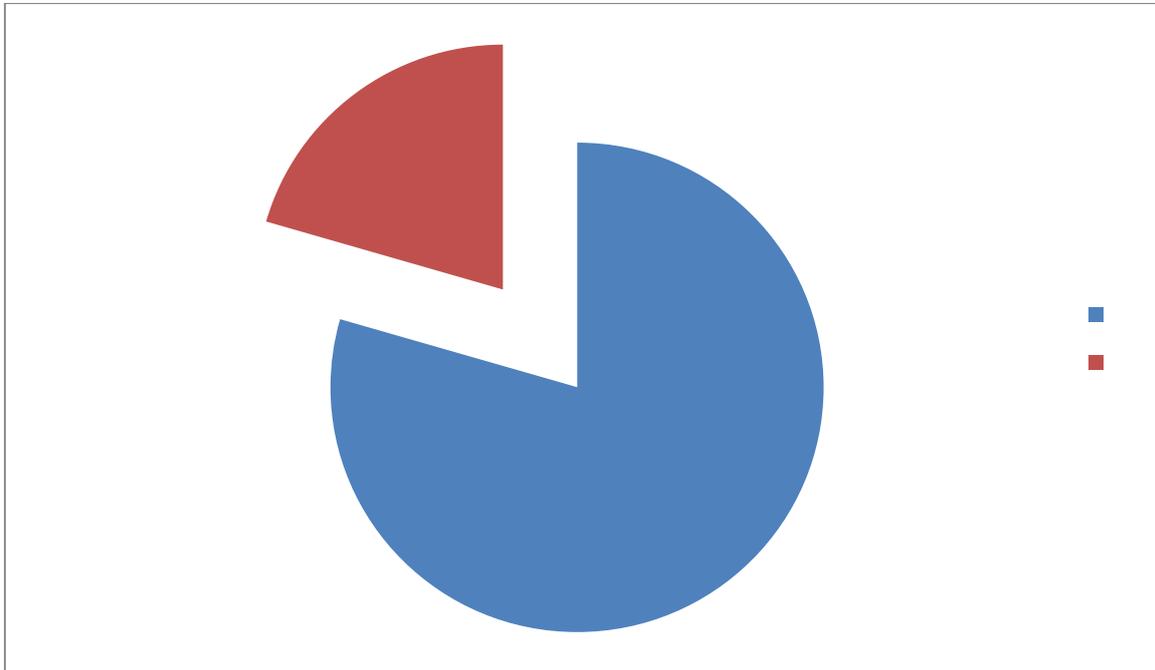
السؤال رقم (23) : هل تشارك في اتخاذ بعض القرارات ؟

الغرض من السؤال : يوضح مدى المشاركة في اتخاذ بعض القرارات .

النسبة المئوية	التكرارات	الاقتراحات
79.48%	31	نعم
20.51%	8	لا
100%	39	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح لنا أن أعلى نسبة هي "نعم" 79.48% للمبحوثين الذين صرحوا بأنهم يشاركون في اتخاذ القرارات ثم تليها نسبة 20.51% الذين صرحوا ب "لا" يشاركون في اتخاذ القرارات .

و منه نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن معظم العمال يشاركون في عملية اتخاذ بعض القرارات .



عرض وتحليل ومناقشة النتائج

السؤال رقم (24) : وهل مشاركتك في اتخاذ القرارات تكون ؟

الغرض من السؤال : يوضح مدى ديمومة المشاركة في اتخاذ بعض القرارات .

النسبة المئوية	التكرارات	الاقتراحات
%33.33	13	دائما
%46.15	18	أحيانا
%20.51	8	ابدأ
%100	39	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة هي %46.15 للفئة التي تصرح بأنها تشارك "أحيانا" في اتخاذ بعض القرارات ثم تليها نسبة %33.33 و التي صرحت بأنها تشارك باستمرار في اتخاذ القرارات و في الأخير نجد نسبة %20.51 و التي لا تشارك في اتخاذ القرارات .

و منه نستنتج أن طالما تولي الإدارة كل اهتمامها على العمال و تتصل بهم فإنها تسمح لهم باتخاذ بعض القرارات .



عرض وتحليل ومناقشة النتائج

السؤال رقم (25) : هل تكون المشاركة في اتخاذ القرار فقط عندما تتعرض المؤسسة لمشكلة معينة ؟

الغرض من السؤال : يوضح متى تكون المشاركة في اتخاذ القرارات .

النسبة المئوية	التكرارات	الاقتراحات
30.76%	12	نعم
69.23%	27	لا
100%	39	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة هي 69.23% للفئة التي صرحت بأنها "لا" تشارك في اتخاذ القرار فقط عندما تتعرض المؤسسة لمشكلة معينة ثم بعد تأتي نسبة 30.76% للفئة التي صرحت بأنها "نعم" تشارك في اتخاذ القرار عندما تتعرض المؤسسة لمشكلة معينة .

