



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة-
معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم الإدارة والتسيير الرياضي



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص
إدارة وتسيير المنشآت الرياضية

الموضوع :

**الإتصال الداخلي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية
في المؤسسات الرياضية
(دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية الوادي)**

تحت إشراف الدكتور:

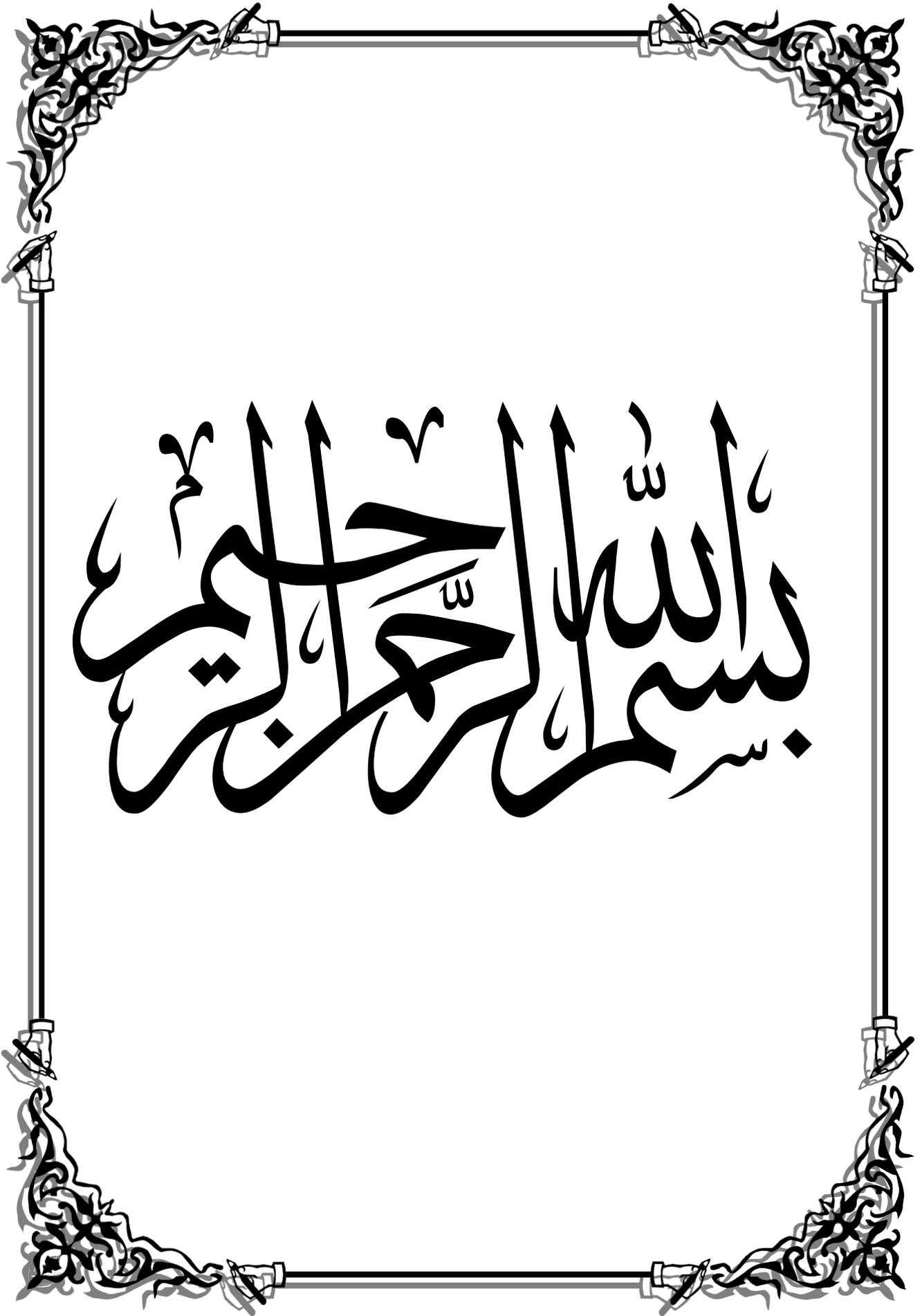
- مراد خليل

إعداد الطالب:

- عبيدي عنتر

السنة الجامعية: 2016/2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

"أَفَرَأَيْسُم رِبِك الَّذِي خَلَقَ

خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ"

أَفَرَأَوْرِبِك الْأَكْرَم الَّذِي عَلِم بِالْقَلَمِ"

عَلِم الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَم"

سورة العلق الآيات (1-5)

سَلَّمَ اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

"اطلبوا العلم من المهد إلى اللحد"

صدق رسول الله

شكر و عرفان

"و من يشكر فإنما يشكر لنفسك و من كفر فإن الله تخذي حميد"

سورة يوسف الآية: 12

الحمد لله رب العالمين "خلق الإنسان علمه البيان" لك الحمد يا أرحم الراحمين ويا أحكم الحاكمين و
يا قائماً بالحق فوق الخلق أجمعين أحمدك بالمنطق واليقين وأصلي وأسلم على صفوتك من العالمين
محمد طيب القلوب ودواؤها ونور البصائر وشفائها صلى الله عليه وسلم وعلى أصحابه
الأبرار الطيبين و من تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

نحمد الله على ما أولى من نعم وما وفقني فيه من عمل، أحمده ولا أحصي عليه ثناء كما أحصي
على نفسه عليه توكلنا وإليه أنبنا وعلى الرغم من كل الصعوبات التي واجهتني إلا أن ثمرة جهدي قد
خرجت إلى النور بتوفيق من الله و رعايته فله عظيم الحمد و جزيل الشكر.

أتقدم بالشكر لكل من ساعدني من قريب أو بعيد على إنجاز هذه المذكرة وخاصة الأستاذ

المشرف: " مراد خليل "

كما توجه بجزيل الشكر لكل طلبة قسم السنة الثانية ماستر إدارة و تسيير رياضي كما تقدم
بالشكر إلى كل أساتذة و مديري جامعة محمد خيضر بسكرة و خاصة معهد التربية البدنية .

عنتر عبيدي



الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى ﴿وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا﴾

الحمد لله الذي وفقني وسدد خطاي وأعانني وهداني.

أولا إلى ✦ أبي الغالي ✦

إلى من كانت نبع للحنان ومصدرا للإلهام وأفنت شبابها لإسعادي إلى تلك الكلمة الإمتنانية من والأمان والحنان .

إلى التي غمرتني بحنانها ودعواتها

إلى * أمي * ثم أمي ثم أمي ثم أمي حفظها الله وأطال عمرها

إلى عائلة * عبيدي * أينما وجدت

إلى كل الزملاء والأصدقاء وخاصة صديقي العزيز * عباس *

إلى أصدقائي * عباد ضياء الحق و* تواتي حمزة* و* جخراب سفيان*

الذين كانوا رفقاء دربي خلال سنوات الجامعة وإلى كل من ساندوني في هذا العمل .

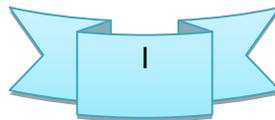
عنتر عبيدي



قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الإطار العام للدراسة	
أ	-مقدمة :
3	1- الإشكالية :.....
4	2- فرضيات الدراسة :.....
4	3- أهمية الدراسة :.....
5	4- أهداف الدراسة :.....
5	5- ضبط المفاهيم و المصطلحات :.....
8	6- الدراسات السابقة :.....
11	7- التعليق على الدراسات السابقة
الجانب النظري	
الفصل الأول : الاتصال الداخلي	
13	تمهيد :
14	1- مفهوم الاتصال و خصائصه :.....
18	2- الاتصال طبيعة تاريخية :.....
18	3- العناصر الأساسية للاتصال :.....
20	4- أنواع الاتصال :.....
22	5- بعض المعوقات التي تواجه الاتصال الأفقي :.....
23	6- أهمية الإتصال :
30	- خلاصة :.....
الفصل الثاني : الفعالية التنظيمية .	
32	- تمهيد :.....
33	1- التيار الكلاسيكي للفعالية التنظيمية :.....
36	2- التيار نيو كلاسيكي للفعالية التنظيمية :.....
38	3- التحفيز كمتغير تنظيمي :.....
44	4- التيار المعاصر في الفعالية التنظيمية :.....
50	5- خلاصة :.....
الفصل الثالث : المؤسسات الرياضية	
52	- تمهيد :.....



53	1- ماهية الإدارة الرياضية :
61	2- الإدارة الرياضية :
65	3- أنماط المؤسسات و تطبيقها على المؤسسات الرياضية
66	4- المؤسسات الرياضية :
66	5- نشأت المؤسسات الرياضية حسب قانون الجمعيات 1901 :
69	- خلاصة :
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع: منهجية البحث :	
72	- تمهيد :
72	1- الدراسة الاستطلاعية:
72	2- المنهج المستخدم:
73	3- المجتمع الأصلي للعيننة :
73	4- ضبط متغيرات الدراسة :
74	5- أدوات الدراسة :
75	6- خلاصة :
الفصل الخامس: عرض و تحليل النتائج	
77	1- عرض و تحليل النتائج :
97	2- الاستنتاج العام :
98	3- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:
100	- التوصيات :
102	- خاتمة:
104	- قائمة المراجع :
	- الملاحق :

قائمة الأشكال والجداول

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
77	يوضح تمثيلاً لنسب الجدول (01)	01
78	يوضح تمثيلاً لنسب الجدول (02)	02
79	يوضح تمثيلاً لنسب الجدول (03)	03
80	يوضح تمثيلاً لنسب الجدول (04)	04
81	يوضح تمثيلاً لنسب الجدول (05)	05
82	يوضح تمثيلاً لنسب الجدول (06)	06
83	يوضح تمثيلاً لنسب الجدول (07)	07
84	يوضح تمثيلاً لنسب الجدول (08)	08
85	يوضح تمثيل النسب الجدول (09)	09
86	يوضح تمثيلاً لنسب الجدول (10)	10
87	يوضح تمثيلاً لنسب الجدول (11)	11
88	يوضح تمثيلاً لنسب الجدول (12)	12
89	يوضح تمثيلاً لنسب الجدول (13)	13
90	يوضح تمثيلاً لنسب الجدول (14)	14
91	يوضح تمثيلاً لنسب الجدول (15)	15
92	يوضح تمثيلاً لنسب الجدول (16)	16
93	يوضح تمثيل النسب الجدول (17)	17
94	يوضح تمثيلاً لنسب الجدول (18)	18
95	يوضح تمثيلاً لنسب الجدول (19)	19
96	يوضح تمثيلاً لنسب الجدول (20)	20

الصفحة	عنوان الجداول	الرقم
77	يوضح إجابات الإداريين حول تلقي الأوامر عن طريق المشرف المباشر .	01
78	يوضح إجابات الإداريين حول الاجتماعات و ما إن كانت وسيلة فعالة في إيصال المعلومة	02
79	يوضح إجابات الإداريين حول اتصال الإدارة بهم خلال فترات العمل .	03
80	يوضح إجابات الإداريين حول لجوء الإدارة إليهم و استشارتهم	04
81	يوضح إجابات الإداريين حول وصول المعلومة من طرف الإدارة في الوقت المناسب .	05
82	يوضح إجابات الإداريين عن ما إذا كانت الإعلانات وسيلة هامة لإيصال المعلومة .	06
83	يوضح إجابات الإداريين حول دور البرامج التكوينية في المساعدة على أداء العمل .	07
84	يوضح إجابات الإداريين حول ما إن كانوا يتصلون بالإدارة عن طريق المشرف المباشر.	08
85	يوضح إجابات الإداريين و هل يعبرون النقابة وسيلة من وسائل إيصال المعلومة إلى الإدارة .	09
86	يوضح إجابات الإداريين عن وجود صعوبات في الاتصال بالإدارة .	10
87	يوضح مدى استغلال الإداريين للاجتماعات لحسيس الإدارة بصعوبة عملهم	11
88	يوضح إجابات الإداريين في مديرية الشباب و الرياضة حول الاتصال بالإدارة لحل مشاكل العمل	12
89	يوضح إجابات الإداريين حول ميلهم لنوع المقابلة بالمدير لحل مشاكل العمل .	13
90	يوضح إجابات الإداريين حول اعتبار الشكاوى أحد وسائل إيصال مشاكل العمل للإدارة .	14
91	يوضح إجابات الإداريين حول ما إذا كانوا يناقشون مع بعضهم في أمور تخص العمل.	15
92	يوضح إجابات الإداريين حول إمكانية وجود اتصال بين قسمهم و الأقسام الأخرى.	16
93	يوضح إجابات الإداريين حول المقارنة في الأداء من أجل المنافسة .	17
94	يوضح إجابات الإداريين حول دور الاتصال الأفقي في حل مشاكل العمل البسيطة.	18
95	يوضح دور العلاقة بين زملاء العمل في تحسين الأداء.	19
96	يوضح إجابات الإداريين حول مساهمة الاتصال الأفقي في الرفع من فعالية الأداء.	20

مقدمه

تؤكد الشواهد في عصرنا الحالي على أن الفرق بين مؤسسة ناجحة و مؤسسة غير ناجحة لا يرتبط بمدى توافر الموارد و الإمكانيات المادية أو ندرتها بقدر ما تتمثل في مدى وجود ممارسات تنظيمية فعالة تسمح بالتفاعل الإيجابي، ونخص بالذكر الاتصال والفعالية التنظيمية .

وفي إطار المعطيات المستجدة في عالم الإدارة و التنظيم في الرياضة من عولمة وكذا الاتجاه نحو التكتلات الرياضية أدى إلى إتجاه العملية الإدارية نحو تسيير العوامل غير الملموسة خاصة العملية الاتصالية والفعالية التنظيمية داخل التنظيمات الرياضية، حيث أصبح من الضروري على المؤسسات أن تعيد النظر في أساليبها الاتصالية الممارسة من خلال تهمين الأبعاد غير المادية كالفعالية التنظيمية باعتبارها العوامل المحددة لتحسين الموقف التنافسي للمؤسسة الرياضية و توفير المناخ الملائم لتفجير الطاقات الإبداعية الكامنة يهدف الوقوف على مدى نجاعة المؤسسة ونظرا لأهمية الموضوع ارتأينا أن يكون موضوع بحثنا في هذا الإطار فطرح عنوان البحث كالتالي: الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية.

ويرجع سبب اختيارنا لهذا الموضوع لما له من أهمية بارزة في أي تنظيم رياضي مهما كان حجمه أو طبيعة نشاطه وكذا رغبتنا في التخصص أكثر في مجال التنظيمات بحكم تخصصنا في الإدارة والتسيير الرياضي. وقد تضمنت دراستنا على جانبين نظري وآخر تطبيقي.

فالجانب النظري اشتمل على ثلاثة فصول:

الفصل الأول: الاتصال الداخلي وفيه تعريفات الاتصال، أنواعه، طرق الاتصال ، فعالية الاتصال ، دوره في المؤسسات الرياضية .

الفصل الثاني وهو خاص بالفعالية التنظيمية ، وتناولنا فيه تعريفات مختلفة للفعالية التنظيمية، المدارس المختلفة التي تناولت الفعالية التنظيمية، الأبعاد المختلفة للفعالية التنظيمية، الفعالية التنظيمية والاتصال.

الفصل الثالث: خاص بالمؤسسات الرياضية، وعرضنا فيه مفهوم المؤسسة الرياضية، مفهوم الإدارة الرياضية مستويات الإدارة، نظريات الإدارة .

أما الجانب التطبيقي فقد شمل فصلين: الأول: وفيه منهجية البحث (المنهج المتبع، مجتمع البحث، عينة البحث مجال الدراسة).

الثاني: يحتوي على تحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها وأخيرا الخاتمة.

الجانب التمهيدي

الإطار العام للدراسة

1- الإشكالية:

لقد عرفت المجتمعات البشرية أشكالاً مختلفة من التنظيم حيث أدرك الإنسان أهمية التنظيم في حياته وفي تسيير شؤونه المختلفة ، ولعل من أبرز سمات العصر الحديث غلبة الطابع التنظيمي عليه فأصبح التنظيم من أهم سمات المجتمعات الحديثة حيث نجد أن "ماكس فيبر" صيف مطلع القرن بأنه عصر التنظيمات بلا منازع، والدليل على ذلك أن كل مكونات الوجود الاجتماعي للإنسان الحديث سواء كانت سياسة أو تقنية اقتصادية فهي مرتبطة بصورة وثيقة بتنظيم ما¹ .

ومن ثم أصبحت دراسة التنظيمات أحد الدراسات السوسولوجية المتميزة خاصة البحث في التغيرات المتجددة داخل التنظيمات الحديثة وكذا خارجها وتقصي الأسباب التي تشكل بناءها وعملها وفعاليتها وهذا بغية الوصول إلى أقصى فعالية ممكنة في أداء المنظمات والتي تعتبر وحدة اجتماعية تقام من اجل تحقيق أهداف محددة حيث تعرفها مادلين قرافيتس "على أنها تجمع بشري منظم بطريقة عقلانية لتحقيق هدف معين تتميز بتقسيم العمل و توزيع السلطات و المسؤوليات كما تتميز بوجود شبكة اتصالية.

إن الدراسات الأولى "لفريدريك تايلور" والتي نشرت في كتابه مبادئ الإدارة العلمية سنة 1911 ترى أن تحقيق الفعالية اللازمة في رفع الإنتاج لن تتحقق إلا من خلال دراسة الحركات اللازمة لأداء الأعمال الصناعية و تسجيل الزمن الذي تستغرقه كل حركة منها ثم تقدير الزمن الكلي اللازم لأداء الحركات المتتالية التي يتألف منها العمل إن أعمال "تايلور" قد ارتكزت في تحقيق الفعالية التنظيمية في مكان العمل أي الورشة ، حيث فسّر الفعالية بزيادة الإنتاج وتحسين النوعية أما "هنري فايول" فقد توصل من خلال أبحاثه الميدانية في كتابه الإدارة العامة الصناعية الذي نشر عام 1916 أن المنظمة بالرغم من توفرها على موارد مادية وبشرية إلا أنها غير فعالة ، وهذا راجع إلى غياب الوظيفة السادسة وهي الإدارة التي تعمل على الجمع والتنسيق بين مختلف الوظائف الخمسة الأخرى ، أما "إلتون مايو" يرى أن الفعالية لا يمكن تحقيقها إلا عن طريق تحسين العلاقات الإنسانية وفتح قنوات الاتصال بين الإدارة وعمالها² .

إن هذه الدراسات الأولى قد ارتكزت على تفسير الفعالية التنظيمية من خلال زيادة الإنتاج أي قدرة التنظيم على البقاء والذي كان يعتبر مؤشراً كافياً على فعالية التنظيم ، لكن في الواقع الكثير من التنظيمات تصارع من أجل البقاء حتى وإن لم تكن فعالة بل الواقع يؤكد في الكثير من الأحيان أن المنظمات الفاشلة هي الأقدر والأقوى على البقاء لان مصالح العديد من الناس مرتبطة بها انطلاقاً من فكرة الخدمة الاجتماعية، ولعل المعاناة والتخبط الذي مرت به ولا تزال تمر به المؤسسات الرياضية الجزائرية إلا دليل على ذلك حيث عرفت المؤسسات الرياضية الجزائرية خلال الأربعة عقود السابقة مراحل مختلفة في تطورها وما الأسماء التي اتخذتها إلا تعبيراً عن الأشكال

¹ أحمد محمد موسى، دون سنة ، ص 48

² عاطف عدلي العبد، الاتصال والرأي العام، دون طبعة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993. ص12

التنظيمية المعتمدة التي عرفتتها فمن التسيير الذاتي إلى التسيير الاشتراكي للمؤسسات الرياضية الجزائرية وتوزيع الأرباح الوهمية بالرغم من عجزها على تحقيق الهدف المرجو منها. فما هو دور الاتصال الداخلي في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية ؟

2- التساؤلات الفرعية :

- هل للاتصال "النازل" دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية ؟
- هل للاتصال "الصاعد" دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية ؟
- هل للاتصال "الأفقي" دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية ؟

- الفرضيات :

الفرضية العامة :

للاتصال الداخلي دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية .

الفرضيات الجزئية :

- للاتصال النازل دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية .
- للاتصال الصاعد دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية .
- للاتصال الأفقي دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية .

3- أهمية الدراسة:

أما أهمية الدراسة الموضوع فتظهر في النقاط التالية:

- مساعدة المسيرين و المشرفين على المؤسسة الرياضية في التفكير حول سبل تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال عرضى الإطار النظري لها بما يتلاءم مع خصوصيات المؤسسة الرياضية.
- إعطاء رؤيا واضحة لمديري المؤسسات الرياضية بخصوص المهارات الاتصالية.
- محاولة الكشف عن واقع الاتصال الممارس في المؤسسة الرياضية وتأثيره على الفعالية التنظيمية.
- لفت انتباه إداريي المؤسسات الرياضية إلى الدور المهم للاتصال .
- السعي إلى إيجاد بيئة اتصالية مناسبة للعمل.

4-أسباب اختيار الموضوع: ويرجع سبب اختيارنا لهذا الموضوع للتالي:

- 1- قلة البحوث التي تناولت مهارات الاتصال وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.
- 2- التطرق إلى موضوع هام وحديث الساعة الغرض منه الدعوة إلى تحسين العملية الاتصالية.
- 3- هذا الموضوع يتماشى مع شروط الإدارة الفعالة من خلال التطرق إلى صفات الاتصال الفعال

5- أهداف البحث والدراسة:

و يتجلى الهدف الأساسي من الدراسة في: تبيين المتغير التنظيمي كمتغير نوعي يتطلب معالجة خاصة و إعطائه مكانة أساسية ضمن مجموعة عوامل الإنتاج و ذلك من خلال محاولة معرفة مساهمة العملية الاتصالية في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسات الرياضية.

— تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الاتصال النازل في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية.

— تهدف أيضا إلى معرفة دور الاتصال الصاعد في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية.

— تهدف أيضا إلى معرفة دور الاتصال النازل في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية.

6- تحديد المفاهيم والمصطلحات:

6-1- تعريف الاتصال لغة واصطلاحا:

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 ص 48).

— وقد جاء في لسان العرب لين منظور: الاتصال والوصلة ما اتصل بشيء ، قال الليث كل شيء اتصل بشيء فيما بينهما وصلة، أي اتصال وذريعة، ووصلت الشيء وصلا وصلة والوصل ضد المهجران 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"...

¹ محمد فريدعة دون سنة الطبع ، ص 18.

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.

وتعرفه الجمعية القومية لدراسة الاتصال بأنه: "تبادل مشترك للحقائق أو الأفكار أو الآراء مما يتطلب عرضا واستقبالا يؤدي إلى التفاهم بين كافة العناصر بغضى النظر عن وجود أو عدم وجود انسجام ضمني¹

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. 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 شخصى أو جماعة إلى شخصى أو جماعة أخرى باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم بنفس الدرجة لدي كل من الطرفين"...

3- التعريف الإجرائي: هو تلك العمليات من الرموز والإيماءات والايحاءات التي بها يتواصل الفرد مع أبناء جنسه.

2-الاتصال الداخلي:

يعرف الاتصال الداخلي، حسب "ماري الين واستغالي" 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.

فبالإضافة 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 ، والسلوكات كما يقول الكس موكيللي 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 اختلافهم²

في الأخير، يمكن تحديد التعريف الإجرائي للاتصال الداخلي على انه: مجموعة من الأفعال والعمليات الاتصالية اللفظية، والغير اللفظية وكذا الكتابية التي توجه نحو موظفي وعمال المؤسسة وتتم على مستوى عمودي صاعد او نازل أو أفقي .

¹ رحمة عيسا ني، مدخل إلى الإعلام والاتصال ، الطبعة الأولى، دار الكتاب والحكمة، باتنة الجزائر، 2002. ص 3- 4.

² جيهان رشتي، الأسس العلمية لنظريات الاتصال ، الطبعة الثانية، دار الفكر ، القاهرة، 1975 ص 53.

3-الفعالية التنظيمية :

أ: التنظيم: يعرف التنظيم على انه مرحلة التصميم ، أساسها تقسيم العمل ، وتحديد السلطات والمسؤوليات والعلاقات بغرض تمكين الأشخاص من العمل سويا في سبيل تحقيق الأهداف ، إن إهمال التعريفات السابقة للأفراد الذين يرتكز عليهم الهيكل التنظيمي خاصة في المؤسسات الرياضية أدى إلى ظهور تعريفات موضوعية للتنظيم تختلف عن التعريفات الشكلية السابقة حيث يعرف "إمتاي إتريوني" التنظيم على انه " : وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من اجل تحقيق هدف معين¹

وبالتالي يمكن تحديد التعريف الإجرائي للتنظيم على أساس ما قدمته "مادلين قرافيش" فالتنظيم إذن هو عبارة عن " : تجمعات بشرية منظمة بطريقة عقلانية ، لتحقيق أهداف معينة تتميز بتقسيم العمل وتوزيع السلطات والمسؤوليات كما تتميز بوجود شبكة اتصالية مخطط لها.