و منه نستنتج أن المؤسسة لا تسمح لعمالها باتخاذ بعض القرارات فقط عند الوقوع في مشكلة معينة بل أيضا تسمح لها بالمشاركة في أشياء أخرى أيضا و هذا يدل على وجود تفاهم و ثقة بين الإدارة و العمال .



عرض وتحليل ومناقشة النتائج

السؤال رقم (26) : هل القرارات المتخذة من طرف العمال تحقق النجاح ؟

الغرض من السؤال : يوضح مدى فعالية نجاح القرارات المتخذة من طرف العمال .

النسبة المئوية	التكرارات	الاقتراحات
%41.02	16	دائما
%43.58	17	أحيانا
%15.38	6	ابدأ
%100	39	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة هي %43.58 للفئة التي صرحت "أحيانا" بان القرارات المتخذة تحقق النجاح تليها مباشرة نسبة %41.02 للفئة التي صرحت "دائما" القرارات المتخذة تحقق النجاح و في الأخير تأتي نسبة %15.38 و التي صرحت "ابدأ" القرارات المتخذة من طرف العمال لا تحقق النجاح .

و منه نستنتج أن القرارات المتخذة من طرف العمال في الأغلبية تكون ايجابية و غالبا ما تحقق النجاح و من شأها تقوي العلاقات الاجتماعية و التواصلية بين العمال .



عرض وتحليل ومناقشة النتائج

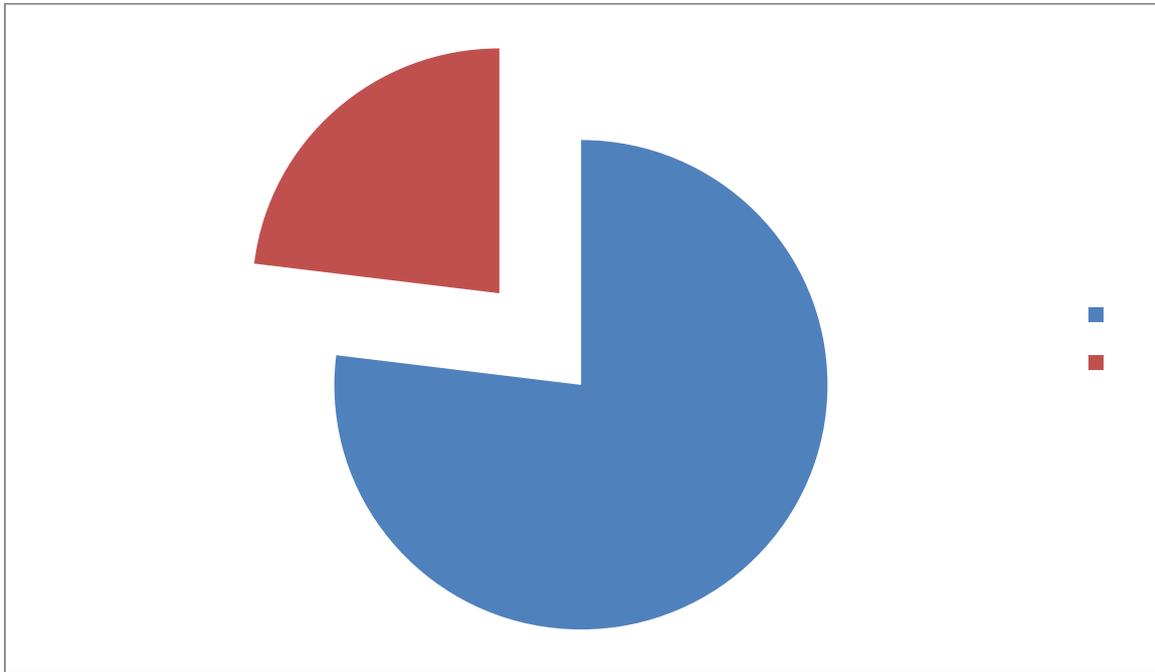
السؤال رقم (27) : هل المشاركة في اتخاذ بعض القرارات تقوي العلاقة بين المرؤوس و الرؤساء ؟

الغرض من السؤال : مدى مساهمة اتخاذ بعض القرارات في تحسين علاقة الاتصال بين العمال .

النسبة المئوية	التكرارات	الاقتراحات
76.92%	30	نعم
23.07%	9	لا
100%	39	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح لنا أن أعلى نسبة هي 76.92% للفئة التي صرحت ب "نعم" المشاركة في اتخاذ بعض القرارات تقوي العلاقة بين المرؤوس و الرؤساء ثم تأتي نسبة 23.07% للفئة التي صرحت بان المشاركة في اتخاذ بعض القرارات "لا" تقوي العلاقة بين المرؤوس و الرؤساء .

و من هذا نستنتج أن المساهمة في اتخاذ بعض القرارات تحسن و تقوي عملية الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين



عرض وتحليل ومناقشة النتائج

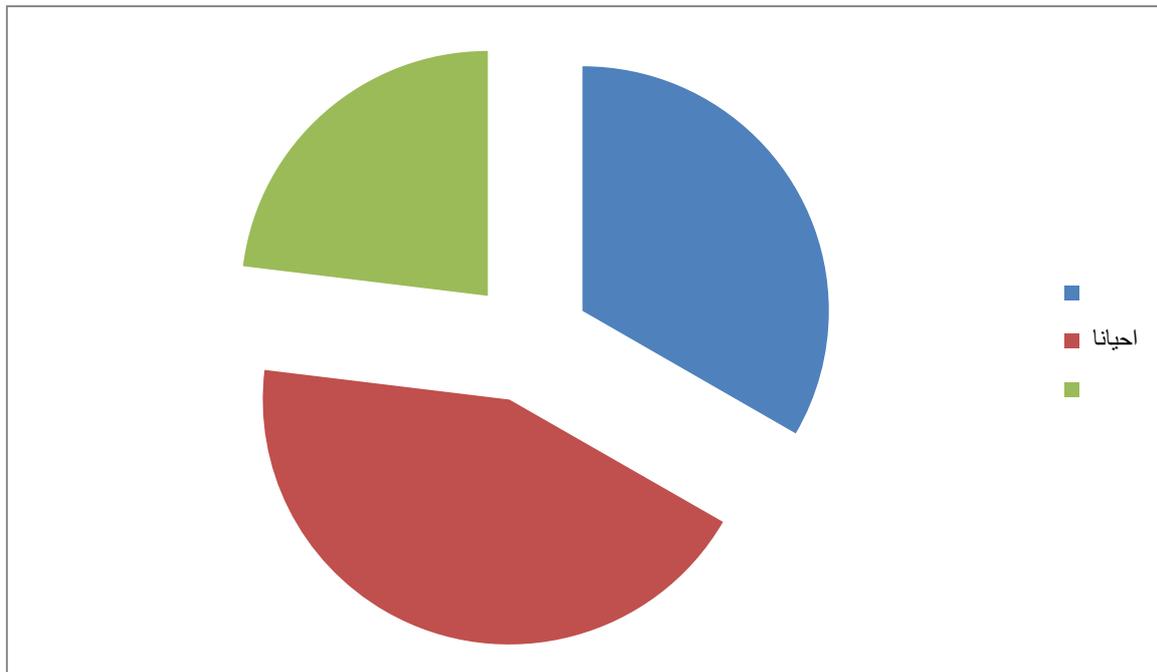
السؤال رقم(28) : هل تتصل بكم الإدارة من اجل المشاركة في موضوع يخص العمل ؟

الغرض من السؤال : يوضح مدى اهتمام الإدارة باقتراحات و آراء عمالها .

النسبة المئوية	التكرارات	الاقتراحات
%33.33	13	دائما
%43.58	17	أحيانا
%23.07	9	ابدأ
%100	39	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أعلى نسبة للمبحوثين هي %43.58 و التي صرحت ب "أحيانا" أن الإدارة تتصل بهم من اجل المشاركة في موضوع يخص العمل تليها نسبة المبحوثين %33.33 و التي صرحت ب "دائما" تتصل بهم الإدارة من اجل المشاركة في موضوع يخص العمل و في الأخير نجد اقل نسبة للمبحوثين %23.07 و التي صرحت ب "ابدأ" لا تتصل بهم الإدارة من اجل المشاركة في موضوع يخص العمل .

و منه نستنتج من خلال بيانات الجدول أعلاه أن الإدارة تعطي المجال لعمالها من اجل المشاركة في موضوع يخص العمل حيث أن التشاور و ابدأ الآراء و اتخاذ القرارات الصائبة هو للمصلحة العامة ، و يمكن القول ان هناك علاقة اتصال جيدة بينهم .



عرض وتحليل ومناقشة النتائج

السؤال رقم (29): كيف ينظر لآراء العمال من قبل المشرفين ؟

الغرض من السؤال : يوضح مدى تجاوب مع آراء العمال من قبل المشرفين .

النسبة المئوية	التكرارات	الاقتراحات
51.28%	20	موافق
30.76%	12	محايد
17.94%	7	غير موافق
100%	39	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة للمبحوثين هي 51.28% الذين صرحوا بـ " موافق " ينظر لأرائهم العمال من قبل المشرفين ثم تليها نسبة 30.76% للمبحوثين الذين صرحوا بـ "محايد" بالنظر لأرائهم من قبل المشرفين و في الأخير تأتي نسبة 17.94% للمبحوثين الذين صرحوا بـ "غير موافق" بالنظر لأرائهم من قبل المشرفين .

و منه نستنتج أن الأخذ بآراء العمال يزيد من ثقة العمال من أنفسهم و يزيد من مردودهم و يبرز قدراتهم بالإضافة إلى انه يحسن و يدعم من عملية التواصل فيما بينهم .