ب: الفعالية التنظيمية: يعتبر تعريف الفعالية التنظيمية أمر في غاية الأهمية لأنه معيار مهم في تحديد نجاح التنظيم أو فشله وبقدر أهمية تحديد هذا المفهوم بقدر ما هناك صعوبة في الاتفاق على مفهوم واضح ومقبول به وتختلف تعاريف هذا المفهوم باختلاف عدد الباحثين ، حيث يعطي كل واحد منهم تعريف خاص به فقد عرف "إمتاي إتريوني" الفعالية على أنها" قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ، وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات وغالبا ما يستخدم هذا المتغير كمتغير تابع لمتغيرات مستقلة أخرى.

من خلال هذا التعريف نلاحظ الربط بين الفعالية والاتصال مما يزيد من التنسيق وبالتالي تحقيق الأهداف. وتعني الفعالية حسب سعيد محمد المصري" درجة أو مستوى التميز في تحقيق الأهداف على مدى حياة المنظمة وتتميز الفعالية عن النجاح ذلك أن مستوى الفعالية المتميز يجب أن يتخطى نسبة 6% 100 في تحقيق الأهداف المسطرة مسبقا مع الأخذ بعين الاعتبار عنصرى الزمان والمكان"²

كما يجدر التفريق بين الفعالية باعتبارها الدرجة التي تحقق بها الأهداف المسطرة سلفا وبين الكفاءة التي تشير إلى : الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف فقد تكون المنظمة كفأة ولكن غير فعالة كما في حالة قيام المنظمة أو المؤسسة الرياضية بإنتاج برنامج رياضي كما قد تكون المنظمة فعالة ولكن غير كفأة كما في حالة تحقيق المنظمة لأهدافها بغض النظر عن التكاليف التي تتحملها في سبيل ذلك.

وكتعريف إحصائي للفعالية التنظيمية يمكن القول أنها : قدرة المنظمة على الاستمرار في تحقيق أهدافها المحددة سلفا بأفضل الطرق والوسائل المشروعة ، حيث لا يكون هناك استغلال أي طرف للأخر وفي مدى تحقيق الانسجام بين مختلف الوظائف والأقسام وهذا عن طريق شبكة اتصالية جيدة تسمح بتحقيق هذه الأهداف.

¹محمد فريد عزة مرجع سابق، ص 88 .

²عاطف عدلي العبد مرجع سابق، ص18

4- المؤسسة الرياضية: هي جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من عدة أشخاص طبيعيين أو اعتباريين ويكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب وإتاحة الظروف القومية والاجتماعية المناسبة لتنمية قدراتهم في إطار السياسة العامة للدولة¹

وكتعريف إجرائي تعتبر المؤسسة الرياضية هيئة تخضع لإدارة وحدة وتنظيم ونشاط بين مختلف الوحدات في أكثر من محافظة التي يديرها الاتحاد وتكون لها الشخصية الاعتبارية وفقا لإسناد إنشائها.

5- الدراسات السابقة: إن موضوع الاتصال ورغم أهميته داخل المؤسسات خاصة الرياضية لم ينل حقه من الدراسات الميدانية خاصة المرتبطة بفاعلية الأداء في المنظمات سواء كانت رياضية أو غيرها وهذا بالرغم من ظهور دراسات حديثة إلا أنها لازالت تشكو من نقص الإطار النظري الموحد لهذا الموضوع. وقد ركز باحثون الذين تناولوا هذا الموضوع على دراسة اتجاه الاتصالات داخل المؤسسة الرياضية وأهملوا محاور رئيسية كطبيعة الاتصال داخل المؤسسة الرياضية وأثره في تحقيق الفعالية داخل المؤسسة، وفيما يلي إشارة لأهم البحوث والدراسات التي تناولت وصف وتشخيص طبيعة الاتصال داخل المؤسسة الرياضية ودوره في تحقيق فاعلية التنظيم.

1_ الدراسة الأولى:

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

-التساؤلات الجزئية:

- مانوع الاتصال السائد في مؤسسة البحث ؟

-هل توجد علاقة بين نمط الاتصال السائد والأداء الوظيفي ؟

أما المنهج المتبع في الدراسة فكان: (المنهج الوصفي) أما عينة الدراسة وطريقة اختيارها فكانت: (210) فرد من المجتمع الأصلي تم اختيارهم بطريقة عشوائية اما الأدوات المستخدمة في الدراسة فاعتمد الباحث على استمارة استبيانيه أما أهم النتائج المتوصل إليها فكانت: وجود اتصال تنظيمي داخل المؤسسة وأهميته في تحقيق السيورة التنظيمية للمؤسسة.

- علاقة ارتباطيه موجبة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.

- كذلك وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة. -أهم الاقتراحات:

-منح حرية أكبر العاملين وإيصال انشغالهم وضرورة إشراكهم في اتخاذ القرار.

¹ عصام بدوي، 2001، ص 376

- التكوين والتدريب في مجال الاتصالات وفهم المعلومات المتلقاة الذي له تأثير على أدائهم.
- توعية الهيئة العليا والعمال المنفذين نحو طبيعة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالأداء.

2- الدراسة الثانية:

صاحب الدراسة الباحث شريط الشريف محمد (مذكرة لنيل شهادة ماجستير علم النفس العمل والتنظيم) أما عنوان الدراسة فجاء كالتالي علاقة الاتصال التنظيمي بالولاء في المؤسسات العمومية أما ما يخص الهدف العام من الدراسة فكان التعرف على طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة حسب الإطارات الوسطى أما تساؤلات الدراسة فجاءت كما يلي هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء بالمؤسسة؟ أما ما يخص التساؤلات الجزئية فكانت:

- مانوع الاتصال السائد في مؤسسة البحث؟

- ماواقع الولاء التنظيمي السائد في مؤسسة البحث؟ أما المنهج المتبع فاعتمد الباحث المنهج: الوصفي التحليلي من خلال التعرض لطبيعة الاتصال السائد في المؤسسة. أما الأدوات المستخدمة في الدراسة: فتم تصميم استمارة استبيانها مقسمة جزئيين الجزء الأول / طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة الجزء الثاني/ يقيس الولاء التنظيمي أما أهم النتائج المتوصل إليها فجاءت على النحو التالي: قلة استخدام الاتصالات الشفوية ماعدا الاتصالات التي تكون لي نفس المستوى.

- اعتماد المؤسسة وبصفة كبيرة على الاتصالات الكتابية كوما تستطيع العودة إليها كمرجع.

- وجود علاقة موجبة متوسطة بين بعد الاتصال الكتابي والولاء التنظيمي.

- أهم الاقتراحات المتوصل إليها:

تشجيع الاتصال الداخلي والعلاقات داخل المؤسسة.

المشاركة الجماعية في عملية الاتصال داخل المؤسسة.

- استخدام التكنولوجيا الحديثة في عملية الاتصال داخل المؤسسة.

- القيام بدورات تكوينية قصد الرفع من مستوى كفاءة العاملين عن طريق عملية الاتصال.

4- الدراسة الثالثة :

- صاحب الدراسة الباحث طبيش ميلود فكان عنوان دراسته: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير) علم اجتماع الاتصال في المؤسسات أما الهدف العام من الدراسة فجاء كما يلي: التعرف على مكانة الاتصال داخل المؤسسة ودوره في تطوير اتجاه العاملين نحو مراكز القيادة، أما تساؤلات الدراسة فطردت كما يلي: هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والتفاعل بين العاملين بالمؤسسة.

الأسئلة الجزئية:

- ما علاقة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة بتنمية العلاقة بين العاملين؟

- هل الاتصال التنظيمي يعمل على تنمية المهارات للعاملين بالمؤسسة؟
- أما المنهج المتبع الذي اعتمد عليه الباحث في الدراسة فكان المنهج الوصفي لملامته لموضوع الدراسة أما عينة الدراسة: تم القيام بدراسة مسحية نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة أما الأدوات المستخدمة في الدراسة فاعتمد الباحث على الأساليب الإحصائية الوصفية التكرارات ، النسب المئوية، الانحرافات المعيارية.
- أهم النتائج المتوصل إليها: الاتصالات بين الزملاء تشجع على تكثيف اللقاءات بينهم وهي نسبة معتبرة تدل على حميمية العلاقات بينهم دليل على قوة الاتصال بينهم.
- الاتصال عموما يعمل على تمتين الروابط المهنية داخل المؤسسة.
- أهم الاقتراحات المتوصل إليها: تطوير وتحديث الاتصالات في المؤسسة .
- ممارسة أسلوب اتصالي مناسب (المشاركة الجماعية-الرفع من مستوى أداء العاملين من خلال إشراكهم في مهارات الاتصالية.
- تطبيق الاتصال الداخلي عن طريق تطوير الوسائل التكنولوجية.

5-الدراسات الأجنبية:

- 1-دراسات وتجارب هاوثورن (1927):هي سلسلة من الدراسات والتجارب في المصنع الخاص به بولاية شيكاغو الأمريكية أولى هذه الدراسات قامت بالتأثير على أداء العاملين عن طريق الزيادة في عملية الاتصالات في مكان العمل .
- وقام فريق من الباحثين أيضا يقودهم "إلتون مايو" باختبار لذلك الافتراض وقد فوجئوا الباحثون بأن أداء العاملين داخل المصنع لم ينخفض ومن ثمة استخلصوا عديد النتائج كما يلي:
 - بروز أهمية روح الجماعة وما يترتب عليها من رفع لأداء العاملين.
 - إن الفاعلية في الأداء لا تتوقف على التحفيز المادي فقط بل تظهر أهمية الاتصال باعتباره الوسيلة التي ترصد مختلف تطلعات العاملين وما يسمح برفع الأداء إلى أعلى مستوياته.
 - كما توصلت الأبحاث إلى إن العامل في المؤسسة أو المنشأة لها عاداتها وتقاليدها وهذا يعني ضمنا وجود اتصال غير رسمي مرغوب فيه بين الأفراد المنضمين لها.
- 2-دراسة كانزكوبي وموريس (1950): بعنوان دور الاتصال التنظيمي في رفع الإنتاجية وخلاصة هذه الدراسة هو إن الشركة التي تم فيها البحث استطاعت من خلال الاتصال الفعال إن تقنع العاملين بضرورة إحضار وجباتهم لمكان العمل.¹

- 3- مسح معهد غالوب: 1998: تناولت هذه الدراسة دور الثقافة التنظيمية في نجاح العمل ولقد توصل في تموز 1998 في الولايات المتحدة الأمريكية ما يزيد عن مائة ألف مستخدم في مئات الوحدات المختلفة عبر

¹ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر، 1992، ص 42

24 شركة كبرى ممن تزيد أعمارهم على 25 سنة فالنتيجة المتوصل إليها من خلال هذا المسح إن ما يهم في الاتصال حقيقة¹

هو العلاقات ما بين المدراء ومجموعة العمل التابعة لهم .والجواب الواضح هو تشجيع العاملين على استخدام طاقاتهم العاطفية في التعلم من خلال العمل والاتصال.

6-تحليل الدراسات السابقة والتعليق عليها:

إن الدراسات السابقة لها علاقة كبيرة بالدراسة الحالية حتى يتسنى لنا تحصيل أكبر فائدة لذا تنوعت أهداف هذه الدراسات وفقا للهدف العام لكل دراسة.

– وقد اتفقت أغلب هذه الدراسات من حيث المنهج (المنهج الوصفي) كما اختلفت عينات الدراسة وطرق اختيارها تبعا لتنوع واختلاف مجتمع الدراسة.

– كما نجد إن هذه الدراسات قد اعتمدت على استمارة الاستبيان والمقاييس كأداة لجمع البيانات في حين سنعتمد دراستنا على استمارة استبيانيه أيضا بالإضافة إلى استمارة مقياس.

7-الاستفادة من الدراسات السابقة:

إن الاستفادة من الدراسات السابقة تتجلى في:

– كيفية صياغة فرضيات الدراسة الحالية خاصة المتعلقة بنوعية وأنماط الاتصال والأداء الفعال في المؤسسات الرياضية.

– كما تم الاستفادة من الدراسات السابقة في كيفية صياغة المحتوى العلمي للإطار النظري لهذه الدراسة.

– إيضاح النقاط الأساسية المحددة لمشكلة الدراسة .

– تحديد المنهج المستخدم في الدراسة .

8-أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة:

يتجلى وجه الشبه بين الدراسات السابقة في أفا استعملت المنهج الوصفي ، وكذلك التشابه في النتائج المتوصل إليها حيث خلصت كل الدراسات إلى أن هناك دور ايجابي للاتصال في المؤسسات.

أما وجه الاختلاف بين الدراسات السابقة فيتجلى في مكان الدراسة حيث اختلف من مؤسسة اقتصادية إلى سياسية وعمومية ومخابر أبحاث .

¹بوب غارث اثنا عشرة مقدره تنظيمية تعريب هشام الدجاني ، 2004، ص 105-106.

الجانب النظري

الفصل الأول

الاتصال الداخلي

تمهيد

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

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

1- مفهوم الاتصال وخصائصه:

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

1-1 - تعريف الاتصال لغة واصطلاحاً:

أ- لغة:

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

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

- الوصل ضد المهجران وخلاف الفصل والانقطاع.

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

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

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

ب - اصطلاحا:

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

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

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 القائم بالاتصال منبهات وعسادة ما تكون رموزا لغوية لكي يعدل سلوك الأفراد الآخرين أي مستقبل للرسالة²

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

2- عند العلماء العرب:

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

."أما سمير حسين فيعرف الاتصال على أنه " :النشاط الذي يستهدف تحقيق العمومية أو الذبوع أو الانتشار أو المألوفة لفكرة أو موضوع أو قضية عن طريق انتقال المعلومات والأفكار والآراء أو الاتجاهات من شخص أو جماعة إلى شخص أو جماعة أخرى باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم بنفس الدرجة لدى كل من الطرفين" .ويرى "عاطف عدلي العبد" أن الاتصال هو "تنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات من طرف لآخر من خلال عملية ديناميكية مستمرة ليس لها بداية أو نهاية".

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

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

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

³رحمة عيسا ني، مدخل إلى الإعلام والاتصال، الطبعة الأولى، دار الكتاب والحكمة، باتنة الجزائر، 2002، ص18

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1-3- خصائص الاتصال وأهدافه وفوائده:

أ- خصائص الاتصال:

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

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

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

4- يعمل على ترابط المجتمع:

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

¹هناك حافظ بدوي مرجع سابق، ص 52

5- الجاذبية:

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

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

6- الاتصال طبيعة تاريخية:

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

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

2- العناصر الأساسية للاتصال:

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

لا يقول ماذا؟

كلا بأي وسيلة؟

¹ حسن أحمد الشافعي، مرجع سابق ص 65.

لا لمن؟

لا وبأي تأثير؟

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2-5-1- التشويش الميكانيكي: ويعني أي تداخل 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.

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

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

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

- نوع الوسائل المستخدمة.

- مقدار التفاعل خلال عملية الاتصال.

- اتجاه أو خط سير الاتصال.

وما يهمنا في هذا البحث هو النوع الخامس (اتجاه أو خط سير الاتصال) وهذا الأخير يظهر جلياً في محيط الإدارة حيث نجد أن الاتصالات تسير داخل المنظمة على شكل هرمي فالاتصالات تنساب من أعلى إلى أسفل في صورة أوامر وتعليمات وسياسات 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

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

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

³ هناء حافظ بدوي، مرجع سابق، ص 20.

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

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

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

– تعليمات محددة تتعلق بمهام محددة

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

– معلومات حول الإجراءات والممارسة التنظيمية.

– معلومات ترجع للمرؤوسين فيما يتعلق بالأداء المتحقق.

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

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

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

1- معلومات عن العامل نفسه وأدائه ومشاكله .

2- معلومات عن الآخرين ومشاكلهم.

3- معلومات عن السياسات والإجراءات التنظيمية.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- يرتبط الاتصال الأفقي بظاهرة التنارع في المؤسسات فعندما يفصل المدير أحد أعضاء الوحدة الإدارية ولا ينسق مجهوداته مع نظيره في وحدة أخرى فسيكون هناك مجال للتنارع ما يوتر على الموسسة في تحقيق أهدافها.

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

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

3-4 بعض المعوقات التي تواجه الاتصال الأفقي:

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

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

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

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

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

4- أهمية الاتصال:

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

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

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

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

4-1- أهداف الاتصال:

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

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

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

- تقييم الأداء وإنتاجية العمل وتحديد معايير ومؤشرات الأداء.

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

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

² أحمد ماهر، مرجع سابق، ص344

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

- تحقيق التفاعل والتبادل للنشطة المختلفة للمؤسسة وإنجاز الأعمال والمهام.

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

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

- شرح أهداف وخطط المؤسسة للعاملين.

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

بالعمل.

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

✓ تقديم معلومات للأفراد العاملين بالمؤسسة تسمح لهم ب:

✓ تفهم المحيط العام للمؤسسة.

✓ معرفة الطابع التقديري للوظيفة.

✓ تحديد المتطلبات الحالية والمستقبلية للوظيفة.

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

4-2- أهمية الاتصال الفعال:

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

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

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

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

فالإداري الناجح لا يستطيع أن يؤدي وظيفته في مجال الرقابة الإدارية بطريقة جادة ومنتجة وفعالة إلا إذا توفرت له شبكة اتصال فعالة بحيث يستطيع عن طريقها الجمع بين كافة أرجاء التنظيم في الوحدة الإدارية. - إن الاتصال أصبح اليوم ضرورة هامة للمؤسسة الرياضية في الاتصال مع جماهيرها والمؤسسات الأخرى من اجل الاتصال بالجمهور وتوصيل رسائل إعلامية لإقبال الجمهور والتعامل معها في ظل المنافسة الهائلة التي تسود السوق في عصر انتشرت فيه العمولة وشبكة الانترنت.

4-3- معوقات الاتصال:

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

- معوقات بالنسبة للمرسل:

✓ عدم التخطيط لعملية الاتصال مما يؤدي إلى اتصال غير مفهوم .
✓ اختيار المرسل لعبارة غير مفهومة من قبل المستقبل. -عدم اختيار المرسل للوقت أو المكان المناسب لإرسال الرسالة .

- معوقات بالنسبة للمستقبل:

✓ عدم القدرة على الإصغاء .
✓ الفهم الخاطئ للمعاني بسبب تفاوت المستوى التعليمي والثقافي واللغوي
✓ الحالة النفسية للمستقبل التي تؤثر على طريقة تفسيره للرسالة وفهمها.

- معوقات بالنسبة للرسالة:

✓ تحريف المعلومات وتعرضها للحذف للتأثير على متخذ القرار.
✓ عدم ترابط الأفكار والمعاني الواردة في الرسالة وعدم ترتيب الأفكار .

- معوقات بالنسبة لوسيلة الاتصال:

✓ استخدام وسائل اتصال غير متناسبة مع طبيعة الرسالة.
✓ استخدام وسيلة اتصال غير مناسبة للمستقبل أو أفا ليست ذات مصداقية .
✓ استخدام وسائل اتصال لا تتناسب مع الوقت المتاح للاتصال بالآخرين .

- معوقات بالنسبة للتغذية العكسية:

✓ عدم إعطاء تغذية عكسية في الوقت المناسب.
✓ عدم المتابعة من قبل المرسل لتأكد من وصول الرسالة .
✓ عدم المتابعة من قبل المرسل لتأكد من أن المستقبل فهم المعنى المقصود للرسالة .

¹أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 345

- كما أن من معوقات الاتصال كما وردت عند هي كما يلي:
- ✓ المبالغة في عملية الاتصال أو التقليل منها يؤدي إلى عدم فعالية الاتصال وربما فشله.
 - ✓ عدم وجود تخطيط كافي لعملية الاتصال، فكثير من الأحيان يبدأ الشخص بالتحدث أو الكتابة دون تفكير مسبق وبدون تحديد الغرض من الرسالة التي ينوي إيصالها هدف تحقيق عملية الاتصال.
 - ✓ عدم القدرة على التعبير بالرغم من وضوح الفكرة إلا أنه قد يعبر عنها بكلمات ضعيفة أو غير مناسبة مما يخلق الكثير من الارتباك والغموض.
 - ✓ الصراع بين التنظيم الرسمي والغير رسمي وما يترتب عليه من وجود ثغرات في عمليات الاتصال على مستوى المنظمة.
 - ✓ فقدان عنصر الثقة والتعاون بين العاملين بالتالي يؤدي ذلك إلى تعطل الاتصال وحجب المعلومات والأخبار بسبب الخوف من المدير أو عدم اهتمام المدير بالاتصال بالمرؤوسين، خصوصا إذا كان المدير من النوع الدكتاتوري في اتخاذ القرارات.
 - ✓ تعدد المستويات الإدارية وهذا يترتب عليه مرور الرسالة في عدد ليس قليل من المستويات الإدارية مما يفقدها من قيمتها فقد تصل بعد فوات الأوان. هناك مجموعة من المعوقات التي تقف حاجز دون إتمام عملية الاتصال بشكل كامل، كما أشار إليها (زايد 2009) منها ما يلي:¹
- **المعوقات النفسية والاجتماعية:** وهي المعوقات التي تقف حاجزا بسبب العلاقة بين القائد والمرؤوسين والفرق الاجتماعي بينهم.
- **المعوقات الناشئة عن طبيعة التنظيم وتشمل:**
- ✓ غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات أو الإشراف.
 - ✓ تعدد المستويات الإدارية مما يعني طول المسافة بين القاعدة وقمة الهرم الوظيفي مما يعرض المعلومات إلى التحريف والتزوير. قد يعيق الاتصال الإداري ثلاث أنواع من العقبات والتي تصنف كما وردت لدى (حنفي 2007)
- **العقبات المادية:** هي مؤثرات بيئية متعلقة بالمسافة، الضوضاء المزعج.
- **العقبات الشخصية:** هي تتصل بالنواحي النفسية والاجتماعية للفرد.
- **العقبات اللفظية:** فالكثير من الكلمات تحمل أكثر من معنى وفقا للموقف الذي تستخدم فيه. لقد دلت التجارب على أن هناك بعض المعوقات التي تعترض عملية الاتصال كما وردت لدى (كنعان 2007) ومن أبرز هذه المعوقات هي ما يلي:
- ✓ عدم اهتمام القائد بمشاعر الموظف نحو الموضوع الذي يعرضه.

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 347

- ✓ وجود فروق في المكانة الاجتماعية والتعليمية بين القائد وموظفيه.
- ✓ ميل الكثير من القادة للاستجابة للأخبار السارة عن الأداء دون الأخبار غير السارة.
- 4-4- بعض الأساليب للتغلب على معوقات الاتصال الإداري:** يمكن التغلب على معوقات الاتصال الإداري كما وردت عند العلاق (2009) كما يلي:

- حلقة المرسل:

- تدريب المرسل على مهارات الاتصال.

✓ -مراعاة الفروقات الفردية بين الأفراد .

✓ استخدام لغة مشتركة وبسيطة .

- حلقة مستقبل:

✓ تدريب المستقبل على مهارات الاتصال.

✓ إيجاد لغة مشتركة بين المرسل والمستقبل .

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

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

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

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

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

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

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

- تقديم الرسالة بأسلوب واضح حتى يتمكن المستقبل من فهمها.

- استخدام اللغة والمفردات التي تلي احتياجات الموقف.

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

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

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

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

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

¹المهدي الطاهر غنية: مبادئ إدارة الأعمال المفاهيم والأسس والوظائف الطبعة الأولى، دار الكتب الوطنية ليبيا2003،ص140

4-6- كفاءة الاتصال الفعال:

- 1-6- السرعة:** إن مدى السرعة أو بطئ نقل المعلومات قد يعود إلى الرسالة المستخدمة، فعند مقارنة التليفزيون بالخطاب، يتبين أن الأول أسرع بكثير من الثاني وقد تفقد المعلومات قيمتها إن لم تنقل أو تصل فيوقت اتخاذ القرار أو التصرف.
- 2-6- الارتداد:** تسهل الوسائل الشفهية في الاتصال من إمكانية الحصول أطراف الاتصال على معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم وإتمام عمليات الاتصال بنجاح، أما الرسائل المكتوبة كالخطابات والتقارير فهي بطيئة وغير فعالة.
- 3-6- التسجيل:** يمكن لبعض وسائل الاتصالات أن تحفظ تسجيلات وملفات، وتفيد هنا في إمكانية الرجوع إليها لمتابعة التقدم في إنجاز الموضوعات محل الاتصال.
- 4-6- الكثافة:** تتميز بعض الوسائل بأنها قادرة على تقديم معلومات كثيفة، الأمر الذي يمكن من استخدامها في عرض المعلومات المعقدة، وبصفة عامة كل ما قدمت وسيلة الاتصال معلومات كثيفة كلما كان أفضل.
- 5-6- الرسمية:** إذا كان موضوع الاتصال رسمياً أمكن استخدام وسائل اتصال تناسب ذلك، فإعلام الفرد بالترقية والنقل من خلال الخطاب تعتبر وسيلة مناسبة.
- 6-6- التكلفة:** كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كلما كان أفضل، وتتمثل التكلفة في الأدوات المكتبية المستخدمة، الطبع والبريد وأجور العاملين المشتركين في الاتصال وهي تتمثل في تكاليف الإرسال والاستقبال.¹

¹أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 40-41

خلاصة:

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

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

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

الفصل الثاني

الفعالية التنظيمية

تمهيد

سنحاول من خلال هذا الفصل المعنون ب : الفعالية التنظيمية سوف نعرف أين تتجلى الفعالية التنظيمية وأهمية الفعالية التنظيمية ودورها في المؤسسات الرياضية من خلال التطرق إلى أهم النظريات في مجال الفعالية التنظيمية و التنظيمات علما إنه من الصعب حصر كل نظريات أو مفاهيم التنظيم السائدة ومن خلال عملية السرد التاريخي لأهم النظريات التي وردت في مجال الفعالية التنظيمية أرجعنا الاختلاف في تصنيف نظريات التنظيم إلى اختلاف منظورها للفعالية التنظيمية وبناءا على هذه الأخيرة تم تصنيف نظريات التنظيم إلى أربعة تيارات المنظور الاقتصادي المنظور الاجتماعي المنظور التنظيمي المنظور الثقافي .

1-التيار الكلاسيكي للفعالية التنظيمية:

1-1-التنظيم العلمي للعمل (فريدريك تايلور):

نشأت وتطورت نظرية التنظيم العلمي للعمل في الولايات المتحدة المنظر الأساسي لها فتعتبر الثورة الصناعية الأمريكية المحرك الأساسي للإبداع في مجال علوم الإدارة والتنظيم والحاجة الماسة لإيجاد السبل الكفيلة بتحقيق تنظيم فعال للنشاط الصناعي يسمح بتحقيق مستويات أداء عالية وذلك بتوفير المهارات والسلوكيات الموازية لهذه النهضة و الغير متوفرة لدى طبقة الملاك الصناعيين الذين يعتمدون على أساليب تنظيم تقليدية لا تتوافق ومتطلبات العمال و لا تشجع على تحسين إنتاجيتهم ، فالرواتب الضعيفة و التنظيم والتسيير يخضع لأهواء الملاك و غياب الدافع لزيادة الإنتاج كل ذلك ساهم في تسريع وجود إطار نظري يحتوي هذه الظاهرة والمتمثلة في حركة الإدارة العلمية التي ساهمت في تقليل ظاهرة التبذير داخل المصانع و ازدياد الأرباح للملاك و زيادة رواتب العمال و ظهور طبقة جديدة بين الملاك و العمال هي طبقة الإداريين ومن خلال التحاق "تايلور" بمعمل الحديد و الصلب في الولايات المتحدة الأمريكية بعد تجربة دامت 10 سنوات لاحظ الإسراف في المواد الأولية و ضياع الوقت و ضعف الإنتاجية وكذا غياب المعدلات و الضوابط و عدم ربط الأجر بالجهد الشخصي المبذول فبدأب:

- دراسة الحركة و الوقت اللازم لإنجاز مهمة ما.

- التركيز على إنتاجية العامل و كيفية الرفع منها.

- الفصل بين التخطيط و التنفيذ حيث يعتبر التخطيط من مهام المدير ونعني به التفكير أما التنفيذ فمن مهام العامل ، بناءً على الخطة المقدمة له.

- البحث في السبل التي تسمح بالتعاون بين الإدارة و العاملين من خلال رفع الإنتاجية التي يكون لها الأثر الإيجابي على الملاك ، و العمال في نفس الوقت.¹

وفي سبيل الوصول إلى الأهداف التي سطرها تؤكد على ما يلي:

- تحليل العمل إلى عناصره الأساسية واستبعاد الحركات الزائدة والتقليص من الإسراف في المواد الأولية.

- وضع العمال في أماكن العمل ، التي تتلاءم مع تخصصاتهم ، و ميولا تهم الشخصية. - استخدام معايير دقيقة لأداء العمال، وتنفيذ مبدأ الرقابة الوظيفية. - تدريب العمال و تأهيلهم ، بما ينسجم و الأساليب الإنتاجية والتنظيمية المتبعة.

1-1-1- مبادئ التنظيم حسب تايلور: توصل تايلور إلى وضع مجموعة من المبادئ للتنظيم العلمي للعمل

والتي منها:

- جمع و تصنيف و تحليل المعرفة و نقلها إلى علم جديد قائم بذاته بدلا من الأساليب الفردية.

¹ عبد الغفور يونس، نظريات التنظيم والإدارة، دون طبعة، دار الكتب الحديث، الإسكندرية ، مصر، 1997، ص 41

- الاختيار العلمي وتدريب وتطوير العامل بما يسمح له باكتساب المهارات التي يكون لها الأثر الإيجابي على زيادة إنتاجيته.

- الربط بين الإدارة والعامل الذي يتم اختياره و تكوين روح التعاون بينه و بين الإدارة.

- تقسيم العمل بين الإدارة و العامل بحيث يكون العبء الأكبر على الإدارة و المديرين وارتبط بالمستوى الأسفل من المؤسسة كما نلاحظ أيضا أن مفهوم الفعالية التنظيمية لدى مستوى كل الورشات و تتحقق من خلال:

- الفصل بين المهام التخطيطية و التنفيذية.

- تقييم النشاط الإداري و الإنتاجي يكون على أساس تكلفة المنتج حيث أن الرفع من الكفاية الإنتاجية يوحى إلى انخفاض التكاليف.

- الاعتماد على الأساليب العلمية في التنظيم بناء على الأبحاث و التجارب عوض الاعتماد على التخمين والصدف.

- استخدام الأسلوب الوظيفي في النشاط الإداري أي ضرورة منح المدير سلطة وظيفة تصل خارج حدود إدارته¹

1-1-2- مفهوم الفعالية التنظيمية حسب (تايلور): ما يمكن استنتاجه من الدراسة التي قام بها:

- أن الفعالية التنظيمية تتحقق حسب من خلال التحليل والتخطيط الدقيق المدخلات والإجراءات والمخرجات لأي نظام و لا مكان للتخمين والتصرفات الفردية.

- كذلك تتحقق الفعالية التنظيمية من خلال الوظيفة الجديدة على مستوى المؤسسة وهي الإدارة بحيث تعتبر أنه ليست بالضرورة أن المهندس الجيد بالمصنع هو المدير الجيد.

- أيضا تتحقق الفعالية التنظيمية من خلال مبادئ تقسيم العمل والتخصص وتحليل العمل بطريقة علمية ودراسة الحركة والوقت والاقتصاد في التكاليف والقضاء على الإسراف كلها أعطت الصورة الاقتصادية لمفهوم الفعالية.

- كذلك ركزت نظرية الإدارة العلمية على متغير العامل باعتباره رجل اقتصادي تحركه الدوافع المادية هي الأكثر طلبا في ذلك الوقت لأن المجتمع في تلك الحقبة لم يصل بعد إلى مرحلة الرخاء الاقتصادي لذلك ارتبطت الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية بالمعايير الاقتصادية.

ومن نتائج الدراسات المرتبطة بالتنظيم العلمي للعمل و التي ساهمت في رفع الفعالية التنظيمية نجد:

- تقسيم العمل على أساس التفكير و التنفيذ ، لتحقيق مبدأ التخصص.

- دراسة الحركة والوقت لتحديد أفضل السبل لإنجاز الأعمال.

- التركيز على الحوافز لزيادة الإنتاجية و اعتماد أسلوب نمطي في التحفيز.

- الاختيار و التدريب يكون بالطرق العلمية ليسمح للعامل بالوصول إلى أعلى مستويات الإنتاجية.

¹ سعد مرسي بدر، الايدولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 127

– توفير جميع ظروف و متطلبات العمل من قبل الإدارة لقيام العامل بأداء العمل المحدد له مع اعتماد الأساليب العلمية عوض الحدس في تحديد طرق إنجاز كل وظيفة من الوظائف.¹

2- التنظيم الإداري (هنري فايول):

إن ما قام به "فايول" هو الاهتمام بمستوى الورشات و مشاكل الإنتاجية فيها من خلال دراسة الحركة والوقت و أغفل الإدارة العليا في المصنع أو العملية الإدارية ككل الإدارة العامة و الصناعية في فرنسا عام 1916 والذي ظهر في كتاب متكامل ركز فيه على الإنسان كمحور للعملية الإدارية و الإنتاجية و الذي بواسطته يمكن زيادة الكفاءة الإنتاجية و تخفيض التكاليف الصناعية.²

2-1- الرشادة الإدارية عند (فايول): انطلق فايول في دراسته من خلال محاولة تحديد المبادئ المتعلقة بقيادة

المؤسسات ، فقام بتقسيم وظائف المؤسسة إلى ستة وظائف وزعها في مجموعتين أساسيتين : مجموعة الوظائف التي تنشئ الموارد:

– الوظائف التقنية: الإنتاج و الصناعة.

–الوظائف التجارية: الشراء و البيع.

–الوظائف المالية: الاستخدام الأمثل للموارد المالية و البحث عن رؤوس الأموال للاستثمار.

❖ مجموعة الوظائف التي تحافظ على وسائل الورشة:

–المحاسبة: التكاليف و السجلات و الإحصاء.

–الأمن: حماية الممتلكات و الأفراد.

–الإدارة: تخطيط ، تنظيم ، تنسيق ، رقابة ، توجيه. ثم انتقل إلى تحديد ماهية الرشادة الإدارية، التي بتحقيقها

نقف على مفهوم الفعالية التنظيمية ، إذ اعتبر أن الإدارة نشاط عالمي ، قابل للمرونة والتعديل ، حسب النشاط

والحاجة ، و صاغ المبادئ التالية المرتبطة بالنشاط الإداري. 1- تقسيم العمل – 2 – تساوي السلطة

والمسؤولية-3 – الانضباط – 4 – وحدة القيادة وحدة الأمر-5 – المصلحة العامة فوق المصلحة الخاصة -6-

خطوط سلطة واضحة – 7- مكافأة الإنجاز -8 – المركزية – 9 – التسلسل الهرمي – 10 – النظام مكان

لكل واحد و لكل واحد مكان- 11 –العدالة – 12 – استقرار العمال – 13 – المبادأة – 14 – روح

الجماعة.³

¹ حامد أحمد رمضان بدر، إدارة المنظمات (اتجاه شرطي)، من دون طبعة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1994، ص 54

² سعيد مرسي، مرجع سابق، ص 126

³ علي إبراهيم عنصر، مدخل إلى إدارة الأعمال ، منشورات جامعة دمشق، 1997، ص 87

3- الفعالية التنظيمية والبيروقراطية (ماكس ووبر):

يتكون مصطلح البيروقراطية من مقطعين : الأول (Bureau) ويعني المكتب والمقطع الثاني من (Cracy) ونعني به الحكم وعليه فالبيروقراطية تعني حكم المكتب ، كما أنها تعتبر من المصطلحات الأكثر تداول في عصرنا هذا وتعني : "مجموعة الموظفين النظامين بالمعنى المحدد وبصفة خاصة في الوظائف العليا.

كما يحمل مصطلح البيروقراطية مفهوم مناقض : الأول يدل على التنظيم الأكثر فعالية في حالة الإخلاص وما يهمننا هو البيروقراطية بمعناها العلمي والذي يقصد به التنظيم القائم على مجموعة من المبادئ التي تسمح بتحقيق أهداف محددة انطلاقاً من إمكانيات بشرية و مادية محددة للقيام بالأعمال المطلوبة ، والثاني يدل على كل الصفات السيئة المرتبطة بالإدارة من روتين وعجز وكثرة اللوائح والإجراءات¹.

3-1- نموذج (ويبر) للفعالية التنظيمية: قام عالم الاجتماع (ماكس ووبر 1864-1920) بتصميم نموذج

متكامل ، لفهم عمل المؤسسات والذي يمثل نقطة الانطلاق لبروز نظرية علمية في دراسة ظاهرة التنظيم والبحث في السبل الأكثر فعالية. وشهدت تلك الفترة مجموعة من التحولات كانتقال المجتمعات من النشاط الزراعي إلى بناء مؤسسات صناعية كبيرة الحجم تستخدم عدد كبير من العمال وتعتمد أسلوب الإنتاج الكبير وأطلق على هذه المنظمات تسمية البيروقراطية ليصف به عمل الإداري الجهاز ، وكيفية تأثيره على سلوك وأداء العمال، وبمعنى آخر، كيف يمكن الوصول إلى تحقيق الفعالية في مجال التنظيم ؟ والتي تحقق من خلال تطبيق البيروقراطية و التي تعني النموذج المثالي للتنظيم حسب (ويبر) حيث تصف ما يجب أن يكون عليه سلوك الفرد داخل المنظمة ويتحقق ذلك من خلال تقسيم العمل و التخصص كقاعدة ذهبية لتحقيق الفعالية التنظيمية و توزيع السلطة إضافة إلى ذلك مجموعة من الخصائص تتمثل فيما يلي :

- تقسيم العمل و التخصص.

-هيكلية هرمية تحدد السلطة و الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل.

-العلاقات بين العمال تأخذ الطابع الرسمي و لا دور للعلاقات الشخصية.

-الاتحاق بالوظيفة يكون على أساس المعرفة العلمية و القدرات التسييرية.

- مجموعة من القواعد و اللوائح التي توضح مجرى كل عملية إدارية.

- مجموعة الضوابط المحددة للواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة في الهرم تسمح هذه الطريقة بالوصول إلى أعلى مستوى من الفعالية التنظيمية من خلال الدقة والسرعة والاستقرار والاستمرارية والوضوح مع الخضوع الكامل للرؤساء الذين يتمتعون بالسيطرة القانونية

3-2- التيار النيوكلاسيكي في الفعالية التنظيمية: لقد اهتم التيار الكلاسيكي بالفعالية التنظيمية ، من خلال

الاهتمام بالوظائف الإدارية والفنية ، و وضع مجموعة من المبادئ العملية التنظيمية القائمة على أساس الرشد والعقلانية وتدرج السلطة وغيرها، وتبين أن هذه الدراسات أهملت العنصر البشري، والجانب الإنساني وعلاقته

¹ علي إبراهيم عنصر، مرجع سابق، ص 90

بتحقيق الفعالية التنظيمية، وانتقلت النظرة إلى التركيز على العامل ودور الرضا كمحدد للفعالية التنظيمية، بمعنى آخر أثر الجانب السلوكي في تحقيق مستويات أداء عالية.

و ظهرت مجموعة من الدراسات ، تحت تأثير مداخل تبني العلوم الاجتماعية النفسية في دراسة الدافعية للعمل و التي تعتبر أن للعوامل النفسية تأثير في ارتفاع إنتاجية المؤسسة وفعاليتها.

3-2-1- الفعالية التنظيمية والتنظيم غير الرسمي (التون مايو): لقد قام (مايو) بدراسته حول أثر المناخ التنظيمي على الإنتاجية داخل المؤسسة، حيث توصل إلى تحديد أثر العوامل السيكولوجية على الإنتاجية بالولايات المتحدة الأمريكية سنة (1927 - 1932)، وتعتبر تجربته في مصانع هاوثرن حول أسباب التعب والتعب، حوادث العمل بمثابة نقطة البداية ، حيث اختار مجموعة من العاملات وقام بتغيير شروط العمل من ضوء تهوية مكان العمل تخفيض في ساعات العمل من 48 ساعة إلى 40 ساعة، تخفيض أيام العمل من ستة أيام إلى خمسة أيام، ثم قام بإلغاء هذه الميزات فلاحظ أن الإنتاجية ارتفعت. وعليه فقد تبين ل (مايو) أن الإنتاجية ليست مرتبطة فقط بعوامل تقنية ومادية كما هو الحال بالنسبة لدراسات (تايلور) وإنما توجد عوامل اجتماعية غير مادية ترتبط بسلوكيات الأفراد و وجهة نظرهم تؤثر بشكل كبير على الأداء العام للمؤسسة.

2-1-1- نتائج الدراسة: يمكن اعتبار أن العوامل التالية يكون لها الأثر الكبير على تحقيق فعالية التنظيمية:

- شعور العامل بالرضا ، الراحة النفسية ، الروح المعنوية . يؤدي إلى تقوية الشعور بالانتماء للمؤسسة مما ينعكس في شكل مستويات أداء عالية على مستوى فردي و جماعي.

- يجب على المؤسسة تنمية روح الجماعة التي تحد من الخلافات التي تظهر بين العمال والتي يمكن أن تؤدي إلى خلل تنظيمي وعدم انتقال جيد للمعلومات ما ينعكس بصورة سلبية على الأهداف فعلى المؤسسة اعتماد أساليب ذات طابع إنساني في توجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق أهدافها و منهم إشباع حاجاتهم الأساسية.

- لا تكفي الحوافز المادية لزيادة الفعالية التنظيمية ، وإنما يجب العناية بالأبعاد النفسية و الاجتماعية للعامل كعناصر محددة للأداء التنظيمي الفعال.

- منح الأفراد قسط من حرية التصرف أثناء العملية الإنتاجية حتى يمكن من الكشف عن طاقاته الإبداعية الكامنة التي تنعكس إيجابا على الفعالية التنظيمية ، هذا باعتماد اللامركزية والمشاركة من خلال الإرشاد والتوجيه والحد من تسلط الرئيس على المرؤوس إذ يرتبط العمل المنجز من قبل فرد واحد قبل كل شيء بطاقته الاجتماعية.

- تبين أن كمية العمل التي يؤديها الفرد لا ترتبط فقط بالجانب الفيزيولوجي العضلي، وإنما أيضا طبقا لحاجاته الاجتماعية فالصراع الذي نشأ بين الفرد والمؤسسة يظهر في شكل صراع بين المؤسسة والجماعة.¹

- بروز مصطلح الجماعة كأداة ضغط انطلاقا من كونها تشكل مجموعة قيم وتقاليدها مشتركة وقواعد لضبط العمل بطريقتها ما يعرف بالتنظيم غير الرسمي لذلك يجب التعايش بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي لتحقيق الفعالية التنظيمية بحيث تتوقف درجة الفعالية على أساس طبيعة العلاقة بين التنظيمين.

¹علي إبراهيم عنصر، مرجع سابق، ص 93

— باعتبار أن الفرد جزء من حضارة المجموعة وسلوكه انعكاس لقيم وعادات الجماعة فإن الارتباط بالجماعة يعتبر من العوامل الدافعة للعمل ، وأثبتت الدراسة أن المشاركة تعتبرهم عنصر في تحقيق الفعالية التنظيمية .

2-1-2- متغيرات الفعالية التنظيمية عند (مايو): يعتبر (مايو) أن قوة المؤسسة ترتبط بمدى ارتباط أعضائها وتحقيق الأهداف المسطرة بفعالية يتوقف على دافعتهم للعمل وعليه فإن المنظمة الناجحة هي : التي تعمل على إيجاد السبل الكفيلة بتحقيق الاندماج الجماعي للأفراد وهذا من خلال ملائمة التصميم التنظيمي لهذه الخصائص التي تظهر في تحقيق الفعالية التنظيمية و ترتبط الفعالية التنظيمية بأربعة عناصر، تتفاعل مع بعضها : (الأفراد – السياسات – العلاقات التنظيمية الرسمية – الهدف) ويعتبر هذا الأخير العنصر الموجه لعملية التصميم التنظيمي ويظهر هذا التفاعل على النحو التالي :

إن التحاق الفرد بالعمل يتطلب منه التأقلم مع الجماعة والاندماج يتم عن طريق التنظيم الرعي من خلال القيادة والمهام المطلوبة منه ، بمعنى آخر تطابق أهداف الفرد مع أهداف الجماعة عن طريق القيادة التي تجعلها متطابقة مع أهداف المؤسسة كما تعمل من خلال عملية التحفيز على تنمية الدافعية للعمل والتوجيه ويتحقق ذلك عن طريق التدريب الذي يساهم في تحقيق الأهداف الحالية والتعليم للأهداف البعيدة وكنتيحة عامة: أدى المدخل الذي تبنته مدرسة العلاقات الإنسانية إلى اعتماد علم الاجتماع وعلم النفس كروافد في دراسات التنظيم والتسيير والذي لا يعالج الفاعلية التنظيمية من زاوية الرشد بل من جوانب السلوك و الجماعة والفرد ليس عنصر منعزل في تنظيم عقلائي ، بل جزء من تنظيم طبيعي ينتمي إلى جماعة يسلك سلوكها لكي يُقبل عضو بداخلها إلى جانب اعتباره كائن له حاجات ، رغبات ، و مشاعر تحدد من سلوكياته و تؤثر على إنتاجيته وتفاعله التنظيمي .

2-3-1- الفعالية التنظيمية وسلم الحاجات عند (أبراهام ماسلو): يرتبط الفاعل التنظيمي بعملية التحفيز التي تتمثل في : "تلك العملية التي يتم فيها جعل الفرد يرغب و يندفع إلى بذل مستويات عالية من الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافه الذاتية حسب التسلسل التالي : حاجات - دوافع - استجابة

3 - 1- التحفيز كمتغير تنظيمي: بينت دراسات (هاوثورن) عدم كفاية المتغير الاقتصادي في تفسير سلوك الأفراد وركزت على أهمية الجماعة في تفسير الفعالية التنظيمية ، و جاءت نظرية (ماسلو) في التحفيز لتعطي بعدا آخر في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال مجموعة الحاجات التي يسعى الفرد إلى إشباعها بطريقة متسلسلة، وتعتبر نظرية الحاجات نقطة الانطلاق في دراسة الدافعية وتقوم هذه النظرية على فرضية أساسية هي: أن النقص في الحاجة هو الذي يدفع سلوك الفرد نحو التصرف بطريقة معينة. وحسب (ماسلو) أن هذه الحاجات ترتب تدريجيا حسب أهميتها :¹

1- الحاجات الفيزيولوجية: الطعام ، الشراب ، المسكن ، الراحة ، النوم.

2- حاجات الأمان: الحماية من المخاطر الجسدية ، النفسية ، و تخفيف شعور الفرد بالقلق.

¹علي إبراهيم عنصر، مرجع سابق، ص 97

- 3- حاجات الانتماء (اجتماعية): تتضمن الصداقة ، الانتماء وإقامة علاقات مع الآخرين وقبول الجماعة للفرد.
- 4- حاجات الاحترام والتقدير: وتتمثل في الشهرة ، المركز الاجتماعي ، احترام الآخرين له والإحساس بالثقة في النفس والاستقلالية.
- 5- حاجات تحقيق الذات: وتشمل على محاولة الفرد لتحقيق ذاته، باستخدام مهاراته وقدراته في الوصول إلى إنجاز عالي يلي طموحاته.
- كما يمكن تقسيم الحاجات ل (ماسلو) إلى مجموعتين أساسيتين:
- الحاجات الأساسية: فيزيولوجية، الأمن، الانتماء، وهي ضرورية للاستمرار في الحياة.
- حاجات النمو: وتتمثل في الاحترام والتقدير وتحقيق الذات، وهي تركز مع التطور الشخصي وبناء على ماسلو فان الفعالية التنظيمية في نظر (ماسلو) في المؤسسة تظهر من خلال:
- الحاجات الفيزيولوجية : من خلال تقديم الأجر المناسب ، توفير الظروف المادية المناسبة للقيام بالعمل.
- الأمان: من خلال ضمان الفرد لوظيفته و تحقيق الاستقرار الوظيفي وحماية الفرد من تعسف المسؤولين، توفير التأمين ، المعاشات ، الأمن الصناعي.
- الانتماء : من خلال الروابط الأسرية يمكن للمؤسسة مساعدة العامل في إشباع هذه الحاجات عن طريق إنشاء النوادي و تنظيم الرحلات.
- التقدير و الاحترام : عن طريق ترقية الكفاءات الاستثنائية و الأوسمة.
- تحقيق الذات : تعتبر من أصعب الحاجات إشباعا و نادرا ما يصل الفرد إلى تحقيقها.
- 2-3- التنظيم والفعالية التنظيمية من زاوية الحاجات: تناول (ماسلو) موضوع الإدارة والتنظيم انطلاقا من نظريته حول الحاجات بما أسماه " الإدارة المستنيرة" والتي تقوم على فرضية أساسية تتمثل في التأزر ، أي استفادة كل من المؤسسة والعامل بالتعاون مع بعضهم البعض وتحقق الفعالية التنظيمية من خلال التفاعل الإيجابي بين أطراف العملية التنظيمية و تقوم الإدارة المستنيرة على المبادئ التالية :¹
- 1- الثقة الجماعية: تتم على أساس الاختيار العلمي و يصبح عامل مساعد لتحقيق التفاعل التنظيمي الإيجابي
- 2- رغبة الفرد في تطوير قدراته بالمؤسسة : و التي تدل على وجود روح إبتكارية.
- 3- السعي المتواصل نحو الكمال و الأفضل : من خلال قيام العامل بواجباته بشكل دقيق و متقن.
- 4-الاتجاهات الإيجابية نحو العمل : بغرض الاستفادة من طاقات الفرد و توجيهها نحو الأهداف المسطرة.
- 5- العلاقات الديمقراطية : من خلال بث روح الحوار و التنافس بين الرئيس و المرؤوس.
- 6- قوة نشاط المؤسسة : من خلال ميل العامل إلى تحمل المزيد من المسؤولية.

¹علي إبراهيم عنصر، مرجع سابق، ص 102

7- المحافظة على ممتلكات المؤسسة : و الذي يعبر عن حب العامل لمكان عمله و مؤشر لفعالية حقيقية
8- حب التقدير و الشاء : و الذي يجعل المؤسسة قادرة على تحفيز أفرادها ، من اجل بذل المزيد من الجهد في العمل.

9- احترام الرؤساء: والذي يعتبر من العادات والقيم المرغوبة، والتي تجعل نتيجة التفاعل بين الرئيس والمرؤوس إيجابية.