عرض وتحليل ومناقشة النتائج

السؤال رقم (30) : هل تتشارك مع زملائك في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالكم ؟

الغرض من السؤال : يوضح مدى تواصل العمال فيما بينهم في القرارات التي تخص أعمالهم .

النسبة المئوية	التكرارات	الاقتراحات
41.02%	16	دائما
33.33%	13	أحيانا
25.46%	10	ابدأ
100%	39	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أعلى نسبة للمبحوثين هي 41.02% للذين اقرؤا "دائما" ما يتشاركون مع زملائهم في اتخاذ القرار المتعلق بعملهم تليها نسبة المبحوثين 33.33% للذين اقرؤوا أنهم "أحيانا" ما يتشاركون مع زملائهم في اتخاذ القرار المتعلق بعملهم و في الأخير نجد نسبة المبحوثين 25.46% للذين اقرؤوا "ابدأ" لا يتشاركون مع زملائهم في اتخاذ القرار المتعلق بعملهم .

و منه نستنتج أن أغلبية العمال يتشاركون مع بعضهم في ما يخص أعمالهم و هذا ما يدل على وجود علاقة ترابطية قوية و تعاون و تواصل فيما بينهم و هذا ما يسهل عليهم العمل و بالتالي تكون هناك قرارات ايجابية تحسن من أعمالهم .



5- مناقشة نتائج الفرضية الأولى :

من خلال تحليلنا لمعطيات الفرضية الأولى و التي تتمحور حول مدى مساهمة القيم التنظيمية في تسهيل الاتصال النازل داخل المؤسسة الرياضية حيث تم التحقق منها من خلال تحليل نتائج الجداول و هذا ما أكده أغلبية العمال من خلال أجوبتهم على أسئلة الاستمارة حيث و ذلك من النسب المتحصل عليها من أجوبة الباحثين على الفرضية الأولى حيث كانت النسبة 79.48% حول أن عدم احترام القانون الداخلي يخلق مشاكل في التواصل بين العمال و 66.66% حول أن الاهتمام بمبدأ المساواة يعمل علو إزالة مخاوف و شكوك العمال مما يحسن الاتصال بينهم و 82.05% حول أن الاهتمام بالوقت يسهل من عملية الاتصال داخل إطار العمل و 51.28% حول مدى اهتمام المؤسسة بتنمية علاقات التواصل بين العمال و 100% حول وجود ثقة في التواصل بين الرئيس و المرؤوسين و من هنا يمكن القول أن الفرضية الأولى تحققت .

6- مناقشة نتائج الفرضية الثانية :

من خلال تحليلنا لمعطيات الفرضية الثانية و التي تتمحور حول مدى مساهمة الأعراف و المعتقدات التنظيمية في دعم الاتصال الأفقي بين العاملين داخل المؤسسة الرياضية حيث تم التحقق منها من خلال تحليل نتائج لجداول و هذا ما أكده لنا أغلبية العمال من خلال أجوبتهم على أسئلة الاستمارة حيث تبين ذلك من خلال النسب المتحصل عليها من أجوبة الباحثين على الفرضية الثانية حيث كانت النسبة 71.79% حول أن الاهتمام بإرشاد و توجيه العاملين يدعم عملية الاتصال و التواصل بينهم و 82.05% حول أن لمشاركة العاملين لنفس العادات و التقاليد و الأفكار يشكل نوع من التوحد و التقارب و 56.41% حول أن يقوم العمال الأكثر خبرة بإرشاد و توجيه العمال الأقل خبرة و 48.71% حول تلقي المساندة من فريق العمل عند الوقوع في الأزمات و هنا يمين القول أن الفرضية الثانية تحققت .

7- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة :

من خلال تحليلنا لمعطيات الفرضية الثالثة و التي تتمحور مدى مساهمة مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات والحفاظ على عملية الاتصال الصاعد بالمؤسسة حيث تم التحقق منها من خلال تحليل نتائج الجداول و هذا ما أكده لنا أغلبية العمال من خلال أجوبتهم على أسئلة الاستمارة حيث تبين ذلك من خلال النسب المتحصل

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

عليها من أجوبة المبحوثين على الفرضية الثالثة حيث كانت نسبة 79.48% حول مدى مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة و 69.23% حول متى تكون المشاركة في اتخاذ القرار هل هو فقط عند التعرض لمشكلة معينة و 76.92% حول أن المشاركة في اتخاذ بعض القرارات تقوي العلاقة بين المرؤوس و العمال و 51.28% حول النظر إلى آراء العمال من قبل المشرفين و من هنا يمكن القول أن الفرضية الثالثة تحققت .