2-2-الفعالية التنظيمية ونظرية العاملين (هرزبرغ): أجرى (هرزبرغ) أبحاثه في بداية الستينات على مجموعة من المحاسبين والمهندسين عن ماذا يدفع الفرد إلى الأداء ؟ . وتم ذلك من خلال طلبه من العينة موضوع الدراسة تحديد المواقف التي شعروا فيها بالرضا والدافعية في العمل والمواقف التي شعروا فيها بعدم الرضا وعدم الدافعية للعمل. ومن خلال تحليله لمجموعة الإجابات اتضح له وجود مجموعتين منفصلتين ومختلفتين من المشاعر في العمل، مشاعر الرضا و مشاعر عدم الرضا، بمعنى آخر العوامل التي تسبب الرضا تختلف عن العوامل المسببة للشعور بعدم الرضا.¹

2-2-1- نموذج (هرزبرغ): توصل (هرزبرغ) في دراسته إلى أن الرضا لا ينظر إليه كبعد واحد يقع بين الرضا وعدم الرضا، و إنما يوجد مجموعتين مختلفتين كمسببات للرضا أو عدم الرضا وهي:

-العوامل المتعلقة بالرضا :وهي تلك العوامل التي يتحقق الرضا إذا توفرت وفي حالة غياب هذه العوامل فلن يتحقق الرضا لدى الفرد.

-العوامل المتعلقة بعدم الرضا: وهي العوامل التي إذا توفرت فإن عدم الرضا سوف يختفي ويزول ، وفي حالة غياب هذه العوامل فإن الفرد سيكون في حالة عدم الرضا ، إذا في حالة توفر هذه العوامل فانه سوف تزول حالة عدم الرضا ، هذا لا يعني بالضرورة حدوث حالة الرضا.

ومما تقدم يحتاج الفرد العامل إلى مجموعة العوامل التي تزيل عدم الرضا والتي يمكن تسميتها "بالعوامل الوقائية" والتي عندها لا يوجد رضا و لا يوجد أيضا عدم رضا وتمثل في:

-المرتب و المميزات العينية.

-ضمان العمل.

-ظروف العمل.

-سياسات المؤسسة.

-طبيعة الإشراف و التوجيه.

-العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.

-طبيعة الاتصالات داخل المؤسسة.

¹ دراوية الحسن، السلوك في المنظمات، دون طبعة، الدار الجامعية، الاسكندرية 1999، ص111

و تعتبر مجموعة هذه العوامل بالعوامل الخارجية ، و ترتبط بمحيط العمل أما مجموعة العوامل التي تحقق الرضا فيطلق عليها بالعوامل الدافعة و التي ترتبط بمكونات العمل ذاته و تتمثل في:

- القدرة على إنجاز العمل.
- وضوح مسؤولية الفرد عن العمل الذي يقوم به.
- حصول الفرد على تقدير الآخرين و احترامهم له.
- فرص التقدم و النمو في العمل.
- أداء عمل ذو قيمة للمؤسسة.

2-2-1-1-1-2-1 الفعالية التنظيمية حسب (هرزبرغ):

إن تنظيم العمل داخل المؤسسة يجب عليه تحديد الإجابة بدقة حول مجموعتين من الحاجات.

-لتفادي عدم الرضا : يجب التركيز على شروط العمل و التحفيز أي متغيرات خارجية.

-للحصول على الرضا: يجب على المؤسسة التركيز على العمل و إعادة صياغته ، ومنه تتحقق الفعالية التنظيمية من خلال تبني إستراتيجية توسيع و إثراء الوظائف التي تنعكس بشكل إيجابي على أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها.

وانطلاقاً مما سبق فإن توافر عوامل إزالة عدم الرضا نسبياً سهلة ويمكن تحقيقها إلا أنه من الصعب تنمية وتطوير عوامل الرضا ، لأنها ترتبط بالعمل ذاته لذلك فإن (هرزبرغ) ينظر للفاعلية التنظيمية وزيادة مستوى الأداء ليس من زاوية التخصص و تقسم العمل إلى وحداته الأساسية بمعنى تبسيط العمل ، وإنما يتطلب من المؤسسة إثراء أو إغناء الوظائف والتي تعني إضفاء العمل عملاً أكثر تعقيداً مع هامش استقلالية و تحمل المسؤولية ليس فقط على مستوى التنفيذ وإنما أيضاً على مستوى التحضير والمراقبة ، وإلى جانب ذلك فإن التحفيز يرتبط بالعمل المرغوب فيه والمؤدي إلى تفجير الطاقات الإبداعية لدى الفرد و الذي يحمل تحدي حقيقي للإنسان، وعليه يجب تغيير الوظائف و زيادة أعبائها عن طريق إعادة صياغة الوصف الوظيفي و زيادة حجم الأعباء والمسؤوليات وفي هذا المجال يقول (هرزبرغ) أن "العمل الهادف هو المؤدي إلى زيادة الأداء" ، هذا يعني أن إثراء الوظائف يساعد الأفراد على مناقشة التحسينات الممكنة على مستوى تنظيم العمل.¹

3-التيار التخطيطي في الفعالية التنظيمية: بعد التطرق إلى الفعالية من المنظور الاقتصادي وكذا الاجتماعي سنقف في هذا الجزء على الفعالية من الجانب النظامي لها ، وهذا من خلال التطرق لمختلف العلماء والمفكرين الذين ينتمون إلى هذا الاتجاه.

1-3-1- (برنار شيبستر) والنظام التعاوني: تناول (برنار شيبستر) المشاكل التنظيمية بالتحليل و الدراسة من زاوية كلية و التي تساعد على فهم تفاعل المؤسسات مع المجتمع و منه تحديد تأثير مختلف المتغيرات و العوائق على التنظيم من حيث الحجم، التكنولوجيا، السلطة، إلى جانب ذلك فإن الفعالية التنظيمية تتحقق عبر التفاعل مع

¹ زاوية الحسن، مرجع سابق، ص 306.

البيئة و متغيراتها من خلال تحقيق الأهداف المسطرة، من بقاء و تكيف و الذي يضمن لها الاستمرارية ويعتبر (شيستر) أن تصميم الهيكل التنظيمي يقوم على مبدأ اللامركزية.

وقد عمل على التمييز بين نوعين من التنظيمات:

الأول: هو التنظيم الرسمي ، الذي يرتبط بالهيكل الإداري للمؤسسة بشكل ثابت.

الثاني: هو التنظيم غير الرسمي الذي يكون نتيجة طبيعية لوجود التنظيم الأول.

ويطالب (برنارد شيستر) بالاعتراف بالتنظيمات غير الرسمية بسبب أن التنظيم في حد ذاته ما هو إلا أداة اجتماعية تسمح بالتنسيق بين أوجه النشاط الإنساني من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف المسطرة.

ويؤكد (شيستر) أن التنظيم غير الرسمي يوجد قبل التنظيم الرسمي بحيث لا يتم بناء وتصميم التنظيم دون وجود اتصالات مسبقة تؤدي إلى تحقيق الروابط بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، وعليه ينشأ داخل التنظيم الرسمي مجموعة علاقات غير مرئية غير مدونة تنمو في كل مؤسسة أساسها الاتصال، و من هذا المنطلق يتحول الاتصال إلى عامل مساعد لزيادة الفعالية التنظيمية.

ومن هذا المنطلق فإن الهيكل التنظيمي في رأي (شيستر) هو: عبارة عن هيكل لاتخاذ القرارات و التركيز على الاتصالات كعامل يؤدي إلى تماسكه من خلال الشروط التالية:

1- تحديد خطوط الاتصال و توضيحها لكافة الأفراد في التنظيم تسمح بمرور المعلومات في جميع المراكز والاتجاهات بشكل يجعلها مفهومة من قبل أعضاء التنظيم.

2- أن تكون خطوط الاتصال قصيرة حتى تسمح بسرعة الاتصال و عدم حدوث أي نقص في قيمة المعلومة أثناء انتقالها ، لأن الوسيلة تؤثر على طبيعة المعلومة.

3- أن يتوفر لدى أعضاء التنظيم مستوى ملائم من الكفاءة تمكنهم من فهم المعلومة و نقلها لمختلف الجهات المعنية بها بصورة فعالة دون تشويه.

4- أن يكون تواجد الأفراد في أماكن عملهم بشكل مستمر لكي نضمن سيرورة عملية الاتصال دون توقف ومن خلال ذلك يتبين لنا دور الفرد في العملية التنظيمية باعتباره وسيلة الاتصال الأساسية التي تعطي للتنظيم معنى و حيوية و منه إبراز أهمية التنظيمات غير الرسمية¹.

3-2- نظرية (فرمار و رثمان) و الفعالية الإدارية :

كانت نقطة البداية في الدراسة التي قام بها كل من (فرمارورثمان) تتمحور حول سؤال جوهرى: "لماذا نلاحظ أن الإدارة في مجال الصناعة حققت هذا المستوى من الفعالية الإدارية و التقدم الاقتصادي في الدول الغربية عنه في الدول النامية؟. أو لماذا هذا الاختلاف في الأنماط الإدارية بين الدول في العالم؟" وأمام هذه الإشكالية وضع الباحثين فرضية أساسية والتي تعتبر أن للإدارة دور و أهمية في التنمية الاقتصادية وهي نقطة الارتكاز، وتعتبر العوامل البيئية العائق الأساسي لعمل عناصر العملية الإدارية.

¹ زاوية الحسن، مرجع سابق، ص 309.

وتتمثل هذه المعوقات في العناصر التالية: "التعليم، المجتمع، السياسة، القانون، الاقتصاد" وافترضوا أيضا أن الإدارة هي العنصر الوحيد الهام الذي تعتمد عليه مختلف المجتمعات لتحقيق الوثبة الاقتصادية بينما باقي عناصر الإنتاج الأخرى فهي عناصر ثابتة تحتاج إلى تفاعل من خلال عملية الدمج بكفاءة عن طريق التنسيق والتنظيم وما نلاحظه هو أن الكثير من الدول تتوفر على ثروات طبيعية كبيرة ويد عاملة ماهرة لكن مصنفة ضمن خانة الدول الأقل تقدما نتيجة عدم توفر الإدارة القادرة على تحقيق التفاعل الإيجابي والتآزر بين مختلف العناصر ونعني بذلك تحقيق الفعالية التنظيمية ، و بالنظر إلى النظريات الاقتصادية في ميدان التنمية اعتبر عنصر الإدارة ثابت ولا يؤثر على التطور الاقتصادي.

3-2-1-العوامل المؤثرة على الفعالية التنظيمية: يعتبر كل من (فرمان و رثمان) أن الفعالية التنظيمية للمؤسسة ترتبط نسبيا بالأثر الذي تحدثه متغيرات البيئة على متغيرات العملية الإدارية، أي أن البيئة الخارجية تؤثر على فعالية العملية الإدارية كما يأتي:

العوائق الخارجية (تعليم-البيئة الاجتماعية-البيئة السياسية-البيئة الاقتصادية) تؤثر على **عناصر العملية الإدارية** (التخطيط-التنظيم - الرقابة - التوجيه - السياسات) تؤثر على (تحديد كفاءة المنظمة - تحديد كفاءة النظم الإدارية)، وعليه فإن الفعالية التنظيمية تتأثر بعناصر البيئة الخارجية التي يمكن قياسها بشكل إيجابي أو سلبي، أي أن لكل عنصر من عناصر العملية الإدارية، أسبابا مرتبطة بعناصر البيئة الخارجية أو بعناصر أخرى من العملية الإدارية.

3-2-2-تحليل الفعالية التنظيمية حسب (فرمان و رثمان): حاول الباحثان في النهاية الإجابة عن سؤال خاص بالاختلاف بين الأنظمة الاقتصادية من حيث مستوى الفعالية انطلاقا من الفرضيات التالية:

- إن كفاءة النظام الاقتصادي لبلد معين ما هو إلا نتيجة لكفاءة مؤسساته.
- إن الكفاءة العامة للمؤسسة تعتمد على فعالية الإدارة و التنظيم هذه الأخيرة هي المحددة للكفاءة الإنتاجية لتلك المؤسسة.

- إن فعالية الإدارة العليا تتوقف على كفاءة التفاعل الإيجابي بين عناصر العملية الإدارية.
- إن فعالية المؤسسة ككل تتوقف على الأثر الذي تحدثه البيئة بشكل إيجابي أو سلبي على عناصر العملية الإدارية.¹

- تتوقف درجة الفعالية على مستوى توفر العناصر البيئية المطلوبة لتحقيقها انطلاقا من هذه الدراسات تبين أن العائق الأساسي للتنمية الاقتصادية في الدول انطلاقا من هذه الدراسات تبين أن العائق الأساسي للتنمية الاقتصادية النامية تتجسد في عناصر غير اقتصادية تمثل أساسا في عامل الإدارة والتنظيم وتخلص إلى معادلة

¹راوية الحسن،مرجع سابق، ص 312

أساسية في دراسة (فرمان، ورثمان) هي أن تحقيق الفعالية التنظيمية يتم في شكل تآزر إيجابي كما يلي : التمايز + التكامل = الفعالية التنظيمية، و يعني ذلك تقسيم المؤسسة إلى أجزاء متميزة ثم العمل على ربط هذه الأجزاء بعضها ببعض ومن خلال التكامل نتوصل إلى أن مجموع الكل لا يساوي مجموعة الأجزاء .

وكذلك للتقليل من حدة الصراعات و التأثير البيئي فإن عنصر التكامل يسمح بتحديد الهدف وإنهاء الصراعات الناجمة عن الغموض و التغيرات البيئية.¹

4-التيار المعاصر في الفعالية التنظيمية: يعد المنظور الثقافي في التنظيمات من أرقى المستويات التي يطمح أي تنظيم للوصول إلى تحقيقها وفي هذا الجزء سنتكلم عن أهم العلماء الذين يمثلون هذا الاتجاه التنظيمي المعاصر.

4-1-(ألكسندر سمون) و الرشادة المحدودة في الفعالية التنظيمية: يعتبر (سمون) الذي تحصل على جائزة نوبل في الاقتصاد عام 1978 أن المشكلة الأساسية المرتبطة بالتنظيم لا تتمثل في عملية الإنتاج و إنما كيفية تنظيم نظام اتخاذ القرارات التنظيمية، بين عدة مراكز و بين عدة مستويات تنظيمية حيث الفعالية التنظيمية تتعلق بكمية الارتباطات التي يمكن نسجها بين مختلف مراكز القرار ، إلى جانب ذلك دقة القرارات المعلن عنها و طبيعة المعلومة المنتقلة وأهمية الحوافز التي تواجه بها الاختلاف في السلوكيات ، ويحدث التنسيق بين مختلف الجوانب انطلاقاً من الطريقة المتبعة من قبل المسيرين في إدماج المرؤوسين في تصور أهداف التنظيم.

نظرة (سيمون) للفعالية التنظيمية: ينظر (سيمون) للفعالية التنظيمية على أساس الأهداف المسطرة هذا ما يعني: - **دراسة التنظيم :** تعني النظر إليه على أنه مجموعة هياكل للاتصال و المعلومات والعلاقات بين الأفراد الذين يشكلون الفريق ، والسلوك الجماعي هو المحصلة لسلوكيات الأفراد : أي التفاعل بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد وتطلعاتهم.

- باعتبار المؤسسة هيئة موجهة بشكل كبير على أساس المهام المسندة إليها : فإن الإنسان بداخلها يعتبر على أن سلوكياته رشيدة لكنها محدودة بقيد البيئة الخارجية.

- **دراسة السلوك التنظيمي في المؤسسة :** والذي يتطلب دراسة الكيفية التي تتخذ بها القرارات و معرفة المؤثرات المحيطة بتلك العملية داخل المؤسسة ، وتوصل (سيمون) إلى مفهوم أساسي يتمثل في مفهوم العقلانية المحدودة ، هذه الأخيرة ترتبط بالعوامل التالية:

1-المعلومة المتاحة : لا يمكن للمسير معرفة كل المعلومات المرتبطة بأبعاد المشكلة بطريقة عقلانية وذلك بسبب عدم توفرها أو تكلفتها المرتفعة.

2-دوافع المقرر : إن نظام القيم و أهداف و سلوكيات المقرر تؤثر على القرارات التي يتخذها.

¹ إبراهيم المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، دون طبعة، دار أفق الإبداع والنشر والإعلام، الرياض، 2000، ص 310

3-طاقات و استعدادات المسير : و التي تتمثل في الكفاءة والمعارف و التجاوب الخاصة بالمقرر و التي يؤثر بشكل ما على فهمه للوضعية المطروحة لذلك فإن "القرارات لا تُتخذ إلا في إطار عقلانية محدودة متطورة وغير مكررة ، و بصفة عامة تم تحديد مراحل تكوين نظرية(سيمون) الخاصة بالتنظيم كما يلي:

- تحديد مجموعة من المفاهيم الشاملة التي تستوعب هذه المواقف الإدارية.
- إمكانية القياس العلمي لهذه المفاهيم.
- وصف عملية اتخاذ القرار.
- تحديد مجموعة المتغيرات المرتبطة ببيئة متخذ القرار و تحديد قدراته و حدود عقلانيته.
- اعتماد معايير تقييم النظام من خلال تعريف و حصر حدود العقلانية.
- توضيح الأهمية النسبية لمعايير تقييم الأداء ، و عليه فإن (سيمون) يعتبر أن الفعالية التنظيمية لا تتحقق حسب المفهوم الاقتصادي و إنما الوصول إلى نقطة الرضا والقناعة ، أي البديل الذي هو أقل من الحد الأقصى بناء على المعلومات المتحصل عليها.¹

وبناء على ما سبق توصل (سيمون) إلى النتائج التالية:

- وراء كل نشاط تقوم به المؤسسة عملية اختيار ، و الاختيار يعني اتخاذ القرارات.
- إن عملية الاختيار بين البدائل المطروحة من مسؤولية الإدارة العليا.
- ينقسم تنظيم المؤسسة إلى مستويين : مستوى متخذي القرارات في المستويات العليا و مستوى المنفذين الذين يتولون الأداء الفعلي للقرارات.
- إن فشل القرارات مرتبط أكثر بعملية التنفيذ منه عملية الاختيار.
- إن عملية اتخاذ القرار هي بمثابة حل وسط بين مستوى الرضا و حدود الرشد المطلوب و الذي من خلاله يتحدد مستوى الفعالية التنظيمية.
- يمكن اعتبار أن الفعالية التنظيمية هي نتيجة لاختيار منطقي و عقلائي.²

2-4-الإدارة بالأهداف والفعالية التنظيمية(بيتر دراكر): ظهر في الآونة الأخيرة أسلوب إداري شاع استعماله بشكل كبير والمتمثل في الإدارة بالأهداف والذي يقوم على أفكار جديدة في مجال الإدارة الحديثة ويضفي عليها طابع يتميز بالفعالية والذي يسمح بزيادة الإنتاج وتسهيل عملية تقييم الأداء وقياس النتائج المتحصل عليها و تضافر جهود مختلف أعضاء المؤسسة.

يعبر(دراكر) عن الفعالية على أن "تعمل العمل الصحيح بينما الكفاءة هي أن تعمل بطريقة صحيحة") كما يعتبر أيضا الأهداف وسيلة للاسترشاد و التوجيه و الالتزام وليست أوامر في حد ذاتها تمكن المدير من التحكم و مراقبة أداءه كما يعتبر أفضل معيار للتنظيم ليس في وضوح تصميم هيكله التنظيمي و إنما أداء أفراده

¹ مؤيد سعيد، نظرية المنظمة- الهيكل والتنظيم-دون طبعة، دار وائل للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص 117

² إبراهيم المنيف، مرجع سابق، ص 345.

في النهاية و الأداء لايعني دائما النجاح بل يعني في المتوسط يكون النجاح هذا يعني أيضا عدم القابلية بمقياس نمطي ثابت للفعالية التنظيمية و إنما البحث عن "تشكيلة من المقاييس المعيرة هذا يتطلب من المؤسسة تنظيم نفسها حول ما تحتاجه من معلومات بحيث كثرة المستويات الإدارية تؤثر سلبا على الفعالية التنظيمية من خلال بطء انتقال المعلومات و فقدان دقتها.

4-2-1 الإدارة بالأهداف كأسلوب لتحقيق الفعالية التنظيمية: هي عبارة عن أسلوب بموجبه يشترك كل من الرئيس و المرؤوس داخل المؤسسة و عبر مختلف المستويات التنظيمية في صياغة الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها و تحديد مستوى المسؤولية لكل موظف في شكل نتائج منتظر تحقيقها إلى جانب ذلك الاتفاق حول أدوات قياس الإنجاز الفعلي لكل العمال ثم المقارنة مع التنفيذ لتحديد درجة الانحراف و الشبل الكفيلة لمعالجة الخلل بالاتفاق بين الرئيس و المرؤوس لنصل في النهاية لتقييم الأداء بشكل متكامل و تحديد السلبيات لتفاديها مستقبلا و من هذا التعريف يمكن الوقوف على النقاط التالية: - أن يكون لكل وحدة تنظيمية في أي مؤسسة هدف و إلا فلا جدوى من وجودها.

- تعتمد الإدارة بالأهداف أسلوب المشاركة لتحقيق التفاعل التنظيمي الإيجابي بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة.

4-2-2-الفائدة من تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات : أما الفوائد المحققة من خلال تجسيد الإدارة بالأهداف على مستوى المؤسسة خاصة الرياضية منها و التي هي عبارة عن مؤشرات للفعالية التنظيمية و التي تظهر من خلال:

- تحقيق التكامل بين أهداف الأفراد و أهداف المؤسسة و تنمية الروح التخطيطية لديهم.
- سهولة عملية الإشراف و التوجيه نتيجة الشعور بالمسؤولية.
- معرفة الصعوبات التي تواجه تصميم إنجاز الأعمال حاليا و مستقبليا.
- تساعد على زيادة فعالية الاتصالات بين مختلف المستويات الإدارية مما يكون له الأثر الإيجابي على الفعالية
- تساعد على زيادة الانتماء لدى العامل من خلال مستوى الرضا و الروح المعنوية لديه.
- تقلص درجة الروتين و الرقابة في الأعمال و إضفاء مرونة يتطلبها العمل.
- تسمح بالوقوف على الأساليب الناجعة في وضع نظام للترقيات و رسم سياسات التدريب لذوي الكفاءات المنخفضة.

لكن من الأمور السلبية التي تحد من فعالية الإدارة بالأهداف و تحول دون تحقيق مزاياها نذكر:

- 1- صعوبة وضع أهداف محددة بحيث تتطلب وقتا طويلا لأعدادها.
- 2- تحديد الأهداف قد يقيد العمل و قد تتغير الظروف و الأهداف لا تتغير الاختلاف في سرعة وتيرة التغير
- 3- التقيد بالمعايير الكمية و إهمال المعايير النوعية التي تشكل بعد أساسي في الفعالية التنظيمية.

4- عدم انسجام أهداف الأفراد مع أهداف المؤسسة بسبب المصالح و الميول الشخصية.¹

4-3- الفعالية التنظيمية (وليام أوشي): بدأ التوجه الحديث في دراسة الظاهرة التنظيمية ليس من زاوية التناقض بين النظريات الجزئية وإنما من زاوية تكامل هذه النظريات في تناول موضوع التنظيم بكيفية تحقق فعالية كبيرة من منظور نظامي، مع الاعتراف بضرورة الترابط المتبادل بين أجزاء المؤسسة و أثر البيئة الخارجية عليها و لذلك ينبغي على المسير استخدام كافة الوسائل المتاحة لديه لدراسة الموقف الذي يواجهه و هذا ما يعطي للفعالية التنظيمية بعد مرن يستجيب للظروف الحاصلة في المؤسسة.

4-3-1- معالم الفعالية التنظيمية من منظور النظرية (Z): يشكل النموذج (2) الإطار الوسطي بين

النموذج الأمريكي و النموذج الياباني و يتميز بالخصائص التالية:

- الوظيفة طويلة الأجل.

- اتخاذ القرار بشكل جماعي.

- المسؤولية الفردية.

- التقويم و الرقابة البطيئة.

- الرقابة ضمنية مع وجود أنظمة واضحة.

- تدرج وظيفي و سطحي متخصص و عام.

- الاهتمام الكلي بالموظف و عائلته

4-3-2- الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية والعوامل المؤثرة فيها: للمعايير أهميتها في تقييم النتائج

و متابعة مدى تحقيق الأهداف من النواحي الكمية و النوعية و المعايير هي: مجموع القواعد و أنماط السلوك المتفق عليها من طرف أعضاء الجماعة أو على الأقل من طرف أغلبية أعضائها وذلك حتى يتسنى مراعات و مراقبة احترامها من طرف جميع العاملين في المؤسسة الرياضية.

هناك مجموعة من المعايير ركزت على المحاسبة الميدانية و التي يقوم من خلالها المختص الإداري بتحديد

وحدات قياس لجمل العمليات و الدراسة الدقيقة لكل العمليات الموجودة قبل تحديد مستوى الفعالية و أخيرا

ملاحظة النتائج و الانعكاسات الناتجة عن تحقيق مستوى فعالية يصل إلى مائة بالمائة و في مكان آخر يشير إلى

أهمية الحوافز في تحقيق الفعالية إذ لا يمكن البحث عن الفعالية مقابل أجور منخفضة، كما أن الفعالية التنظيمية

في المؤسسة الرياضية تتحقق "لما يكون ما يجب القيام به يتم كما يلزم و من طرف الشخص المناسب و في

المكان المناسب و في الوقت المناسب "، فالفعالية تحقق أحسن النتائج بأقل الجهود و تجلب التحسين لأن

الأشخاص يعملون بذكاء ، كما يمكن تقدم أربعة عشر معيارا للفعالية هي - 1 بلوغ الهدف - 2 تحقيق الأرباح

- 3 خفض التكاليف - 4 المسؤولية الاجتماعية - 5 الاستخدام الكفاء للموارد - 6 إنتاج السلعة أو الخدمة -

7 أعدادها و أصنافها - 8 درجة رضا المستهلكين - 9 درجة الرشد و الأداء الفني والإداري - 10 مدى مقابلة

¹ إبراهيم المنيف، مرجع سابق، ص 398.

توقعات العاملين مع المنظمة - 11 انتظام العمالة - 12 عمر المنظمة - 13 استقرار الأعمال - 14 تكامل جهود العاملين.¹

4-3-3-العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية: يمكن أن نقدم مجموعة من العوامل

التي لها تأثير في تحديد الفعالية التنظيمية في المؤسسة الرياضية ومنها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

- درجة التخصص و تقسيم العمل المعتمدة في المؤسسة.
- أساليب تكنولوجيا الإنتاج الموارد البشرية أو كثافة العمالة بالمؤسسة الرياضية.
- درجة الالتزام باللوائح و الإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي داخل المؤسسة.
- التنسيق على المستويين الرأسي و الأفقي.
- وحدة السلطة الآمرة و التي تؤدي إلى عدم وجود مراكز قرار متعددة.
- تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية.
- القدرة على التكيف و الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة الداخلية والخارجية.
- نظم الرقابة والمتابعة المعتمد في شكل جزاء و عقاب.
- اعتماد المركزية و اللامركزية حسب الحاجة التنظيمية دون إفراط أو تفريط فالمركزية تفيد في كل ما هو استراتيجي و اللامركزية مفيدة في كل ما هو روتيني.
- طرق التعامل مع البنية الخارجية و طبيعة نظام الضبط الذاتي للمؤسسة في معالجة أخطائها أثناء التفاعل مع البنية الخارجية.

- شبكات الاتصال المتكاملة كمر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة.

-القدرة على تعبئة الموارد و درجة الحرفية التي تتميز بها المؤسسة الرياضية.

4-3-4-صعوبات الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية:

إن أسباب عدم وجود معايير شاملة لقياس الفعالية التنظيمية في المؤسسة الرياضية، يرجع إلى الأسباب التالية:

- عدم وجود إجماع في تفسير ظاهرة الفعالية و تحديد متغيراتها الأساسية جعل من عملية قياسها صعبة للغاية فعلى سبيل المثال : اعتبار أن الفعالية هي : المقابل لدرجة تحقيق الأهداف نجد فيها تعميم كبير إذ يختلف محتواه باختلاف الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة فيمكن أن تكون الفعالية مقبولة من قبل المساهمين و في نفس الوقت مرفوضة من قبل العمال ، و بمعنى آخر ما هي طبيعة الأهداف التي تعتمد في قياس الفعالية ؟ هل الأهداف الرسمية المعلنة أو الأهداف الغير الرسمية؟²
- مشكلة الثبات عبر الزمن وصدق المقاييس التي تستخدم في قياس الفعالية سواء للمعايير الكمية أو السلوكية.

¹ سعيد عامر و محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم الإداري، الطبعة الثانية، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطور الإداري، القاهرة، 1988، ص 217.

² سعيد عامر و محمد عبد الوهاب، مرجع سابق ص 229

— مشكلة تعميم المقاييس المستخدمة و مدى ملائمتها لواقع المؤسسات الرياضية من حيث طبيعة النشاط والحجم إلى جانب ذلك : صعوبة قياس بعض المتغيرات السلوكية و البيئية التي تخضع لأحكام شخصية أكثر منها أحكام موضوعية و منه عملية الترجيح تختلف من شخص إلى آخر أو من مؤسسة لأخرى.

وبناء على ما سبق يمكن القول أن نجاعة قياس الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية يتوقف على مدى تصميم مدخل متكامل يأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الرياضية والاقتصادية و المتغيرات السلوكية المتكاملة في المنظمة الرياضية¹.

¹ سعيد عامر ومحمد عبد الوهاب، مرجع سابق ص 230

خلاصة:

كخلاصة لما سبق فقد تناول هذا الفصل جانب تنظيمي لما له من الأهمية و أبعاد الفعالية التنظيمية ومدخل دراستها و قد تمت فيه مناقشة و دراسة مختلف النظريات التي حاولت إيجاد الوسائل والمعايير لقياس الفعالية التنظيمية كما تم التطرق لمداخل دراسة الفعالية التنظيمية باعتبارها من المصطلحات الأكثر تداول في أوساط الممارسين للعملية الإدارية في المؤسسات الرياضية و ما يجب التأكيد عليه هو الطابع المتناقض لمصطلح الفعالية التنظيمية من منظور كل اتجاه هذه التناقضات سوف تثري المعرفة العلمية أو الممارسة العملية ، وعليه فالفعالية التنظيمية هي : التحرك نحو هدف ضمن مجموعة من العوامل التي يمكن السيطرة عليها جزئيا أو هي خارج السيطرة تماما ، هذا ما يسمح للباحث أو الممارس أن يتعامل مع موضوع الفعالية التنظيمية بشكل مباشر خاصة ما يتماشى مع متطلبات المؤسسات الرياضية الحديثة.

الفصل الثالث

المؤسسات الرياضية

تمهيد:

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

1- ماهية الإدارة :

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

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

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

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

1/"وظيفة التخطيط

2/"وظيفة التنظيم

3/"وظيفة التوجيه

4/"وظيفة الرقابة".¹

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

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

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

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

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

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

1-2-1- عناصر الإدارة :

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

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

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

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

¹ حسين أحمد الشافعي، مرجع سابق، ص 22.

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

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

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

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

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

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

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

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

¹حسين أحمد الشافعي، مرجع سابق، ص 24.

1 - 3 المبادئ العامة للإدارة :

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

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

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

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

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

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

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

¹ مروان عبد المجيد إبراهيم، مرجع سابق، ص 56

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

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

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

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

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

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

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

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

"إن الإدارة نشاط إنساني متكامل وهادف فعند تطبيقها تتعامل مع الجماعة وتسعى في الوقت نفسه إلى تحقيقه أهداف المنظمة من خلال إنجاز عدد من المهام في ضوء قواعد معينة أي أن العلاقات بين ومع جماعات العمل والمرؤوسين والمهام المنظمة للعمل هي من بين العوامل المهمة والموجهة للأداء".¹

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

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

1-5 أساسيات الإدارة :

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

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

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

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

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

¹ مروان عبد المجيد، مرجع سابق، ص60.

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

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

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

1-6 نظريات الإدارة :

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

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

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

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

■ **النظرية الحديثة : (نظرية Y):** بالنظر إلى فشل النظرية التقليدية في رسم الصورة الحقيقية لطبيعة

الإنسان فإن النظرية الحديثة تحاول تقديم مجموعة من الفروض التي تفسر بعض المظاهر السلوك الإنساني وهي :

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

- الإنسان يسعى إلى تحمل المسؤولية والمخاطرة.

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

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

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

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

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

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

■ **نظرية الإدارة التنظيمية :**

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

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

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

2- الإدارة الرياضية :

2-1- مفاهيم حول الإدارة الرياضية : الإدارة الرياضية : هي فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في

الهيئات الرياضية وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق هذه الهيئات

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

وقد عرفها كل من "blanten" et "beitel" على أنها المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه

والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويجية.³

2-2- مكونات الإدارة الرياضية : لقد حلل الإداري الأمريكي "kanz" الإدارة الرياضية فوجد أنما تتضمن

أربعة مكونات أساسية هي : أ/ العامل البشري ب/ العمل الجماعي ج/ القائد الإداري د/ المنظمة التي تعمل

الإدارة لأجلها

2-3- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية : لقد أشاد الإداري الأمريكي "kanz" بأفا الإدارة

الناجحة تعتمد على مايلي :

- المهارة الفنية : وقد وصفها الإداري "kanz" بأنما التفهم الكامل والكفاءة في نوع خاص من الفعاليات وهي

تتضمن معلومات خاصة وقابلية كبيرة للتعليل في ذلك الاختصاص والقدرة على كيفية استخدام التفنن في المجال الرياضي .

- المهارة الإنسانية : القابلية الدقيقة للعمل بشكل فعال كمجموعة واحدة من العاملين لغرض تعاون وتجانس

تام في ذلك الفريق الذي يعمل معه أيضا وتتضمن معرفة الآخرين والقدرة على العمل معهم بشكل فعال وعلاقة جميلة.

- مهارة الاستيعاب الفكري : القدرة على ربط الأجزاء الدقيقة وهذا يعني النظرة الشاملة والكلية للمنظمة التي

يعملون فيها وكيفية اعتماد أقسام تلك المنظمة على بعضها البعض .

¹ مروان ابراهيم مرجع سابق، ص 36-37-38

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

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

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

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

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

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

2-5- الدور الإجرائي للإدارة الرياضية :

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

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

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

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

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

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

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

- **مبدأ التوازن** : يجب أن تكون المؤسسة الرياضية ابتداءً من اللجنة الأولمبية أو الاتحاديات أو الأندية الرياضية متوازنة لضمان النمو المناسب لها وتحقيق الكفاية في إدارتها ونجد أن مهام الرئيس الإداري هو التأكد من أن التوازن يسود المؤسسة كما يقع على عاتق الرئيس الإداري أن يحفظ توازن مؤسسته .
- **مبدأ التبسيط** : يجب استبعاد جميع العناصر غير الضرورية للإدارة الناجحة وتحقيق العناصر الموجودة إلى أبسط شكل ممكن ومن مزايا المؤسسات الصغيرة مثلاً : سرعة البث في الأمور بعكس الحال في المؤسسات الكبيرة كاللجنة الأولمبية الوطنية بسبب أن التصرف يتناول أشخاص عدة وتعمل هذه المؤسسة إلى حد كبير بمقتضى التعليمات المكتوبة والتقارير والسجلات وهذا ما يبطئ العمل ويزيد النفقات.¹
- **مبدأ التخصص** : يؤدي التخصص في الجهود إلى تكوين الخبراء بسبب أن تركيز الجهود يزيد من الخبرة العملية ويطبق مبدأ التخصص تطبيقاً عاماً وشاملاً في نواحي النشاط المختلفة ويستند مبدأ التخصص على الحقيقة التي تقول أن القلة من الأفراد يتمكن من إنجاز أشياء عدة بدقة بينما الكثرة من الأفراد فتمكن من إنجاز أشياء قليلة بدقة إذا كان مجال نشاطهم صغيراً " .
- **مبدأ التنميط** : يجب أن تحدد أحسن طريقة ونعبر عنها بوحدة محدودة أو أنماط ثم تستخدم كنموذج في العمليات وفي التخطيط والرقابة.
- **مبدأ الحوافز المادية** : يجب أن تتناسب المكافآت مباشرة وقيمة العمل المنجز ويشترط أن توضع مستويات عادلة للأعمال المنجزة وأن يكافئ الشخص على أساس ما أنجزه من أعمال بالنسبة إلى المستويات الموضوعه.
- **مبدأ العلاقات الإنسانية** : تنجح الإدارة أو تفشل على حسب طريقة معالجتها للعلاقات الإنسانية في المؤسسة وتسعى الإدارة والأشخاص إلى الأهداف نفسها فكل منهما يرغب في ازدهار المؤسسة وكلاهما المعادلة العادلة فالإدارة في معاملتها مع الأشخاص والأشخاص في اتصالاتهم بالإدارة.
- تتطلب المعالجة السليمة للعلاقات الإنسانية وضع سياسات عمل رشيدة بشرط أن يتمسك بها الإداريون لأن الكلام الشفوي لا قيمة له في حل المشكلات ،
- **مبدأ التخطيط** : يجب أن يكون هناك تخطيط سابق للتنفيذ لكي نصل إلى عمل شيء له أهمية بطريقة فعالة والتخطيط يحل محل الحدس والتخمين وبذلك يقلل من الاعتماد على الحظ وينطوي التخطيط على اتخاذ قرار يحدد ما يجب عمله والكيفية التي ينفذ بها لأن التخطيط يرتب العمل ويحدد مراحل تتابعه.
- **مبدأ الرقابة** : يصبح التخطيط قليل القيمة إلا حيث توجد الرقابة لتضمن تنفيذ الخطط ويجب على الأشخاص القائمين بالعمل أن يكون لديهم من الوسائل ما يمكنهم من ضمان التنفيذ ومن ملاحظة سير العمل وبعد إعداد الخطط وإصدار التعليمات لتنفيذها

¹ مفتي إبراهيم حماد، مرجع سابق، ص 20

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

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

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

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

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

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

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

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

¹¹ مفتي إبراهيم حماد، مرجع سابق 25

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

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

- البرامج.

- الإمكانيات

-العاملين (القادة)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- السلوك التنظيمي: كما عرفه (دافت) انه يرتبط فقط بالبيئة الداخلية لتلك المؤسسة 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.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الامر 95-09 المادة 20

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الأمر 89-03 المادة 20

خلاصة:

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

الجانِب التَطْبِيقِي

الفصل الرابع

منهجية البحث

تمهيد:

إن كل باحث من خلال بحثه يتحقق من الفرضيات التي وضعها، ويتم ذلك بإخضاعها إلى التجريب العلمي لاستخدام مجموعة من المواد العلمية، وذلك بإتباع منهج يتلاءم وطبيعة الدراسة، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي كمنهج علمي ملائم لهذه الدراسة كونه يعتمد على استقصاء ظاهرة من الظواهر ويعمل على تشخيصها وكشف جوانبها المختلفة.

ويشمل الجانب التطبيقي لبحثنا هذا على فصلين، الفصل الأول ويمثل الطرق المنهجية للبحث والتي تشمل على الدراسة الاستطلاعية والمجال الزماني والمكاني وكذا الشروط العلمية للأداة مع ضبط متغيرات الدراسة كما أشتمل على عينة البحث وكيفية اختيارها والمنهج المستخدم وأدوات الدراسة وكذلك إجراءات التطبيق الميداني وحدود الدراسة.

أما الفصل الثاني فيحتوي على عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء الفرضيات مع الخلاصة العامة للبحث.

2- الدراسة الاستطلاعية:

قمنا بدراسة استطلاعية لمديرية الشباب و الرياضة لولاية الوادي وهذا راجع لقرب المسافة وريح الوقت حيث كان الهدف من وراء ذلك الحصول على معلومات كافية من عدد من الموظفين بالمؤسسة و معرفة دور الاتصال الداخلي في تحقيق الفعالية التنظيمية في مؤسستهم وتم الاتصال بالأستاذ المشرف لإعطائنا شروحات وافية تساعدنا حول اختيار العينة بحكم معرفته الواسعة و خبرته المهنية الطويلة .

3- المنهج المستخدم:

- المنهج الوصفي التحليلي:

المنهج هو الطريق المؤدي إلى الهدف المطلوب أو هو الخيط غير المرئي الذي يشد البحث من بدايته حتى نهايته قصد الوصول إلى النتائج.¹

وقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي وهذا الاختبار لم يحدث اعتباطيا بل نتيجة حتمية لطبيعة الموضوع، ومن ثم فالمنهج الوصفي هو: " طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أعراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية أو سكان معينين.²

¹ محمد أزهر السماك وآخرون: "الأصول في البحث العلمي"، دار الحكمة للطباعة والنشر، بدون طبعة، الموصل، العراق، 1980، ص42.
² عمار بوحوش، محمد محمود ذنبيات: "مناهج البحث العلمي وطريقة إعداد البحوث"، ديوان المطبوعات الجامعية، بدون طبعة، الجزائر، 1995، ص129، 130.

4- تحديد المجتمع الأصلي للبحث :

4-1- تحديد خصائص العينة وكيفية اختيارها:

"العينة هي جزء من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزءا من الكل بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على إن تكون ممثلة لمجتمع البحث".³

وهي النموذج الأول الذي يعتمد عليه الباحث لإنجاز العمل الميداني، والعينة هي المجموعة الفرعية من عناصر مجتمع بحث معين، وكان مجتمع البحث في دراستنا هو موظفو مديرية الشباب و الرياضة لولاية الوادي ولقد كان اختيار العينة بطريقة عشوائية وتمثلت في 20 موظفا بنسبة 64,5 % من 31 موظف.

4-1-1- المجال الزمني: تم إجراء البحث في الفترة الممتدة من النصف الأخير لشهر جانفي 2016 إلى غاية

شهر ماي حيث خصصت الأشهر الثلاث الأولى (جانفي، فيفري، مارس) للجانب النظري أما الجانب التطبيقي فقد كان في شهري أبريل وماي تم خلالها تحضير الأسئلة الخاصة بالاستمارة الاستبائية و توزيعها على موظفي المؤسسة سالفة الذكر ، ثم بعد ذلك قمنا بعملية جمع النتائج و تحليلها و مناقشتها.

4-1-2- المجال المكاني:

تمت الدراسة على مستوى مديرية الشباب و الرياضة بولاية الوادي و الواقعة بـ 19 مارس 1992 وهي مديرية ولائية تهتم بكل ما يتعلق بالأنشطة الشبابية و الرياضية و كذا المتابعة الميدانية للمؤسسة القطاعية ل جانب التأدير البيداغوجي و التسيير الإداري .

• مرسوم إنشاء مديرية الشباب و الرياضة :

رقم 234-90- المؤرخ في 07_28_1990_ الجريدة رقم 32

و تعبر مؤسسة ذات طابع خدمي و ذلك نظرا لاهتمامها بالمساهمة في تنشيط الميدان الرياضي و الشباني داخل نطاق الولاية و حتى خارجها من خلال تبادل النشاطات مع الولايات الأخرى كتنظيم دورات مشتركة في مختلف الرياضات، و تعتمد المديرية في نشاطها على عدة مصالح تابعة لها و كل مصلحة متخصصة في مجال معين .

يتركز أساس نشاط مديرية الشباب و الرياضة على متابعة النوادي الرياضية و الرابطات و تفعيل دورها في شتى المجالات و ذلك بالمساهمة في الدعم المعنوي و المادي و كذا متابعتها من أجل تحسين الأداء للنوادي الرياضية و النشاطات الشبابية عموما و كذا المتابعة الميدانية لها¹.

5- ضبط متغيرات الدراسة:

5-1- تعريف المتغير المستقل: هو عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث أنه السبب أو أحد الأسباب لنتيجة

معينة، ودراسته قد تؤدي إلى معرفة تأثيره على متغير آخر.

³ رشيد زرواتي: مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2007، ص334.

¹ <http://www.wilaya-eloued.gov.dz/centent> 2016/01/10 heure 18:35

- تحديد المتغير المستقل وهو "الاتصال الداخلي".

5-2- تعريف المتغير التابع: متغير يؤثر فيه المتغير المستقل هو الذي تتوقف قيمته على مفعول تأثير قيم

المتغيرات الأخرى حيث أنه كلما أحدثت تعديلات على قيم المتغير المستقل ستظهر على المتغير التابع.¹

- تحديد المتغير التابع: وهو "تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية".

6- أدوات الدراسة:

6-1- جمع المعلومات وكيفية تطبيقها: إن حصولنا على المعلومات الكافية والبيانات المتعلقة بالدراسة

سهلت علينا الإلمام (الإحاطة) بأغلب جوانب الدراسة وجاءت هذه مباشرة بعد تحديد العينة المراد دراستها

وتختلف هذه الطريقة باختلاف الموضوع وحسب المجال التي تمت فيه الدراسة استعملنا في بحثنا مجموعة من الطرق

المتتمثلة في:

6-1-1- طريقة الاستبيان:

حيث تعد وسيلة لجمع المعلومات مستعملة وبكثرة في البحوث العلمية ومن خلالها تستمد المعلومات

مباشرة من المصدر الأصلي وتتمثل في جملة من الأسئلة (مغلقة) ويقوم الباحث بتوزيعها على العينة المختارة

كالإجراء الأولي ثم يقوم بجمعها ودراستها وتحليلها ثم استخلاص النتائج منها وقد قمنا باختيار الاستبيان لكي

يسمح لنا بعملية جمع المعلومات وتحليلها بسهولة وقلة تكاليفها.

6-1-1-2- الطريقة الإحصائية:

تساعد هذه الطريقة على تحويل البيانات والنتائج من حالتها الكمية إلى نسب مئوية، وقد اعتمدنا في

تحليلنا للمعطيات العددية للاستبيان على القاعدة الثلاثية، وذلك لاستخراج والحصول على نسب مئوية لمعطيات

كل سؤال.

عدد التكرارات × 100

$$\frac{\text{عدد التكرارات} \times 100}{\text{المجموع الكلي}} = \text{النسبة المئوية}$$

واعتمدنا نفس الطريقة الثلاثية لتحويل النسب المئوية إلى دوائر نسبية للنتائج المتحصل عليها.

² محمد حسن علاوي - أسامة كامل راتب: البحث العلمي في التربية البدنية والرياضية وعلم النفس، دار الفكر العربي، بدون طبعة، القاهرة، مصر، 1999، ص 219.

خلاصة:

شمل هذا الفصل الإجراءات الميدانية لأجل إستيفاء شروط المنهج العلمي السليم ، حيث تم التطرق إلى كيفية إختيار منهج البحث المتبع وكيفية إختيار مجتمع وعينة البحث ، كما تطرقنا إلى مجالات البحث وإلى الخطوط العريضة للدراسة الإستطلاعية ، إضافة إلى أدوات البحث .

الفصل الخامس

عرض وتقليل ومناقشة النتائج

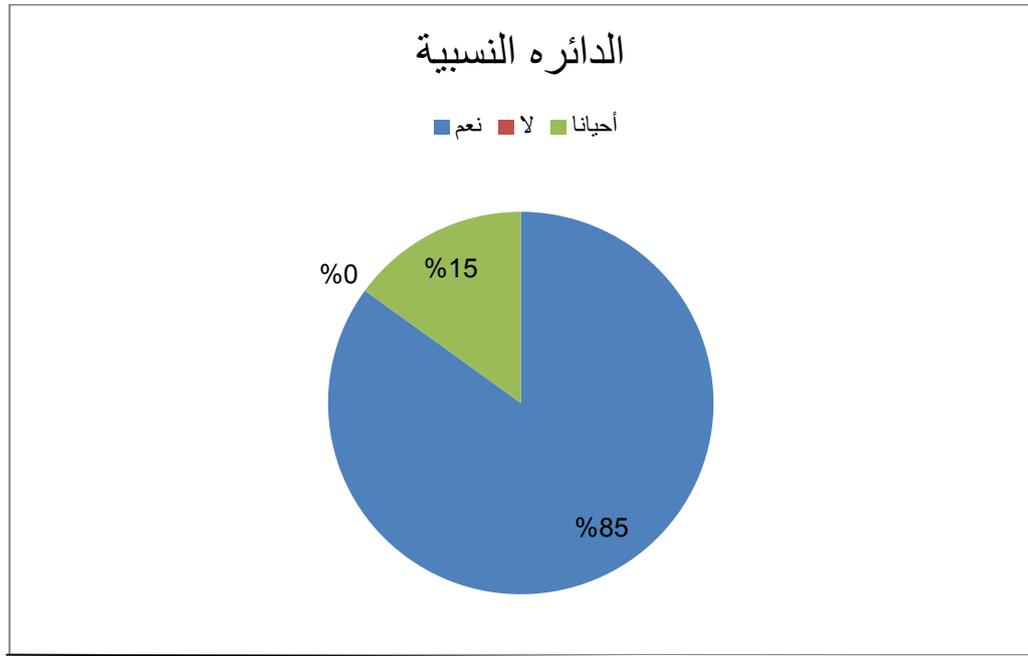
المحور الأول : للإتصال النازل دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية

- السؤال الأول :هل تتلقي الأوامر عن طريق المشرف المباشر ؟

- الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كانت الأوامر تصدر عن طريق المشرف المباشر

- الجدول (1): يوضح إجابات الموظفين حول تلقي الأوامر عن طريق المشرف المباشر .

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	17	85%
لا	0	0%
أحيانا	3	15%



- الشكل (01): يوضح تمثيلا لنسب الجدول (01)

- تحليل النتائج :

من خلال الجدول رقم (02) نلاحظ أن 85% من أفراد العينة يتلقون الأوامر عن طريق المشرف المباشر

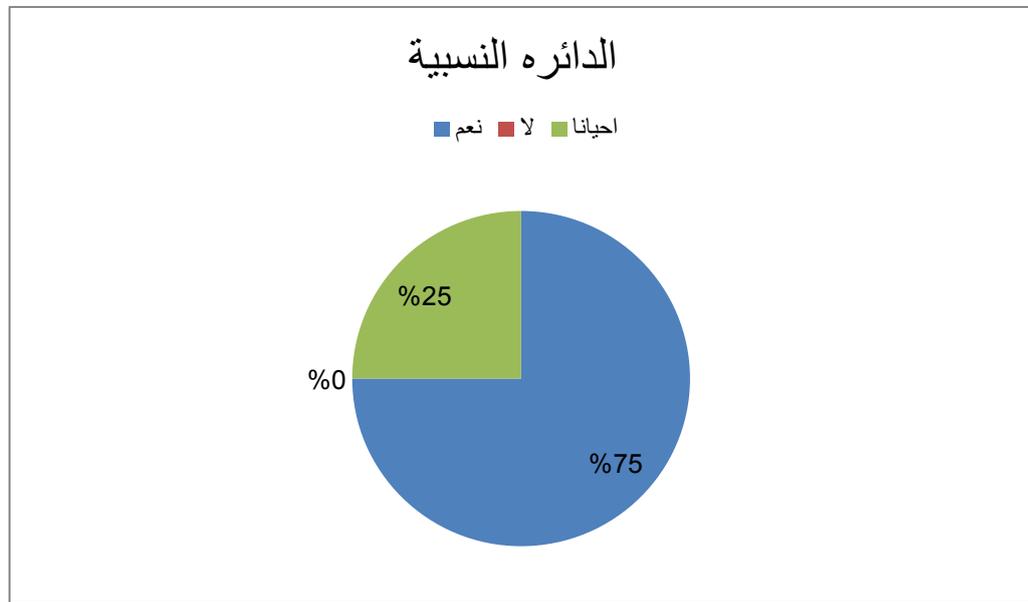
في حين أن نسبة 15% نادرا ما يتلقون الأوامر من هذا الأخير .