الاستنتاج العام :

من خلال دراستي الميدانية للثقافة التنظيمية و دورها في تحسين الاتصال داخل المؤسسة الرياضية و بعد تحليل الفرضيات تم استخلاص النتائج التالية :

- ج) وجود الثقة المتبادلة بين العمال تعطي أريحية و أمان في نفوسهم و هذا ما يسهل عملية الاتصال بينهم .
- ج) إن احترام القانون الداخلي للمؤسسة له دور كبير في الحفاظ على السلامة و الأمن الشخصي و يحفظ حقوق و واجبات كل عامل .
- ج) إن تطبيق مبدأ المساواة بين العاملين يعمل على إزالة الخوف و الشك في نفوس العمال مما يساعد في تسهيل الاتصال .
- ج) احترام الإدارة لعادات و تقاليد مجتمع العمال له دور في تقوية العلاقات بينهم .
- ج) انضباط العمال و التعاون فيما بينهم يؤدي إلى تقوية عملية الاتصال فيما بينهم .
- ج) الاقدمية لدى العمال لها دور في ترشيد و توجيه العمال اقل خبرة .
- ج) المشاركة في اتخاذ القرارات دلالة على وجود اتصال فعال داخل المؤسسة .
- ج) المشاركة في اتخاذ القرار تبرز قدرات و مواهب العمال .
- ج) التشاور و التعاون في اتخاذ بعض القرارات يعمل على زيادة الاتصال بين العمال .

الاقتراحات و التوصيات :

بناء على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم عدد من الاقتراحات و التوصيات و هي كما

يلي:

- 1) وضع طرق أكثر فاعلية و ايجابية لاتخاذ القرارات داخل المؤسسة الرياضية .
- 2) ضرورة تكوين العمال و تدريبهم و فسخ المجال لهم و تشجيع حرية التعبير و تقديم الاقتراحات .
- 3) العمل على ترسيخ فكرة أن الجديدة و الانضباط في العمل و قيام كل عامل بمهامه من أهم العوامل التي تساعد على حسن سير الإدارة و بالتالي فإنها تنعكس إيجابا على العمال .
- 4) تشجيع الطقوس الجماعية و التي من شأنها أن تعزز من روابط الصداقة و الأخوة و المحبة بين العمال بحيث تزيد من عملية التواصل فيما بينهم .
- 5) من الأفضل أن تتم صياغة الأهداف بمشاركة العاملين .
- 6) أن يتم اتخاذ القرار بالنقاش و قبول الجميع .
- 7) إجراء مزيد من الدراسات حول موضوع الثقافة التنظيمية في المجال الرياضي .

الخاتمة

لقد عملنا في بحثنا هذا على إبراز أهم الأدوار التي تلعبها الثقافة التنظيمية في تحسين أو تفعيل الاتصال الداخلي بين العمال في المؤسسة الرياضية ، و من خلال بحثنا النظري المدعم بالجانب التطبيقي أو الميداني و عن طريق المنهج الوصفي المعتمد بالدراسة ، و الأداة المستخدمة لجمع البيانات لها ، سعينا في الحصول على المعلومات اللازمة المتعلقة بمؤشرات الدراسة و من ثم التوصل إلى عدة نتائج مهمة عن واقع الثقافة التنظيمية السائدة داخل مؤسسة (مديرية الشباب و الرياضة بولاية - بالوادي -) ومساهمتها في تفعيل أو تحسين الاتصال الداخلي بين العمال و من خلال هذا نؤكد على ضرورة الاهتمام بالثقافة التنظيمية لأنها من أهم عناصر التنظيم الفعالة في المؤسسة و ذلك لما تقدمه من قوة و تماسك للمؤسسة فهي ليست مجرد فلسفة قائمة على أفكار أو معتقدات بل هي عبارة عن قوة تزود بها المؤسسة العمال لتوحد طاقاتهم و مجهوداتهم و ذلك من خلال تهيئة بيئة تنظيمية تمكنهم من إطلاق قدراتهم و مهاراتهم التفكيرية و الإبداعية و كذلك إشراكهم في التسيير و استشارتهم و الأخذ بأرائهم من خلال عملية الاتصال الذي يلعب دورا مهما في المؤسسة من اجل الوصول إلى الانسجام لتحقيق الكفاءة و الفعالية التي تضمن البقاء و الاستمرار كما تكتسي أهمية بالغة في تحسين مختلف الأنشطة و المهام بالمؤسسة .

و من خلال نتائج الدراسة تبين أن الثقافة التنظيمية لا ارتباط موثوق و تأثير ملموس على الاتصال و هذا ما سعينا لمعرفته في دراستنا لهذا الموضوع .