و من هذا كله نستنتج أن إجابات الموظفين تختلف لكن معظمهم يتلقون الأوامر عن طريق المشرف المباشر.

- السؤال الثاني: هل الإجماعات أحد الوسائل الفعالة لإيصال المعلومات إليك؟
 - الغرض من السؤال: معرفة ما إن وصول المعلومات بطريقة فعالة عن طريق الإجماعات له دور في تحقيق الفعالية التنظيمية.

- الجدول (02): يوضح إجابات الموظفين حول الإجماعات و ما إن كانت وسيلة فعالة في إيصال المعلومة

الأجابة	التكرار	النسبة
نعم	15	%75
لا	0	%0
أحيانا	5	%25



- الشكل (02): يوضح تمثيلا لنسب الجدول (02)

-تحليل النتائج:

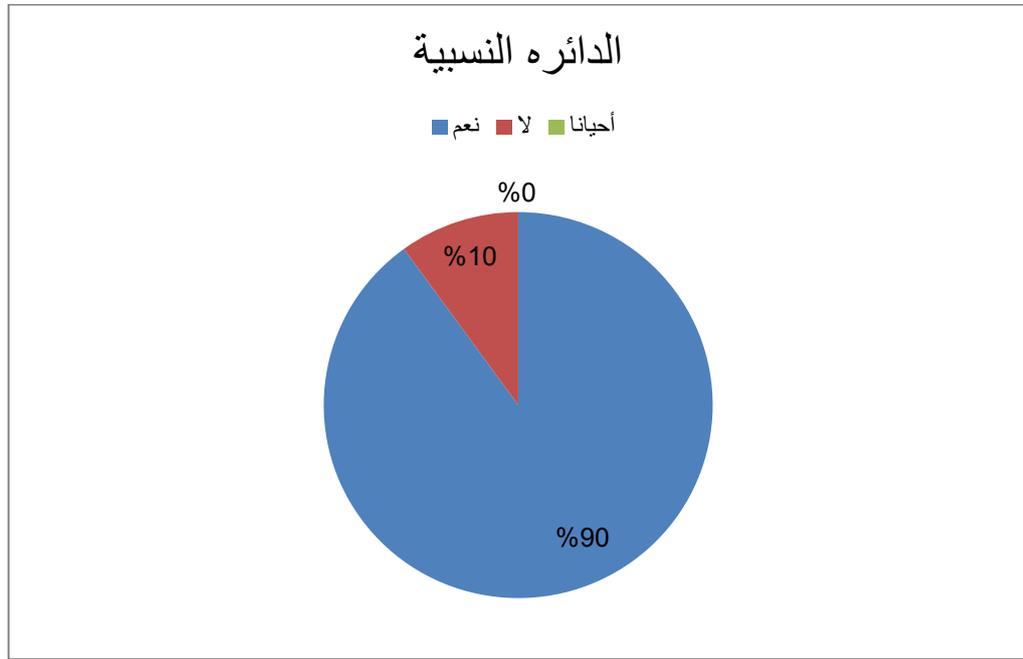
نلاحظ من خلال الجدول (02) أن نسبة %75 من الموظفين أجابو بنعم و هذا دليل على أن الإجماعات وسيلة فعالة في إيصال المعلومة ، في حين أن نسبة %25 منهم أجابو بأحيانا هذا يعني أن بعضهم لا تعني لهم الإجماعات الكثير من ناحية وصول المعلومة .

ومنه نستنتج أن معظم الموظفين يجمعون على ان الإجماعات وسيلة فعالة وناجعة في إيصال المعلومات إليهم.

-السؤال الثالث : هل تتصل إدارة المؤسسة بكم خلال فترات منتظمة أثناء العمل ؟
-الغرض من السؤال : معرفة ما إن كان الإتصال الدائم خلال للإدارة خلال فترات العمل يحقق الفعالية التنظيمية.

-الجدول (03) : يوضح إجابات الموظفين حول إتصال الإدارة بهم خلال فترات العمل .

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	18	%90
لا	2	%10
أحيانا	0	%0



-الشكل (03) : يوضح تمثيلا لنسب الجدول (03)

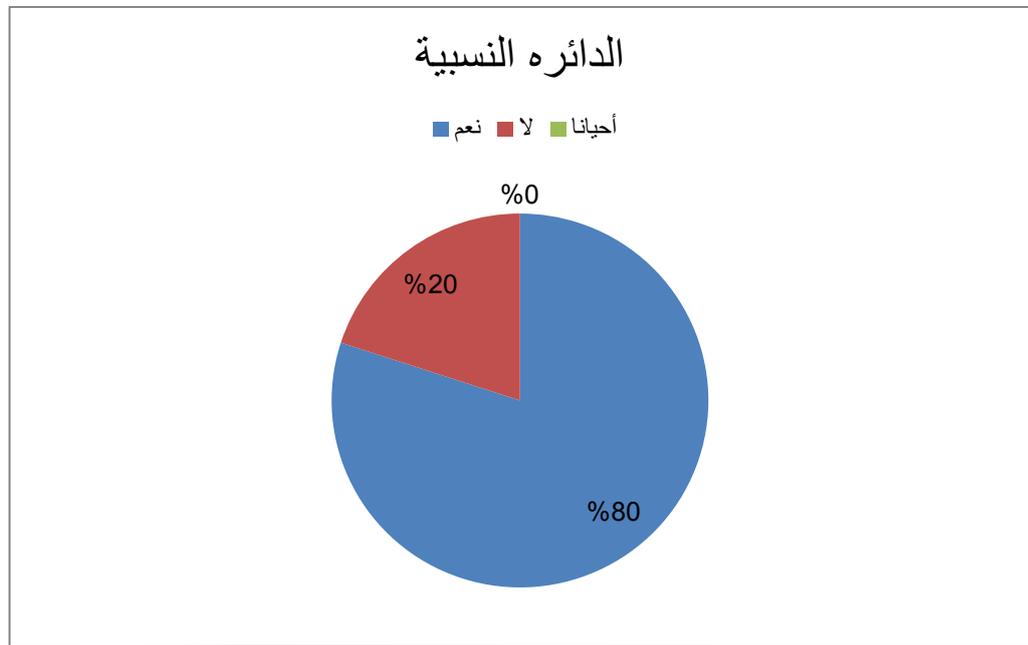
-تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول (03) أن نسبة عالية من الموظفين بالمؤسسة تمثلت في %90 تقوم الإدارة بالإتصال بهم خلال فترات العمل في حين نسبة ضئيلة منهم تمثل %10 لا تتصل الإدارة بهم .
ومنه نستنتج أنه بما أن معظم الموظفين أجابوا ب "نعم" فإن إدارة المؤسسة تتصل بمعظم الموظفين العاملين بها خلال فترات العمل .

-السؤال الرابع: هل تلجأ إدارة المؤسسة إليك لطلب رأيك في مسائل تخص عملك ؟
-الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كان لجوء الإدارة إلى الموظفين بها و إستشارتهم في أمور تخص عملهم له دور في تحقيق الفعالية التنظيمية .

-الجدول(04): يوضح إجابات الموظفين حول لجوء الإدارة إليهم و إشارهم

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	16	%80
لا	4	%20
أحيانا	0	%0



-الشكل(04): يوضح تمثيلا لنسب الجدول(04) .

-تحليل النتائج:

من خلال معطيات الجدول رقم (04) نلاحظ أن نسبة كبيرة من عينة البحث %80 أجابوا ب "نعم" في حين نسبة %20 أجابوا ب "لا" و هذا يعني أن معظم الموظفين تلجأ الإدارة إليهم لإستشارتهم في أمور تخص عملهم

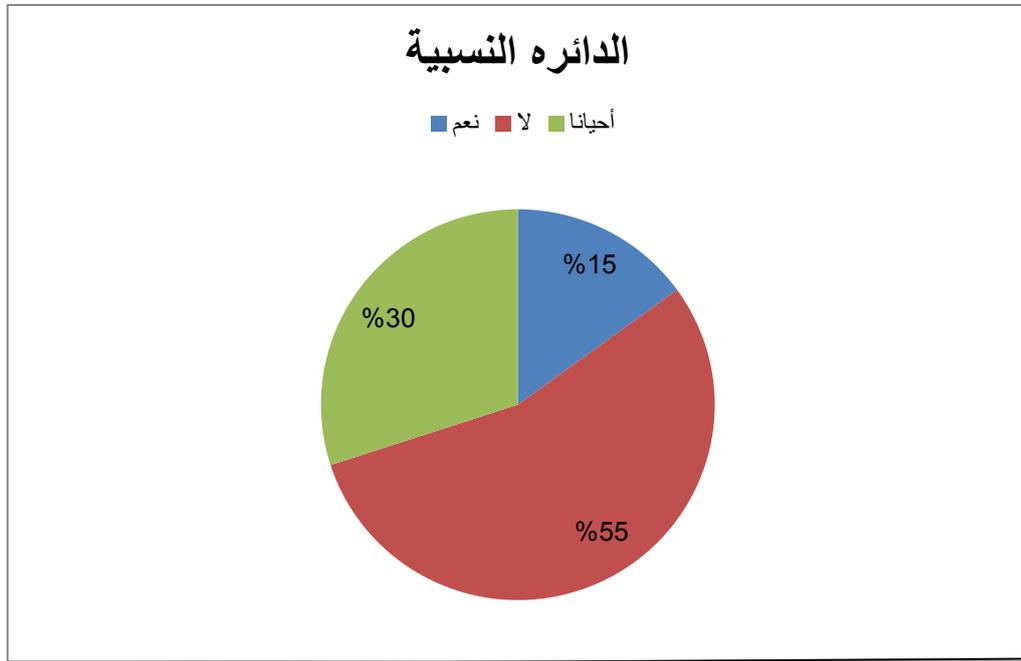
و منه نستنتج أن جل الموظفين تلجأ إدارة المؤسسة إليهم لطلب رأيهم في أمور تخص عملهم .

-السؤال الخامس: هل تصلك المعلومة من طرف الإدارة في الوقت المناسب ؟

-الغرض من السؤال: معرفة ما إن كان وصول المعلومة من طرف الإدارة في الوقت المناسب سبب في تحقيق الفعالية التنظيمية.

-الجدول(05): يوضح إجابات الموظفين حول وصول المعلومة من طرف الإدارة في الوقت المناسب .

الأجابة	التكرار	النسبة%
نعم	3	%15
لا	11	%55
أحيانا	6	%30



-الشكل (05): يوضح تمثيلا لنسب الجدول (05) .

-تحليل النتائج:

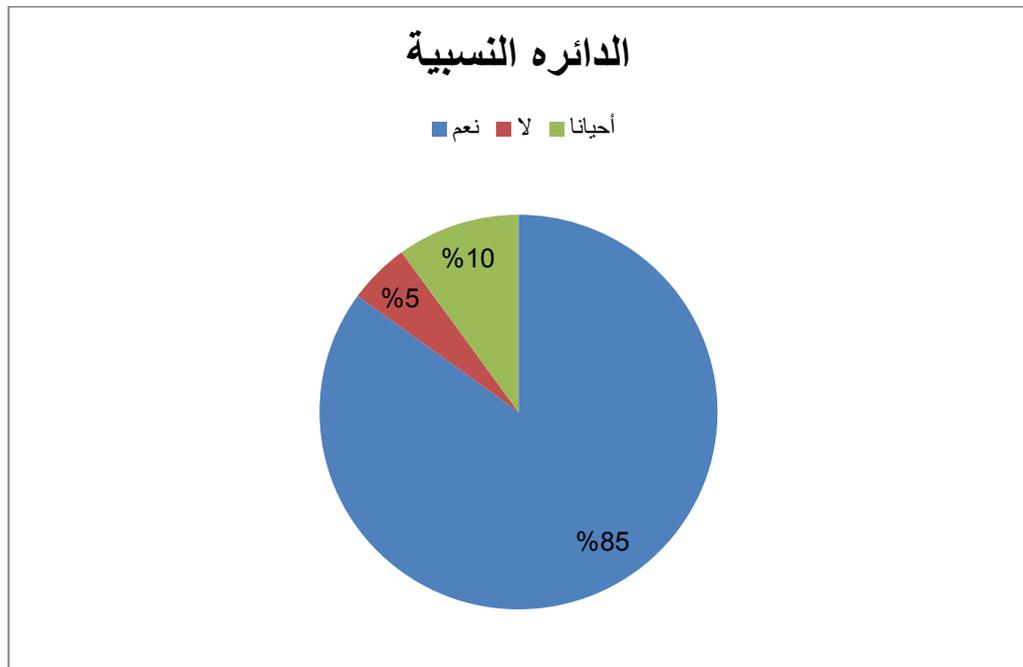
نلاحظ من خلال معطيات الجدول (05) أن نسبة 15% من الموظفين فقط تصلهم المعلومات في الوقت المناسب بينما ما يقدر بـ55% من الموظفين لا تصلهم المعلومات في الوقت المناسب في حين ما نسبته 30% أحيانا ما تصلهم .

ومنه تستنتج أن نسبة كبيرة من الموظفين في المؤسسة لا تصلهم المعلومة من طرف الإدارة في الوقت المناسب.

-السؤال السادس : هل الإعلانات في مؤسستك وسيلة هامة لإيصال التعليمات إليك ؟
-الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت الإعلانات في المؤسسة وسيلة هامة لإيصال التعليمات و تحقيق الفعالية التنظيمية .

-الجدول(06):يوضح إجابات الموظفين عن ما إذا كانت الإعلانات وسيلة هامة لإيصال المعلومة .

الأجابة	التكرار	النسبة%
نعم	17	85%
لا	1	5%
أحيانا	2	10%



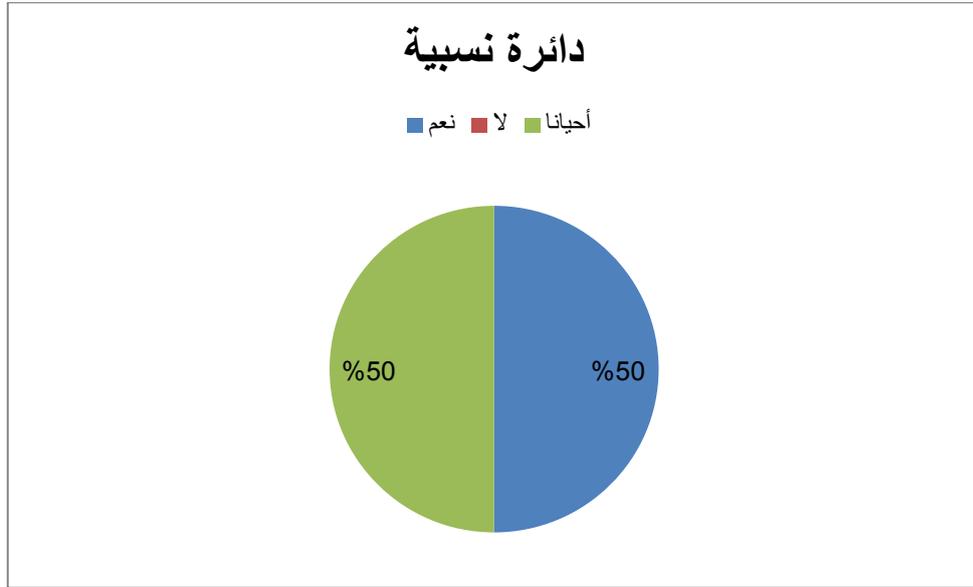
-الشكل (06): يوضح تمثيلا لنسب الجدول (06)

-تحليل النتائج:

من خلال معطيات الجدول رقم (06) نلاحظ أن معظم الموظفين أجابوا ب "نعم" 85% و الموظفين الذين أجابوا ب "لا" كانوا يمثلون النسبة الأقل 5% أما الموظفين الذين أجابو بأحيانا فيمثلون نسبة 10% .
ومنه نستنتج أن جل الموظفين يرون أن الإعلانات داخل مؤسستهم وسيلة هامة لإيصال التعليمات إليهم .

- السؤال السابع : هل البرامج التكوينية داخل مؤسستك تساعدك على أداء العمل بكفاءة ؟
 -الغرض من السؤال : معرفة مدى مساعدة البرامج التكوينية داخل المؤسسة على أداء العمل بكفاءة .
 -الجدول (07): يوضح إجابات الموظفين حول دور البرامج التكوينية في المساعدة على أداء العمل .

الأجابة	التكرار	النسبة%
نعم	10	%50
لا	0	%0
أحيانا	10	%50



-الشكل (07) : يوضح تمثيلا لنسب الجدول (07) .

-تحليل النتائج:

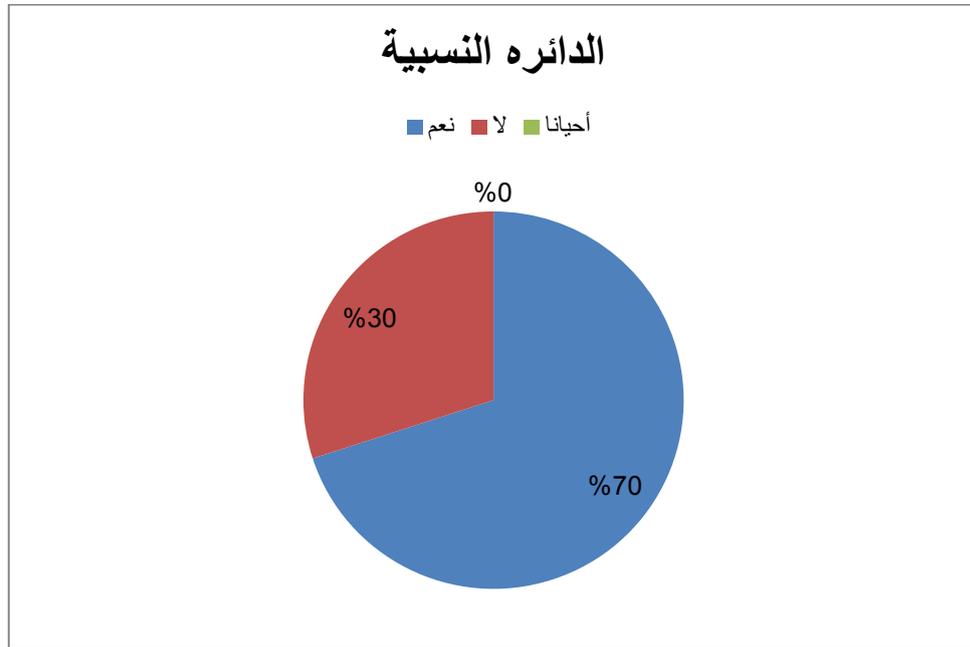
من خلال معطيات الجدول (07) نلاحظ أن النتائج متقاربة حيث كانت %50، %50 بين "نعم" و"أحيانا" على التوالي و هذا يعني أنه تقريبا كل الموظفين تساعدهم البرامج التكوينية على أداء العمل بكفاءة .
 و منه نستنتج أن البرامج التكوينية في المؤسسة لها دور كبير في مساعدة الموظفين على أداء عملهم بكفاءة و على أكمل وجه .

المحور الثاني : للإتصال الصاعد دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية

-السؤال الثامن : هل تتصل بالإدارة من خلال المشرف المباشر؟

- الغرض من السؤال :** معرفة مدى اعتماد الموظفين في المؤسسة على المشرف المباشر للاتصال بالإدارة .
- الجدول (08):** يوضح إجابات الموظفين حول ما إن كانوا يتصلون بالإدارة عن طريق المشرف المباشر.

الأجابة	التكرار	النسبة %
نعم	14	70%
لا	6	30%
أحيانا	0	0%



-الشكل (08): يوضح تمثيلا لنسب الجدول (08) .

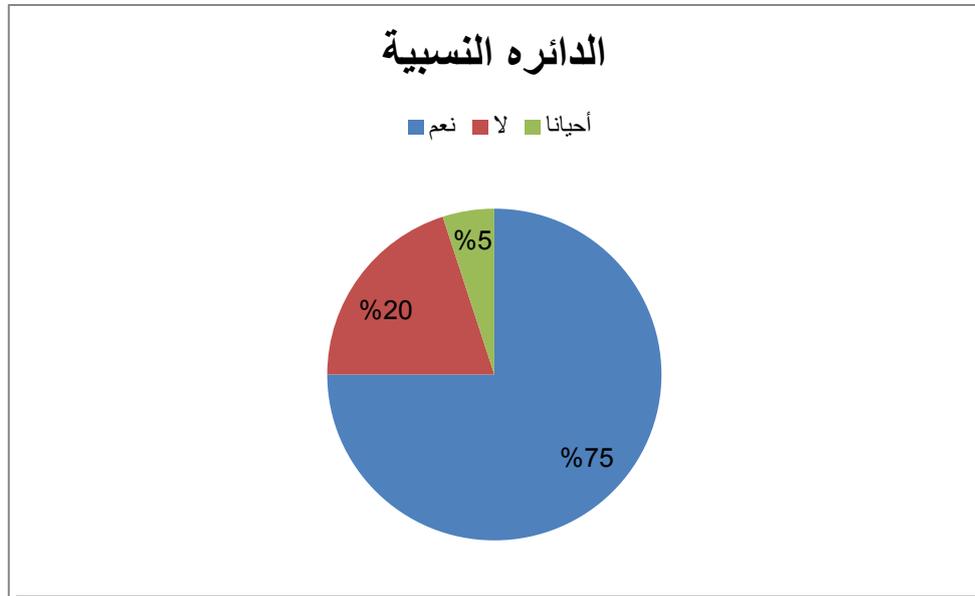
-تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (09) أن نسبة 70% من الموظفين أجابو "بنعم" في حين أن نسبة 30% منهم أحيانا ما يعتمدون على المشرف العام للإتصال بالإدارة .

من المعطيات السابقة نستنتج أن الكثير من الموظفين في مديرية الشباب و الرياضة يتصلون بالإدارة من خلال المشرف المباشر .

- السؤال التاسع: هل تعتبر النقابة وسيلة من وسائل إيصال المعلومة إلى الإدارة ؟
 -الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كان الموظفون يعبرون النقابة وسيلة لإيصال المعلومة للإدارة .
 -الجدول (09): يوضح إجابات الموظفين و هل يعبرون النقابة وسيلة من وسائل إيصال المعلومة إلى الإدارة .

الاجابة	التكرار	النسبة %
نعم	15	75%
لا	4	20%
أحيانا	1	5%



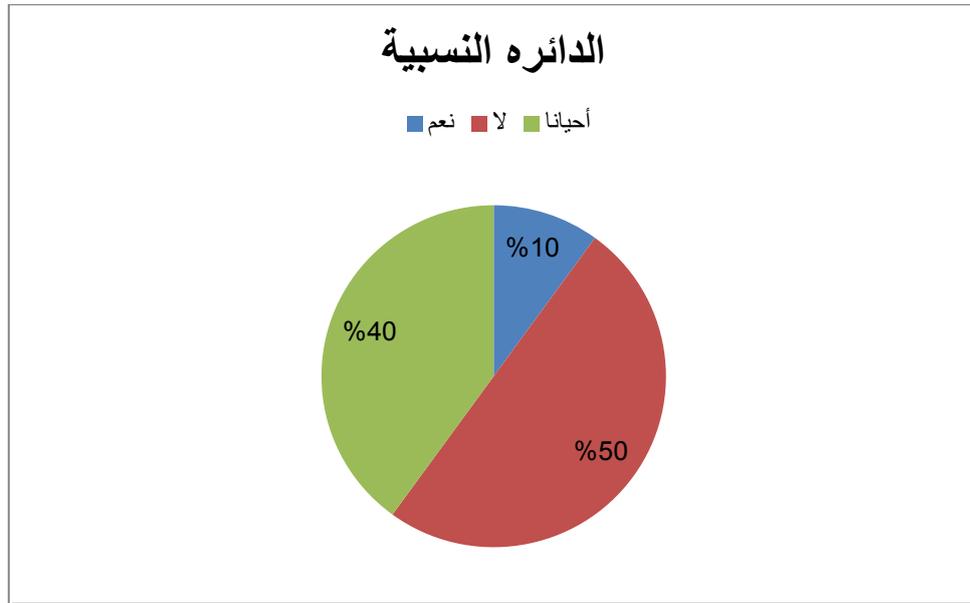
-الشكل (09) : يوضح تمثيلا لنسب الجدول (09) .

-تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال معطيات الجدول (09) أن نسبة 75% من الموظفين يعتبرون النقابة وسيلة من وسائل إيصال المعلومة إلى الإدارة أما مانسبته 20% لا يوافقون على ان النقابة وسيلة لإيصال المعلومة أما نسبة 5% فقط أحيانا ما يعتبرون ان النقابة من وسائل إيصال المعلومة للإدارة .
 و من هذا مستنتج أن النسبة الأكبر و الأعلى من الموظفين في مديرية الشباب و الرياضة يرون و يعتبرون أن النقابة وسيلة هامة للإيصال المعلومة للإدارة .

- السؤال العاشر: هل تجد صعوبات في الإتصال بالإدارة ؟
 -الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كان هناك صعوبات في الاتصال بين الإدارة و الموظفين
 -الجدول(10) : يوضح إجابات الموظفين عن وجود صعوبات في الاتصال بالإدارة .

النسبة %	التكرار	الجابة
10%	2	نعم
50%	10	لا
40%	8	أحيانا



-الشكل (10) : يوضح تمثيلا لنسب الجدول (10).

-تحليل النتائج:

- من خلال معطيات الجدول رقم (11) أن ما نسبته 10% من الموظفين يجدون صعوبات في الإتصال بالإدارة ، لكن نسبة 50% لا يجدون صعوبات أبدا، و 40% أحيانا ما يجدون صعوبات في الإتصال بالإدارة .
 ومنه نستنتج أن الموظفون لا يجدون صعوبات للاتصال بإدارة مؤسستهم في الغالب .

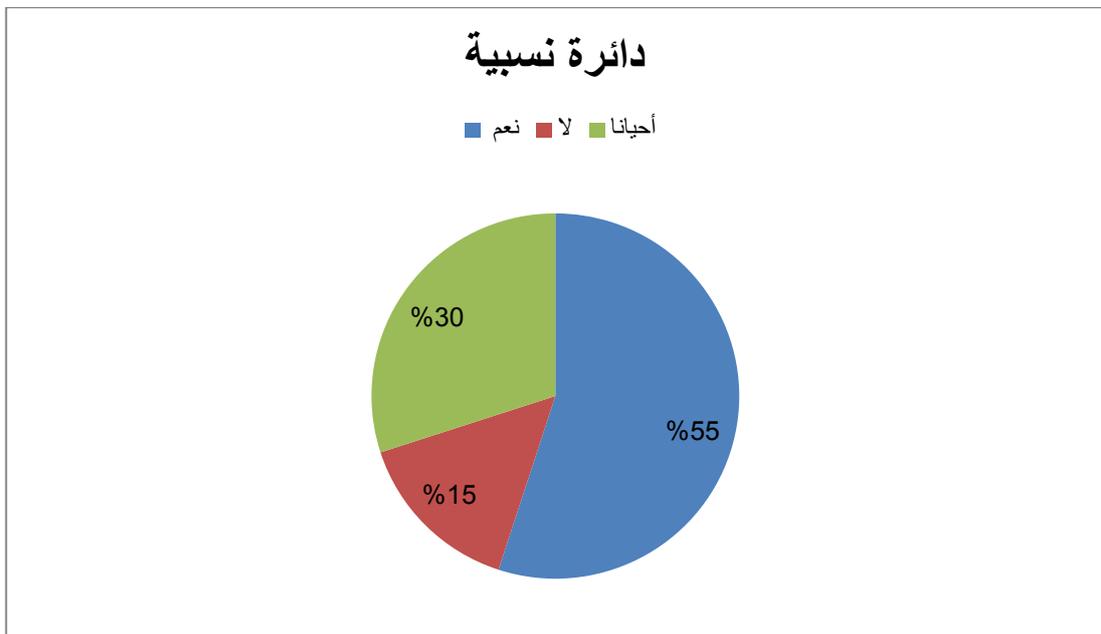
- السؤال الحادي عشر :

1- هل تستغل إجتماعك بالإدارة لتحسيسها بصعوبة عملك ؟

- الغرض من السؤال : معرفة مدى استعانة الموظفين بالاجتماعات لتحسيس الادارة بصعوبة عملهم

- الجدول (11) : يوضح مدى إستغلال الموظفين للإجتماعات لحسيس الإدارة بصعوبة عملهم

التكرار	الإجابة	النسبة %
11	نعم	55%
03	لا	15%
06	أحيانا	30%



- الشكل (11): يوضح تمثيلا لنسب الجدول "11".

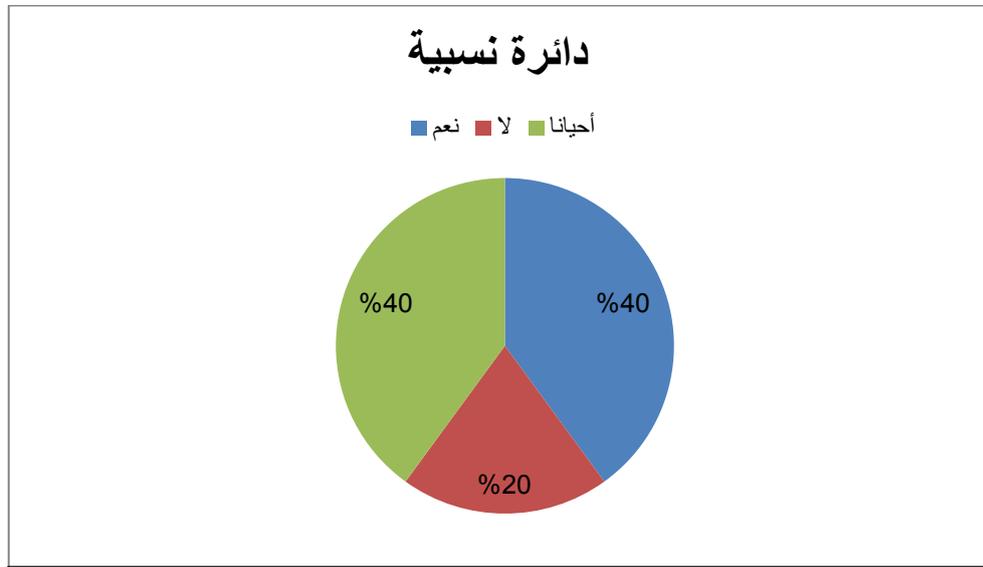
- تحليل النتائج :

نلاحظ من خلال الجدول (11) أن النسبة الأكبر من الموظفين يستغلون إجماعهم بالإدارة لحسيسها بصعوبة عملهم حيث تمثل الإجابة بنعم نسبة 55% أما الموظفين الذين أجابوا بلا فيمثلون 15% و الموظفين الذين أجابوا بأحيانا فقد مثلوا نسبة 30%.

ومنه نستنتج أن معظم الموظفين في مديرية الشباب والرياضة يستغلون فرصة إجماعهم بالإدارة لإعلامها وتحسيسها بصعوبة عملهم.

- السؤال الثاني عشر: هل تحل المشاكل المتعلقة بعملك بالإتصال بالإدارة؟
 - الغرض من السؤال: معرفة اذا ما كان الموظفون يستعنون بالدارة لحل مشاكلهم .
 - الجدول (12): يوضح إجابات الموظفين في مديرية الشباب و الرياضة حول الإتصال بالإدارة لحل مشاكل العمل .

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	8	40%
لا	4	20%
أحيانا	8	40%



- الشكل (12) يوضح تمثيلا لنسب الجدول (12)

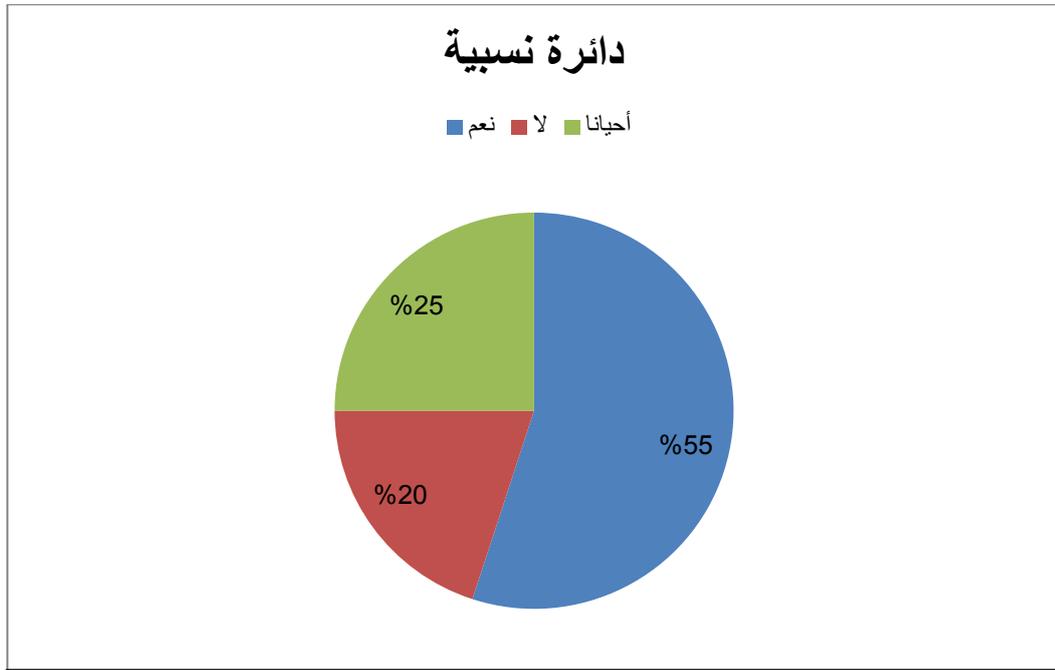
- تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول (12) أن الموظفين الذين يتصلون بالإدارة دائما لحل مشاكلهم أجابوا بنعم بنسبة 40% والموظفين الذين أجابوا بأحيانا يمثلون نسبة 40% أما الموظفين الذين لا يتصلون ابدا بالإدارة فقد مثلوا نسبة 20%.

ومنه نستنتج أن الموظفين يتصلون بالإدارة لحل مشالهم غالبا و أحيانا و الذين يمثلون النسبة الأعلى بخلاف الموظفين الذين يقومون بتدبر مشاكل عملهم بأنفسهم .

- السؤال الثالث عشر: هل تفضل المقابلة الفردية بالمدير لحل مشاكل عمالك ؟
- الغرض من السؤال : معرفة اذا ما كان اختيار الموظفين لمقابلة الفردية بالمدير لحل مشكل عملهم او لا .
- الجدول (13): يوضح إجابات الموظفين حول ميلهم لنوع المقابلة بالمدير لحل مشاكل العمل .

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	11	55%
لا	4	20%
أحيانا	5	25%



- الشكل (13) تمثيلا لنسب الجدول رقم "13".

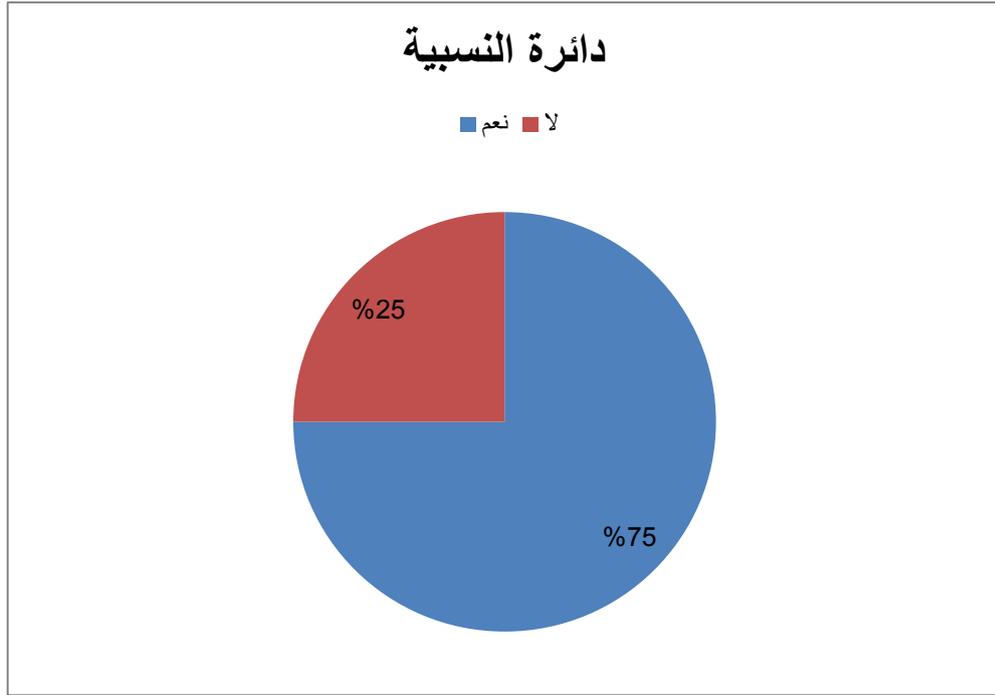
- تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول (13) أن الموظفين الذين يفضلون المقابلة الفردية بالمدير لحل مشاكل عملهم أجابوا بنعم يمثلون النسبة الأكبر 55% أما الذين لايفضلون ذلك و الذين أحيانا ما يفضلون ذلك يمثلون النسبة الأقل 20% و 25% على التوالي .

و منه نستنتج أن معظم الموظفين بمديرية الشباب و الرياضة يفضلون المقابلة الفردية مع مدير المؤسسة و ذلك لحل المشاكل المتعلقة بالعمل و رفع الحرج الذي يكون في المقابلة الجماعية .

- السؤال الرابع عشر: هل تعتبر الشكاوى أحد وسائل إيصال مشاكل العمل للإدارة؟
- الغرض من السؤال: معرفة اذا ما كانت الشكاوى أحد وسائل إيصال مشاكل العمل ام لا.
- الجدول (14): يوضح إجابات الموظفين حول إعتبار الشكاوى أحد وسائل إيصال مشاكل العمل للإدارة.

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	15	%75
لا	5	%25



- الشكل (14): توضح تمثيلا لنسب الجدول (14) تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول (14) أن جل الموظفين بالمديرية يعبرون الشكاوى وسيلة هامة لإيصال مشاكل العمل للإدارة وهذا بنسبة %75 أما الموظفين الذين يرون أن الشكاوى ليست وسيلة ناجعة فقد مثلوا الأقلية بنسبة %25.

ومنه نستنتج أن العدد الأكبر من الموظفين في المديرية يستعملون الشكاوى لحل مشاكلهم الخاصة بالعمل و يعتبرونها أحد الوسائل الهامة.

المحور الثالث : للإتصال الأفقي دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية

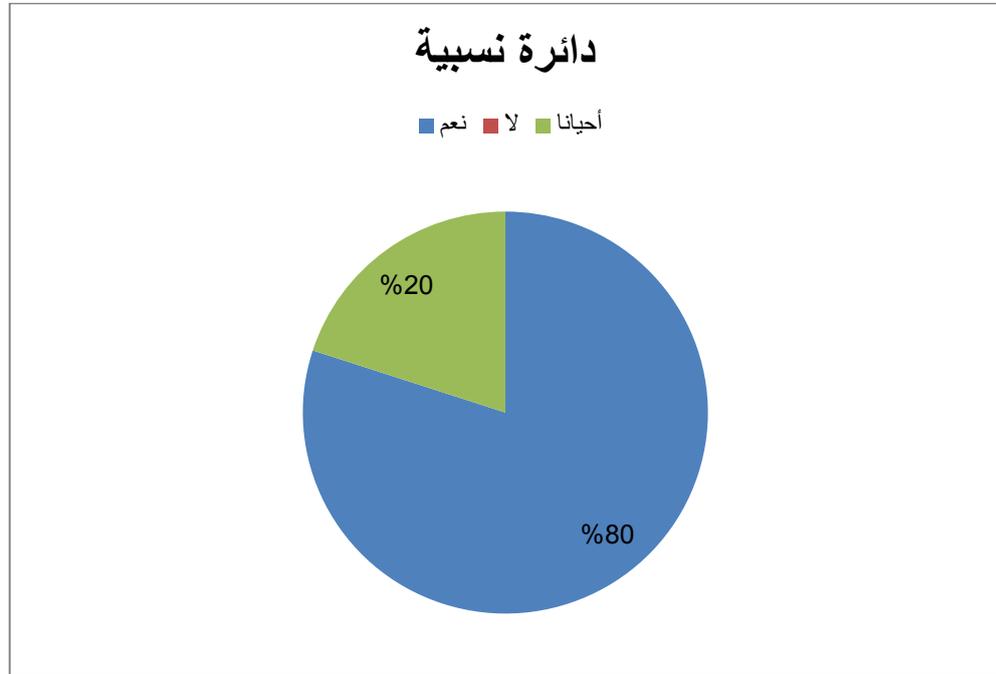
- السؤال الخامس عشر: هل تتناقش مع زملائك بخصوص أمور العمل ؟

- الغرض من السؤال :

معرفة ما اذا هناك نقاش بين العمال في المؤسسة تخص أمور العمل .

- الجدول (15): يوضح إجابات الموظفين حول ما إذا كانوا يناقشون مع بعضهم في أمور تخص العمل.

الأجابة	التكرار	النسبة %
نعم	16	%80
لا	0	%0
أحيانا	4	%20



- الشكل (15): توضح تمثيلا لنسب الجدول (15)

- تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول (15) أن النسبة الأكبر من الموظفين يناقشون مع بعضهم في أمور العمل و أجابو

بنعم بنسبة %80 أما الذين يمثلون نسبة %20 أحيانا ما يناقشون فيما بينهم .

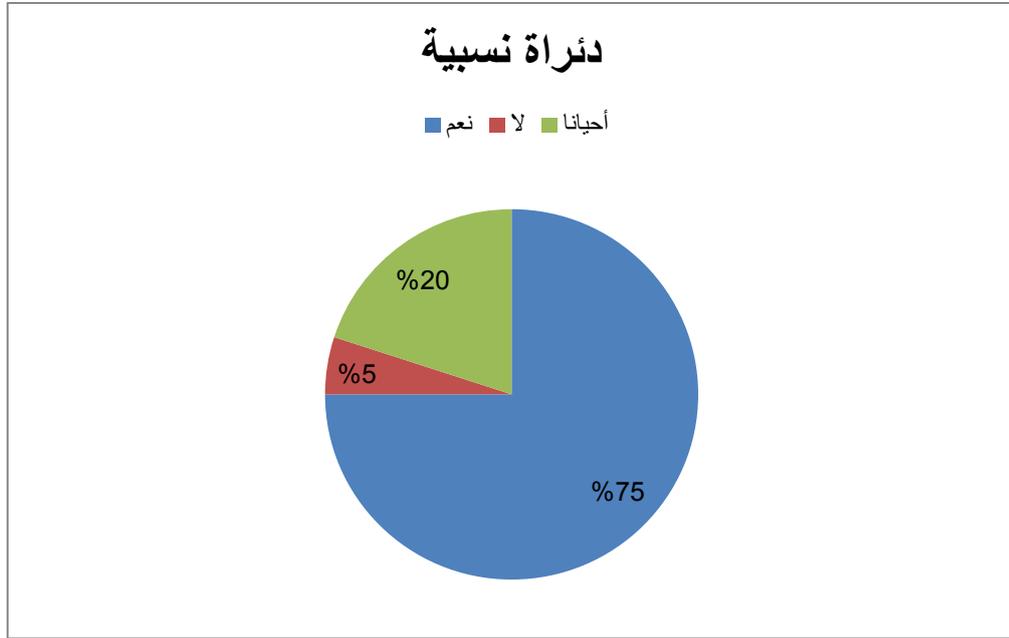
ومنه نستنتج أنه يوجد نسبة قليلة فقط من الموظفين في المديرية لا يجذبون التناقش في أمور تخص العمل.

- السؤال السادس عشر : هل يتم الإتصال بين قسمكم و الأقسام الأخرى في المؤسسة ؟
- الغرض من السؤال :

معرفة ما إن كان هناك إتصال بين الأقسام داخل المؤسسة .

- الجدول (16): يوضح إجابات الموظفين حول إمكانية وجود إتصال بين قسمهم و الأقسام الأخرى.

الأجابة	التكرار	النسبة %
نعم	15	%75
لا	1	%5
أحيانا	4	%20



- الشكل (16): توضح تمثيلا لنسب الجدول (16)

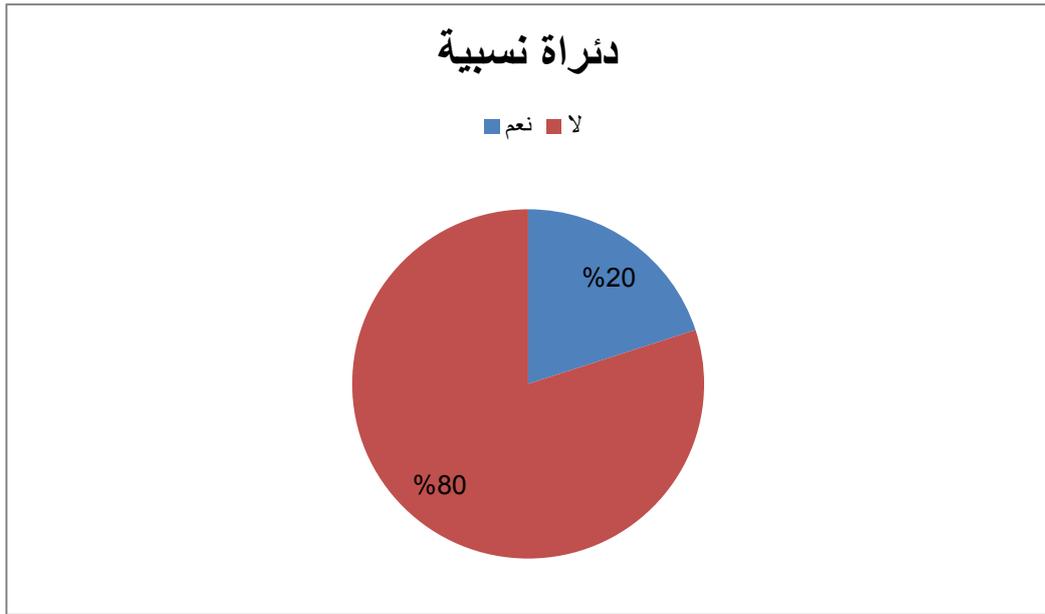
- تحليل النتائج :

نلاحظ من خلال الجدول (16) أن معظم الموظفين قد أجابوا بنعم بنسبة %75 أما الموظفين الذين أحيانا ما يقيمون إتصالات بالأقسام الأخرى فيمثلون نسبة %20 والذين يقولون أنهم لا يقومون بالإتصال بغيرهم من الأقسام فقد مثلوا النسبة الأضعف %5.

و من إجابات الموظفين السابقة نستنتج وجود إتصال بين أقسام المؤسسة و هذا أيضا له دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسة و كذا تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة .

- السؤال السابع عشر: هل تقارن بين أدائك و أداء زملائك من أجل المنافسة؟
 - الغرض من السؤال : معرفة هل هناك عنصر المنافسة بين العمال .
 - الجدول (17): يوضح إجابات الموظفين حول المقارنة في الأداء من أجل المنافسة .

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	4	20%
لا	16	80%



- الشكل (17): توضح تمثيلا لنسب الجدول (17)

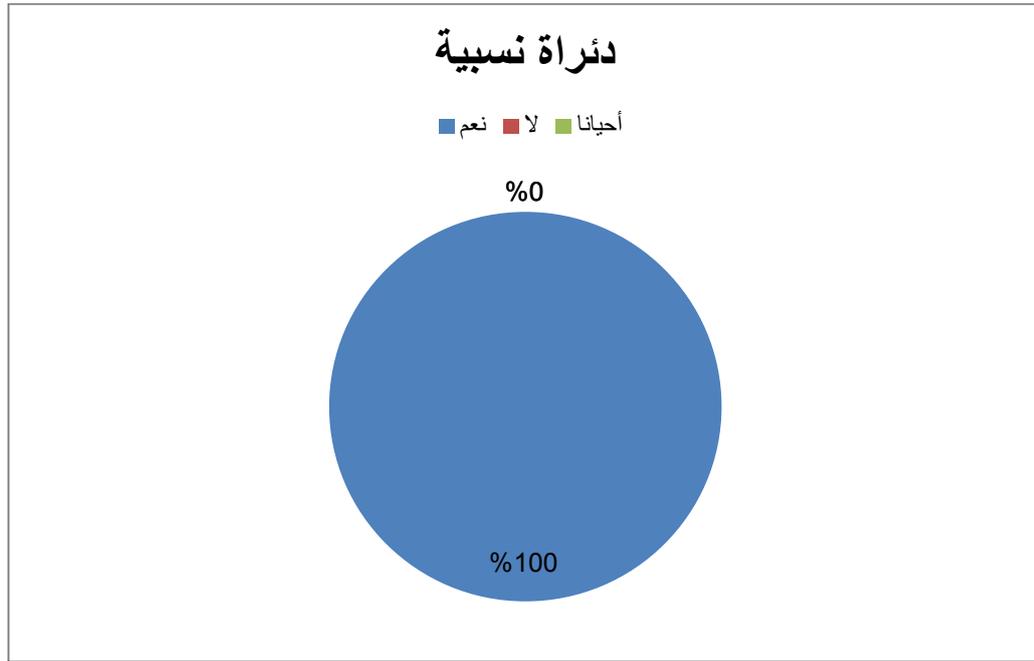
- تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول (17) أن معظم الموظفين أجابوا بلا و يمثلون نسبة 80% والذين أجابوا بنعم يمثلون نسبة 20% .