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

- 1) إبراهيم محمود عبد المقصود وحسن احمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانات والمنشآت في المجال الرياضي، الجزء السابع، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية 2004.
- 2) أبوبكر مصطفى محمود (2005) التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، ط1، الدار الجامعية للنشر و التوزيع الإسكندرية مصر.
- 3) احمد ماهر (2000)، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الإسكندرية مصر، الدار الجامعية.
- 4) احمد ماهر، (2007)، التنظيم، الدار الجامعية للنشر و التوزيع الإسكندرية مصر.
- 5) بوالشرش كمال، (2014) الثقافة التنظيمية و الأداء في العلوم السلوكية و الإدارية، ط1، دار الأيام للنشر و التوزيع عمان الأردن.
- 6) بوداود عبد اليمين (2010)، مناهج البحث العلمي في علوم و تقنيات النشاط البدني الرياضي، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
- 7) جيهان رشتي (1975)، الأسس العلمية لنظريات الاتصال، ط2 القاهرة، دار الفكر.
- 8) حسن احمد الشافعي (2003)، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (نظريات الإدارة وتطبيقاتها)، ط1 الإسكندرية دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية.
- 9) حسن عماد مكاوي، ليلى حسين السيد (1988)، الاتصال و نظرياته المعاصرة، ط1 القاهرة، الدار المصرية اللبنانية.
- 10) حسين حرير، (2010)، إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر و التوزيع.
- 11) خيضر كاظم، حمود الفريجات موسى، سلامة اللوزي، أنعام الشهابي (2009)، السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة ط1، إثراء للنشر و التوزيع، عمان الأردن.
- 12) رجي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، (2008)، مناهج أساليب البحث العلمي ط1، عمان الأردن، دار الصفاء للنشر و التوزيع.
- 13) رحمة عيساني (2002)، مدخل إلى الإعلام و الاتصال، الطبعة الأولى، دار الكتاب و الحكمة، باتنة الجزائر.
- 14) زكى محمد محمد حسن (2010)، الاتصال في المجال الرياضي ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة.
- 15) السالم مؤيد السالم، (2004) أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر عمان الأردن.
- 16) سعاد جبر (2008)، سيكولوجية الاتصال الجماهيري، ط1 الأردن عالم الكتب الحديث.

- 17) السكارنة بلال خلف, (2009) دراسة إدارية معاصرة, ط1, دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة عمان الأردن.
- 18) الشريف علي, (2000) الإدارة المعاصرة, , الدار الجامعية للنشر و التوزيع الإسكندرية مصر.
- 19) عاطف عدلي العبد, (1993),الاتصال والرأي العام, دون طبعة, دار الفكر العربي القاهرة .
- 20) علي الفهمي البيك و آخرون (2003),المدرّب الرياضي في الألعاب الجماعية, ط1 الإسكندرية, منشأة المعارف .
- 21) الغالي الطاهر, العامري صالح, (2005) المسؤولية الاجتماعية و الأخلاقية و أخلاقيات الأعمال, دار وائل للطباعة والنشر،الأردن .
- 22) الفريجات خيضر كاظم حمود و آخرون, (2009), السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة , ط1, إثراء للنشر و التوزيع عمان الأردن .
- 23) القريوتي , (2000), نظرية المنظمة و التنظيم, ط1, دار وائل للنشر و التوزيع، عمان.
- 24) كريم محمد محمود الحكيم, (2015), إدارة المؤسسات الرياضية, ط1, دار الوفاء لدنيا الطباعة ، جامعة المنصورة مصر .
- 25) محمد مهجت جاد الله كشك , العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية, المكتب الجامعي الإسكندرية .
- 26) محمد سيد فهمي, (2006),تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الجامعية, دون طبعة المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية .
- 27) محمد ناصر العديلي, (1995), السلوك الإنساني و التنظيمي من كل مقارن, الرياض ط1 , الإدارة العامة .
- 28) مروان عبد الحميد, الإدارة و التنظيم في التربية البدنية و الرياضية, دار الفكر للطباعة و النشر, عمان .
- 29) معن محمود عياصرة, مروان محمد بني احمد, (2015), القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري , الطبعة 2, دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، عمان .
- 30) مفتي إبراهيم حماد (1999), تطبيقات الإدارة الرياضية, ط1 القاهرة, مركز الكتاب للنشر .
- 31) مفتي إبراهيم حمادة (1999) , تطبيقات الإدارة الرياضية , القاهرة , مطابع آمون .
- 32) مؤمن عبد العزيز, عبد الحميد , (2015), السلوك التنظيمي في المجال الرياضي , دار العلم و الإيمان للنشر و التوزيع جامعة أسيوط .
- 33) نبيه العلقامي (1997), السياسات الإدارية, ط1 القاهرة , مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
- 34) نعمان عبد الغني , لطيف عبدا لله شرف الدين (2010) , الإدارة الرياضية , إجازة طبعة الكتاب , من وزارة الثقافة و الإعلام بمملكة البحرين .

35) هناء حافظ بدوي (1988)، الاتصال بين النظرية و التطبيق , دون طبعة الإسكندرية , المعهد العالي للخدمة الاجتماعية كتب الجامعي الحديث .