ومنه نستنتج أن معظم الموظفين في المديرية لا يولون إهتمام لعنصر المنافسة في حين أن عنصر المنافسة لها دور كبير في تحسين أداء العمل و الذي بدوره يزيد من فرص تحقيق المؤسسة لأهدافها.

- السؤال الثامن عشر : هل ترون أن للاتصال الأفقي دور في حل مشاكل العمل البسيطة ؟
- الغرض من السؤال : معرفة دور الاتصال الأفقي في حل مشاكل العمل البسيطة .
- الجدول (18): يوضح إجابات الموظفين حول دور الإتصال الأفقي في حل مشاكل العمل البسيطة.

النسبة %	التكرار	الإجابة
%100	20	نعم
%0	0	لا
%0	0	أحيانا



- الشكل (18): يوضح تمثيلا لنسب الجدول (18)
- تحليل النتائج:

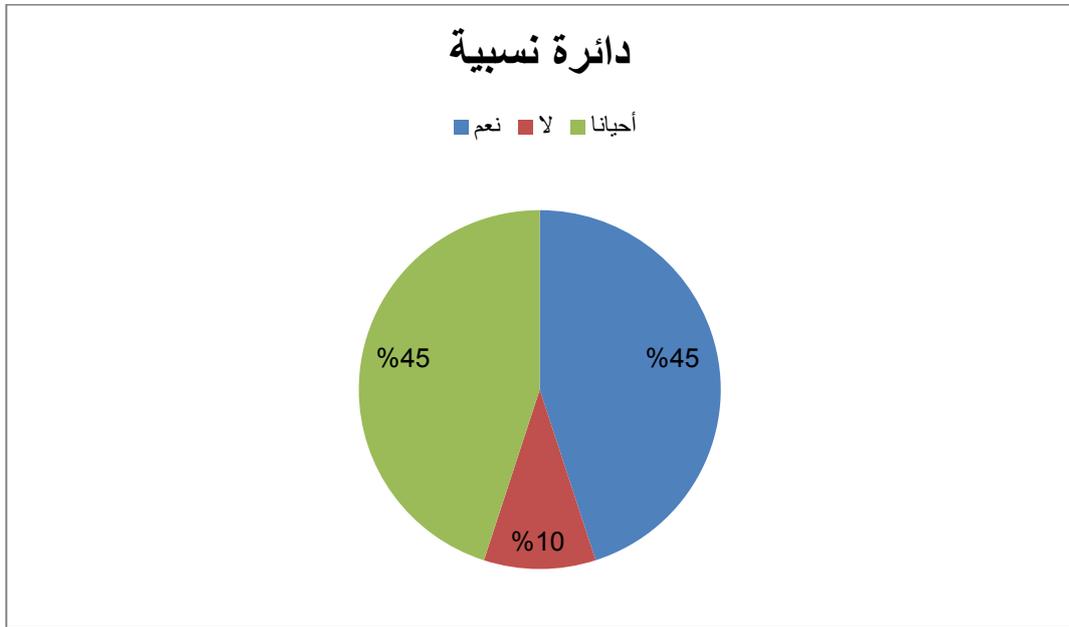
من خلال معطيات الجدول رقم (18) نلاحظ أن الأغلبية الساحقة أجابو بنعم بنسبة %100 و منه نستنتج الموظفين في المديرية يرون أن للاتصال الأفقي دور في حل مشاكل العمل البسيطة .

- السؤال التاسع عشر: هل للعلاقة بين الزملاء في العمل دور في تحسين الأداء ؟
- الغرض من السؤال :

معرفة دور العلاقة الحسنة بين الزملاء في تحسين الأداء .

- الجدول (19): يوضح دور العلاقة بين زملاء العمل في تحسين الأداء.

الأجابة	التكرار	النسبة
نعم	9	%45
لا	2	%10
أحيانا	9	%15



- الشكل (19): يوضح تمثيلا لنسب الجدول (19)

- تحليل النتائج:

من خلال معطيات الجدول (19) نلاحظ أن نسبة من الموظفين 45% أجابوا بنعم و 45% أجابوا بأحيانا أما ما نسبته 10% فأجابوا بلا .

ومنه نستنتج أن الإجابات "بنعم" و"أحيانا" كانت متساوية و هذا يعني أن معظم الموظفون يرون أن العلاقة الجيدة تكون سببا في تحسين الأداء لا قلة منهم و هي مثل النسبة الأضعف .

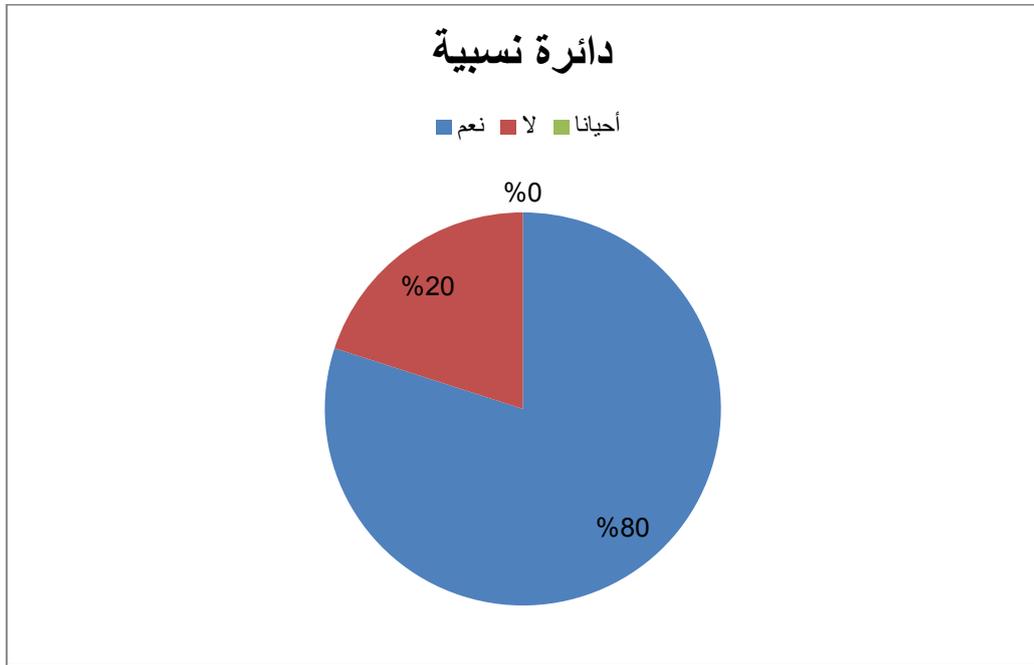
- السؤال العشرون: هل يساهم الإتصال الأفقي في الرفع من فعالية الاداء؟

- الغرض من السؤال :

معرفة ما إذا كان الإتصال الأفقي يساهم في الرفع من فعالية الأداء

- الجدول (20): يوضح إجابات الموظفين حول مساهمة الإتصال الأفقي في الرفع من فعالية الأداء.

الأجابة	التكرار	النسبة %
نعم	16	80%
لا	4	20%
أحيانا	0	0%



- الشكل (20): يوضح تمثيلا لنسب الجدول (20)

- تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) أن نسبة 80% من الموظفين أجابو بنعم و نسبة 20% أجابوا بلا . من الجدول السابق نستنتج أن جل الموظفين في مديرية الشباب و الرياضة لهم نفس الرأي في أن الإتصال الأفقي يساهم في الرفع من فعالية الأداء .

الإستنتاج العام:

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها بمكان تواجد عينة الدراسة ، و بعد تحليل النتائج المتوصل إليها في ضوء الفرضيات المطروحة وبالاعتماد على الدراسات السابقة تم التوصل إلى النتائج التالية:

عند تحليل معطيات المحور الثاني الخاص بالاتصال النازل ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية أتضح أن هناك دورا كبيرا بين الاتصال النازل والفعالية التنظيمية ، معناه أن الفرضية قد تحققت.

— أما أنه عند تحليل معطيات ونتائج للمحورين الثالث والرابع اتضح انه للاتصال الصاعد والاتصال الأفقي دورا كبيرا أيضا في تحقيق الفعالية التنظيمية، وهذا معناه أن الفعالية التنظيمية تتأثر بنوع الاتصال يعني تحقق الفرضية الثانية والثالثة.

— ومن خلال هذه الدراسة تبين لنا أن مديرية الشباب والرياضة بولاية الوادي أو القائمين على المديرية لم يعطوا الأهمية البالغة و الحقيقية للعملية الاتصالية وما لها من دور في تحقيق الفعالية التنظيمية ، ولعل هذا ما ينعكس بالسلب على الرياضة والنشاطات الرياضية في الولاية.

انطلاقاً من الدراسة التي تمت في بحثنا والتي شملت مختلف نتائج الأسئلة التي وردت في الاستبيان الموجه للموظفين والنتائج الإحصائية التي لها علاقة وطيدة لفرضيات الدراسة والتي تتمحور حول موضوع دور الإتصال الداخلي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية.

وانطلاقاً من المحاور الثلاث في الاستبيان الموجه للإداريين حسب الأسئلة التالية:

- من 1 إلى 20 للإداريين .

وبعد التمعن في هذه النتائج نأتي إلى استنتاج مدى تحقيق نفي أو ثبات الفرضية الأولى في الدراسة ،ومن خلال مختلف إجابات الأسئلة التالية : من 1 إلى 7 من الفرضية الأولى الموجهة إلى للإداريين في الاتصال النازل و دوره في تحقيق الفعالية التنظيمية اتضح لي ما يلي:

*ألقى الأوامر عن طريق المشرف المباشر . " و هذه العملية الاتصالية تمكن المؤسسة من بلوغ مرادها و هدفها "

*أعتبر الاجتماعات أحد الوسائل الفعالة لإيصال المعلومة . "فعالية الوسائل الاتصالية المتاحة تزيد من فرص بلوغ المؤسسة لمرادها و أهدافها "

*تتصل الإدارة بي خلال فترات منتظمة أثناء العمل "التفقد المستمر لأحوال العمال و سيرورة العمل سبب لتحقيق أهداف المؤسسة" .

*أعتبر الإعلانات وسيلة هامة في المؤسسة لإيصال التعليمات إلي "الوسائل الفعالة لإيصال التعليمات تزيد من فرص بلوغ المؤسسة لأهدافها".

من خلال هذا المحور يتضح لنا صدق وثبات الفرضية الأولى، أي أن للاتصال النازل دور في تحقيق الفعالية التنظيمية .

ومن خلال إجابات عن الأسئلة على الفرضية الثانية : من 8 إلى 14 حول دور الاتصال الصاعد في تحقيق الفعالية التنظيمية اتضح جلياً ما يلي:

*أتصل بالإدارة من خلال المشرف المباشر "الإتصال بالمشرف المباشر يحقق الفعالية التنظيمية"

*أعتبر النقابة وسيلة فعالة من وسائل إيصال المعلومة للإدارة. "النقابة من الأساليب الهامة في تحقيق الفعالية التنظيمية"

*أستغل اجتماعي بالإدارة لتحسيسها بصعوبة عملي. "سماح الإدارة للموظفين باللجوء إليها عن طريق الاجتماعات يحقق الفعالية التنظيمية"

*أحل المشاكل الخاصة بعملي بالاتصال بالإدارة. "لجوء الموظف لحل مشاكلهم دليل على تحقيق الفعالية التنظيمية"

*أعتبر الشكاوى وسيلة لإيصال مشاكل العمل للإدارة. " الوسيلة التي تسمح بإيصال مشاكل العم تحقق الفعالية التنظيمية"

ومن خلال هذا المحور يتضح جليا ثبات الفرضية الثانية ، أي أن الأساليب الاتصالية المتبعة عن طرق الإتصال النازل في المؤسسة لها دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الرياضية فعلا كما علمنا من قبل أن الفعالية التنظيمية هي قدرة المؤسسة على بلوغ هدفها .

انطلاقا من المحور الثالث حسب الأسئلة :

- من 15 إلى 20 إلى الموظفين.

من خلال مختلف إجابات الأسئلة التالية : السؤال من 15 إلى 20 الموجه إلى الموظفين من الفرضية الثالثة نستنتج ما يلي .

* أتناقش مع الزملاء بخصوص أمور العمل. "الإتصال بين الزملاء في العمل يحقق الفعالية التنظيمية"

* يتم الإتصال بين قسمي و الأقسام الأخرى في المؤسسة. "الإتصال بين الأقسام مهم في تحقيق الفعالية التنظيمية"

* للإتصال الأفقي دور في حل مشاكل العمل البسيطة. "حل المشاكل البسيطة بين الموظفين عن طريق الإتصال الأفقي يحقق الفعالية التنظيمية"

* يساهم الإتصال الأفقي في الرفع من فعالية الأداء. "بما أن الإتصال الأفقي يساهم في الرفع من فعالية الأداء يمكننا القول يحقق الفعالية التنظيمية"

ومن خلال هذا المحور اتضح أيضا ثبات الفرضية الثالثة و إن معظم الموظفين أكدوا عن أهمية الاتصال الأفقي داخل المؤسسة الرياضية.

وفي الأخير وبعد التأكيد على صحة كل فرضيات الدراسة تمت الإجابة عن الإشكالية التي طرحت، ومن هذا المنطق يمكن القول أن للإتصال الداخلي دورا كبيرا و هاما في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية و بلوغ المؤسسة لأهدافها.

بعد عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة اتضح لنا أن الاتصال الداخلي له دور بارز في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية و لكن لا يتم الإهتمام بها وتقتصر هذه النتيجة على عينة الدراسة فقط (مديرية الشباب والرياضة بولاية الوادي)، ولقد ارتأينا أن نقترح جملة من التوصيات آملين أن نجد الأذان الصاغية لدى مسؤولي مديرية الشباب والرياضة بولاية الوادي. وفيما يلي هذه التوصيات:

1-زيادة درجة الوعي لدى العنصر البشري داخل المؤسسة باعتباره فاعل أساسي في المعادلة الاتصالية التنظيمية مهما كانت مكانته في الهيكل التنظيمي .

2- تحفيز الأفراد و إدماجهم حتى يتحقق مستوى عال من الفعالية التنظيمية.

3- سعي المديرية لتغيير ثقافات الاتصالية استجابة للتغيرات الواقعة في البيئتين الداخلية والخارجية.

4-محاولة صياغة نوايا ورسالة المؤسسة بمشاركة جميع الأفراد العاملين لأن عبء تحقيقها يقع على عاتقهم.

5- ضرورة استيعاب المفاهيم الإدارية من قبل القيادات الإدارية بالمؤسسة الرياضية .

6- ضرورة تعزيز ثقافة تنظيمية جديدة تعتمد على طرق حديثة.

7-الاهتمام بالعنصر البشري مع توفير الجو المناسب للعمل مع مواكبة التطورات الحديثة بعيدا عن كل الضغوط.

8-إشراك أفراد المؤسسة في عمليات اتخاذ القرار وكيفية التعامل مع الظروف الطارئة .

9-الرجوع إلى البحوث العلمية في حال وجود مشكلات على الصعيد التنظيمي.

• كما نوصي ببعض الصفات على المدير خصوصا:

-أن يكون لطيفا مع العمال ولديه ميل لإنشاء علاقات معهم.

-أن يكون لديه ميل للاستفسار عن كل ما يحيط به.

-أن يكون لديه بعد النظر حول مستقبل وظيفته.

-أن يكون له ميل رياضي خاصة وأن الأمر يتعلق بالإدارة الرياضية.

-بالرغم من هذه الدراسة محدودة بأدواتها وأفرادها إلا أننا نأمل أن تفيد في تقديم مؤشرات تشجع على البحث

في موضوع الاتصال والفعالية التنظيمية خاصة في المجال الرياضي .

وفي الأخير نرجو أن يكون هذا العمل فائدة على منهم بعدنا ، وأن يكون سند وعون يقتدى به في مختلف

البحوث والمواضيع إن شاء الله .

خاتمة

خاتمة:

انطلقت دراستنا من إشكالية (هل للاتصال الداخلي دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية؟) ثم قمنا بوضع فرض عام يتمحور حول، الاتصال الداخلي في المؤسسات الرياضية ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية بها، وللتحقق من صحة أو بطلان فرضيات البحث قمنا باستعمال (استمارة إسيان مقسمة لثلاثة محاور رئيسية - الاتصال النازل ، الاتصال الصاعد، الاتصال الأفقي).

وبعد جمع المعطيات والنتائج وتفرغ النتائج ومناقشتها من خلال التعليق على الجداول ، تحصلنا على مجموعة من النتائج ، فالفرضية الأولى توصلنا من خلالها إلى أن (للاتصال النازل دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية).

أيضا الفرضيتين الثانية والثالثة فقد توصلنا من النتائج إلى أن الاتصال الأفقي والصاعد لهما تأثير إيجابي على الفعالية التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة بولاية الوادي.

أما الفكرة الرئيسية والهامة التي استوحيناها من خلال هذه الدراسة أن مديرية الشباب والرياضة بولاية الوادي والتي أخذت منها عينة الدراسة لا تولي أهمية للعملية الاتصالية، في حين أننا من خلال الدراسات السابقة لاحظنا نتائج الباحثين حول الاتصال الذي من دونه نعجز عن تحقيق الأهداف سواء على المستوى الفردي الشخصي ،أو على المستوى الجماعي.

وقد توصلنا من خلال الدراسات السابقة انه لا مجال للشك في الدور الفعال الذي يقوم به الاتصال لتحقيق فعالية التنظيم بالمؤسسات الرياضية ، وما يمكن قوله هل تحسين المهارات الاتصالية كفيلا بتحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الرياضية (مديرية الشباب والرياضة بولاية الوادي)؟

وتبقى النتائج المتوصل إليها نسبيا تتغير بتغير الأوقات والظروف المستقبلية الحاصلة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

- المصادر:

1- القرآن الكريم:

- سورة النساء الآية (89-90).

- سورة القصص الآية (50 - 51).

المراجع:

2- أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر، 2000.

3- أحمد فهمي جلال ، مبادئ التنظيم في إدارة الأعمال ، دون طبعة ، القاهرة ، 1996.

4- إبراهيم محمود عبد المقصود وحسن احمد الشافعي ، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية ، الإمكانات والمنشآت

في المجال الرياضي ، الجزء السابع ، الطبعة الأولى ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، 2004.

5- إبراهيم المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، دون طبعة، دار أفق الإبداع والنشر والإعلام، الرياض، 2000.

6- بوب غارث ، اثني عشرة مقدره تهي، مهب هشام الدجاني ، دار الشروق ، جدة 2004.

7- بتر دراكر ، الإدارة للمستقبل ، ترجمت ، صليب بطرس ، الدار الدولية للنشر ، مصر ، 1995 . 8- جيهان رشتي، الأسس العلمية لنظريات الاتصال ، الطبعة الثانية، دار الفكر ، القاهرة، 1975،

9- حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية(نظريات الإدارة وتطبيقاتها)، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003.

10- حسن عماد المكاوي وآخرون، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الطبعة الأولى، الدار المصرية اللبنانية(القاهرة)، 1998.

11 - حامد أحمد رمضان بدر، إدارة المنظمات (اتجاه شرطي)، من دون طبعة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1994.

12- حسن احمد الشافعي، الإعلام في التربية البدنية والرياضية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2004.

13- حسن عماد مكاوي ، ليلي حسين السيد ، الاتصال ونظرياته المعاصرة ، الطبعة الأولى ، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة ، 1998.

14- حسين عمر أمين السمري، فاعلية الاتصال لدي الإداري الرياضي ، مجلد بحوث التربية البدنية والرياضية ، كلية التربية الرياضية للبنين بالهرم (جامعة حلوان) ، 2005.

15- ديود فان دالين ، تأليف محمد نبيل نوفل وآخرون، مناهج البحث في التربية البدنية وعلم النفس، الطبعة الثانية، 1984 .

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

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

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

-الجرائد الرسمية:

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

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

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

-الرسائل الجامعية:

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

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

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

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

-المجلات:

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

45- صلاح الدين عون الله، مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد1987، 54.

-المراجع الأجنبية:

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

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

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

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

الملك الحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم الإدارة والتسيير الرياضي استمارة
استبيانیه موجهة لإداري مديرية الشباب والرياضة بولاية الوادي

في إطار انجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الإدارة والتسيير الرياضي والتي جاءت تحت عنوان (الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسات الرياضية) يشرفنا إن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة راجين منكم الإجابة على أسئلتها بكل صدق حتى يتسنى لنا الوصول إلى معلومات تفيدنا في دراستنا. وفي الأخير تقبلوا منا فائق عبارات التقدير والاحترام.

إشراف الدكتور:

مراد خليل

إعداد الطالب :

عبيدي عنتر

المحور الأول : للاتصال النازل دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية .

1. هل تتلقي الأوامر عن طريق المشرف المباشر ؟

نعم لا أحيانا

2. هل تعتبر الاجتماعات أحد الوسائل الفعالة لإيصال المعلومة إليك؟

نعم لا أحيانا

3. هل تتصل الإدارة بك خلال فترات منتظمة أثناء العمل ؟

نعم لا أحيانا

4. هل تلجأ الإدارة إليك لطلب لأيك حول مسائل تخص عملك ؟

نعم لا أحيانا

5. هل تصلك المعلومة من طرف الإدارة في الوقت المناسب ؟

نعم لا أحيانا

6. هل تعتبر الاعلانات وسيلة هامة في مؤسستك لإيصال التعليمات إليك ؟

نعم لا أحيانا

7. هل البرامج التكوينية داخل المؤسسة تساعد على أداء العمل بكفاءة ؟

نعم لا أحيانا

المحور الثاني : للاتصال الصاعد دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية

8. هل تتصل بالإدارة من خلال المشرف المباشر ؟

نعم لا أحيانا

9. هل تعتبر النقابة وسيلة من وسائل إيصال المعلومة للإدارة ؟

نعم لا أحيانا

10. هل تجد صعوبات في الاتصال بالإدارة ؟

نعم لا أحيانا

11. هل تستغل اجتماعك بالإدارة لتحسيسها بصعوبة عملك ؟

نعم لا أحيانا

12. هل تحل المشاكل المتعلقة بعملك بالاتصال بالإدارة ؟

نعم لا أحيانا

13. هل تفضل المقابلة الفردية بالمدير لطرح مشاكل عملك ؟

نعم لا أحيانا

14- هل تعتبر الشكاوى أحد وسائل إيصال مشاكل العمل للإدارة ؟

نعم لا أحيانا

المحور الثالث : للاتصال الأفقي دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية .

15- هل تتناقش مع زملائك بخصوص أمور العمل ؟

نعم لا أحيانا

16- هل يتم الاتصال بين قسمكم و الأقسام الأخرى في المؤسسة ؟

نعم لا أحيانا

17- هل تقارن بين أدائك و أداء زملائك من أجل المنافسة ؟

نعم لا أحيانا

18- هل ترى أن للاتصال الأفقي دور في حل مشاكل العمل البسيطة ؟

نعم لا أحيانا

19- هل ترى أن العلاقة بين الزملاء دور في تحسين الأداء ؟

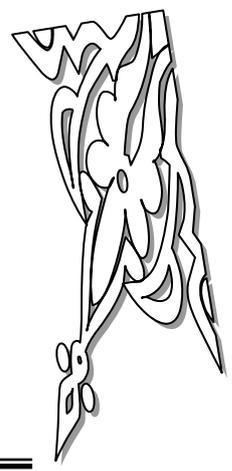
نعم لا أحيانا

20- هل يساهم الاتصال الأفقي في الرفع من فعالية الأداء ؟

نعم لا أحيانا

مَدِينَةُ
تَمَّتْ بَعْدَهُ
حَا حَا

الله
حَا حَا



ملخص الدراسة

- ملخص الدراسة:
- عنوان الدراسة: الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية.
- أهداف الدراسة: و يتجلى الهدف الأساسي من الدراسة في: تبيين المتغير التنظيمي كمتغير نوعي ، يتطلب معالجة خاصة ، و إعطائه مكانة أساسية ضمن مجموعة عوامل الإنتاج ، و ذلك من خلال محاولة معرفة مساهمة العملية الاتصالية في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسات الرياضية.
- مشكلة الدراسة: هل للاتصال الداخلي في المؤسسة الرياضية دور في تحقيق الفعالية التنظيمية؟
- فرضيات الدراسة:
- الفرض العام:الاتصال الداخلي دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية.
- الفرضيات الجزئية:
- للاتصال الداخلي النازل دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية.
- للاتصال الداخلي الصاعد دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية.
- للاتصال الداخلي الأفقي دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية.
- إجراءات الدراسة:
- العينة: عشوائية متكونة من 20 اداري ل م.ش. و بولاية الوادي.
- المجال الزمني: - الجانب النظري: والذي شرعنا فيه نهاية شهر جانفي /فيفري / مارس 2016.
- الجانب التطبيقي: التطبيقي والذي شرعنا فيه من شهر أفريل و ماي 2016.
- المجال المكاني: مديرية الشباب والرياضة بولاية الوادي.
- المنهج المستخدم: المنهج الوصفي التحليلي.
- النتائج المتوصل إليها: - للاتصال النازل دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية.
- للاتصال الصاعد دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية.
- للاتصال الأفقي دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية.
- التوصيات: - تحفيز الأفراد و إدماجهم حتى يتحقق مستوى عال من الفعالية التنظيمية. - ضرورة تعزيز ثقافة تنظيمية جديدة تعتمد على طرق حديثة.