ثانيا: الرسائل الجامعية

1) الدنجي إياد علي, (2011) دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي , دراسة و صافية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية , أطروحة دكتوراه في التربية مناهج و طرق التدريس , غير منشورة , سوريا جامعة دمشق كلية التربية .

2) الشلوي حمد بن فرحان, (2005), الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي , دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين و العسكريين , رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة , المملكة العربية السعودية , جامعة نايف للعلوم الامنية كلية الدراسات العليا .

3) العاجز إيهاب , فاروق مصباح, (2011) دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية دراسة تطبيقية على وزارة التربية و التعليم العالي .محافظات غزة , رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة , فلسطين الجامعة الإسلامية كلية التجارة .

4) باعيسة عبدا لله , (2015), الاتصال الداخلي و دوره في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسات الرياضية, رسالة ماستر في تخصص الإدارة و التنظيم في الرياضة .

5) بسمة بوقبرين, (2016), دور الاتصال الداخلي في ترشيد قرارات المؤسسة الجامعية , رسالة ماستر في قسم الإعلام و الاتصال , تخصص اتصال في التنظيمات .

6) شكري شويبر ابتهاج , (2007), اثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر , رسالة ماجستير في الإدارة غير المنشورة , فلسطين الجامعة الإسلامية كلية التجارة .

7) عبد الإله , سمير يوسف, (2006) واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة و أثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات , دراسة مقارنة رسالة الماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة فلسطين , الجامعة الإسلامية , كلية التجارة .

ثالثا: المجالات الجامعية

1) أبو حشيش بسام, (2009), الثقافة التنظيمية و علاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها , مجلة الجامعة الإسلامية , جامعة الأقصى فلسطين .

- (2) بحر يوسف عبد العطية , و العاجز , إيهاب فاروق مصباح (2012) , دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية , دراسة تطبيقية على وزارة التربية و التعليم العالي , مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية , مج 5 , ع 2 فلسطين .
- (3) عبد اللطيف عبد اللطيف , جودة محفوظ احمد , (2010), دور الثقافة التنظيمية بالتنبؤ بقوة الهوية التنظيمية , دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة , مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية , مج 26, ع 2 سوريا .
- (4) العريقي منصور محمد , (2009) الثقافة التنظيمية و مدى تأثيرها في الرضى الوظيفي للعاملين , دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين الجمهورية اليمنية , المجلة الأردنية في إدارة الأعمال , مج 5 , ع 2 الجامعة الأردنية .
- (5) النسور مروان , (2012) دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني , مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية مج 20 ع 2 , فلسطين .

رابعا: الجرائد الرسمية

- (1) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر، 10/04.
- (2) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر، 09/95.
- (3) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر، 03/89.

قائمة الملاحق

جامعة محمد خيضر بسكرة
معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم الإدارة والتسيير الرياضي
استمارة استبائييه

في إطار انجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الإدارة والتسيير الرياضي يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة والتي صممت لجمع البيانات اللازمة و جاءت تحت عنوان (دور الثقافة التنظيمية في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسة الرياضية) راجين منكم الإجابة على أسئلتها بكل صدق حتى يتسنى لنا الوصول إلى معلومات تفيدنا في دراستنا، وفي الأخير تقبلوا منا فائق عبارات التقدير والاحترام.
ملاحظة: وضع علامة (✓) إمام الأجوبة الصحيحة:

إشراف الدكتورة:
جيماوي نتيجة

إعداد الطالب :
بكاكرة ياسين

السنة الجامعية: 2017_2018

المحور الأول: البيانات الشخصية:

- 1- الجنس - ذكر - أنثى
- 2_ العمر؟ [29-20] - [39-30] - [49-40] - [59-50]
- 3- المستوى التعليمي؟ - ابتدائي - متوسطي - ثانوي - جامعي
- 4- ما هي صفة عملك في المؤسسة؟ إطار - عون - عامل منفذ
- 5- الاقدمية في العمل داخل المؤسسة؟ أقل من 5 سنة - من 5 إلى 10 سنة - أكثر من 10 سنة

II المحور الثاني: القيم التنظيمية في تسهيل الاتصال النازل بالمؤسسة .

- 6- ما هي طبيعة العلاقة بينك و بين العمال ؟ حسنة جيدة سيئة أخرى
- 7- هل تهتم المؤسسة بتنمية العلاقات بين العاملين داخل نطاق العمل ؟ دائما أحيانا ابدأ
- 8- هل هناك ثقة تواصل متبادلة بينكم وبين الرئيس في إطار العمل ؟ نعم لا
- 9- هل عدم احترام القانون الداخلي يخلق مشاكل في التواصل بينكم؟ نعم لا
- 10- هل الاهتمام بمبدأ المساواة يعمل على إزالة مخاوف و شكوك العمال ؟
- 11- هل يتم تشجيع الموظفين على تنمية أفكار جديدة والتقدم بها إلى الإدارة ؟ دائما أحيانا ابدأ
- 12- هل الاهتمام بإدارة الوقت يسهل من عملية التواصل داخل العمل ؟ نعم لا
- 13- هل يخضع العمال لعملية تقييم للأداء ؟ أحيانا دائما ابدأ
- ## III المحور الثالث: الأعراف والمعتقدات التنظيمية في دعم الاتصال الأفقي بين العاملين.
- 14- هل الاهتمام بإرشاد وتوجيه العاملين يدعم عملية التواصل فيما بينكم ؟ نعم لا

15- كيف تتم علاقات الأداء بين العاملين ؟ مباشرة الهاتف الداخلي شبكة الانترنت (دردشة)

16- هل تراعي إدارة المؤسسة الحالة الاجتماعية للعمال ؟ أحيانا دائما أبدا

17- هل يستغرق الموظف الجديد مدة في الاندماج مع العمال ؟ نعم أحيانا لا

18- هل مشاركة العاملين لنفس العادات و التقاليد والأفكار تشكل نوع من التوحد و التقارب ؟ نعم لا

19- هل يقوم العمال الأكثر خبرة بإرشاد و توجيه العمال الأقل خبرة ؟ أحيانا دائما أبدا

20- في حالة تغيب الزميل عن العمل هل تقوم بتعويضه ؟ دائما أحيانا أبدا

21- هل تحل إدارتك المشاكل الناجمة بين العاملين ؟ رسمي غير رسمي الأسلوبين معا

22- هل تتلقى المساعدة من فريق العمل عند الوقوع في الأزمات ؟ دائما أحيانا أبدا

المحور الرابع : مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات والحفاظ على عملية الاتصال الصاعد بالمؤسسة .

23- هل تشارك في اتخاذ بعض القرارات ؟ نعم لا

24- وهل مشاركتك في اتخاذ القرارات تكون ؟ دائما أحيانا أبدا

25- هل تكون المشاركة في اتخاذ القرار فقط عندما تتعرض المؤسسة لمشكلة معينة ؟ نعم لا

26- هل القرارات المتخذة من طرف العمال تحقق النجاح ؟ دائما أحيانا أبدا

27- هل المشاركة في اتخاذ بعض القرارات تقوي العلاقة بين الرؤوس و الرؤساء ؟ نعم لا

28- هل تتصل بكم الإدارة من اجل المشاركة في موضوع يخص العمل ؟ دائما أحيانا أبدا

29- كيف ينظر لآراء العمال من قبل المشرفين ؟ موافق محايد غير موافق

30- هل تتشارك مع زملائك في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالكم ؟ دائما أحيانا ابدأ

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة: دور الثقافة التنظيمية في تحسين عملية الاتصال داخل المؤسسة الرياضية

أهداف الدراسة: التعرف على واقع الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة الرياضية

مشكلة الدراسة: ما هو دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الاتصال داخل المؤسسة الرياضية

فرضيات الجزئية للدراسة:

1- تساهم القيم التنظيمية بالمؤسسة في تسهيل الاتصال النازل بالمؤسسة

2- تساهم الأعراف و المعتقدات في دعم التواصل الأفقي بين العاملين .

3- تساهم مشاركة الأفراد في بعض القرارات في الحفاظ على عملية الاتصال الصاعد بالمؤسسة .

إجراءات الدراسة الميدانية: العينة: تم اختيار عينة بحثنا هذا بشكل مسحي وشملت جميع عمال مديرية الشباب والرياضة بالوادي و هو 48عاملا.

المجال المكاني: أجريت هذه الدراسة على مستوى مديريةية الشباب و الرياضة لولاية -الوادي-

المجال الزمني: و قد أجرينا هذه الدراسة بين شهري ماي و سبتمبر

المنهج المتبع: استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي

الأدوات المستخدمة في الدراسة: الاستبيان و هو أداة من أدوات الحصول على الحقائق و المعلومات

النتائج المتوصل إليها: -احترام الإدارة لعادات و تقاليد مجتمع العمال له دور في تقوية العلاقات بينهم

- التشاور و التعاون في اتخاذ بعض القرارات يعمل على زيادة الاتصال بين العمال .

- وجود الثقة المتبادلة بين العمال تعطي أيجابية و أمان في نفوسهم و هذا ما يسهل عملية الاتصال بينهم .

الاقتراحات و التوصيات: - وضع طرق أكثر فاعلية و ايجابية لاتخاذ القرارات داخل المؤسسة الرياضية .

- ضرورة تكوين العمال و تدريبهم و فسح المجال لهم و تشجيع حرية التعبير و تقديم الاقتراحات .

- تشجيع الطقوس الجماعية و التي من شأنها أن تعزز من روابط الصداقة و الأخوة و المحبة بين العمال بحيث تزيد من عملية التواصل فيما بينهم .

- من الأفضل أن تتم صياغة الأهداف بمشاركة العاملين .