

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف

معهد التربية البدنية و الرياضية

قسم: الإدارة و التسيير الرياضي



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه

الشعبة: إدارة و تسيير رياضي

التخصص: الرياضة و الإدارة من الأخلاق إلى الممارسة

العنوان:

واقع الإتصال الإداري و أثره في التسيير الفعال لمشروع المنظمة الرياضية

* دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية سوق أهراس *

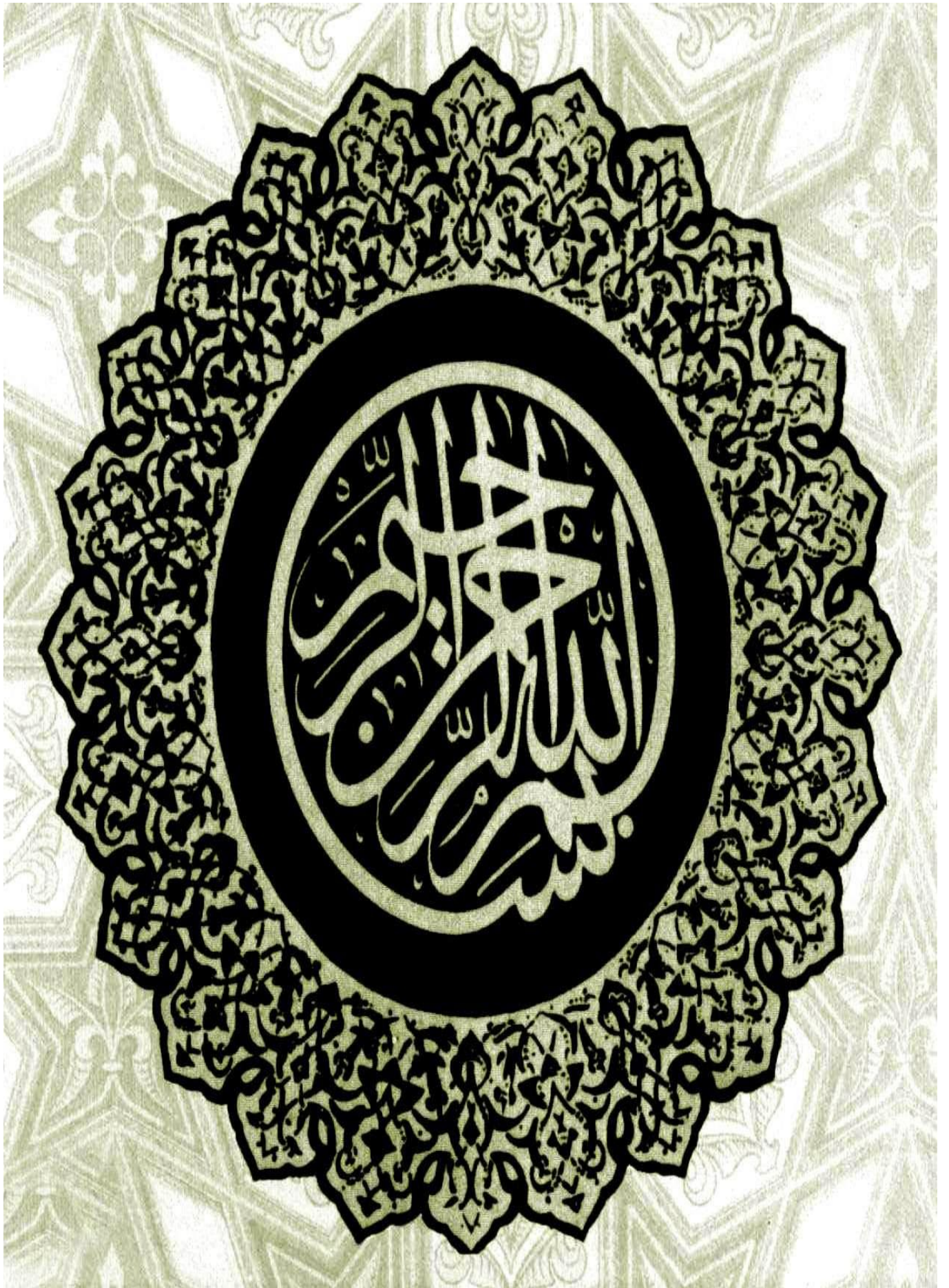
من إعداد:

الطالب / دلهوم عماد

المناقشة بتاريخ: 2022.07.19 من طرف اللجنة المكونة من:

| | | | |
|-------|-------------------|----------------------|--------------------|
| رئيس | جامعة - الشلف | أستاذ التعليم العالي | بورزامة رابح |
| مقرر | جامعة - الشلف | أستاذ التعليم العالي | عكوش كمال |
| ممتحن | جامعة - الشلف | أستاذ التعليم العالي | بورزامة جمال |
| ممتحن | جامعة - الجلفة | أستاذ التعليم العالي | بن عبد السلام محمد |
| ممتحن | جامعة - الشلف | أستاذ محاضر "أ" | مخطاري عبد الحميد |
| ممتحن | جامعة - سوق أهراس | أستاذ محاضر "أ" | غالمي إيمان |

السنة الجامعية: 2022/2021



شكر و عرفان

نشكر الله و نحمده حمدا كثيرا و مباركا على كل هذه النعمة

الطيبة و النافعة نعمة العلم و البصيرة .

يشرفني أن نتقدم بالشكر الجزيل و الثناء الخالص الى كل من مد

لي يد المساعدة و ساهم في تذليل ما واجهته من صعوبات و نخص

بالذكر : الأستاذ المشرف أ.د/ **عكوش كمال** ، الذي لم يبخل

علي بتوجيهاته و إرشاداته القيمة .

كذا شكر خاص أساتذة معهد التربية و البدنية بجامعة حسيبة

بن بوعلي- الشلف ، الذين أفادونا خاصة أصحاب الإختصاص في:

الإدارة و التسيير الرياضي .

كذلك شكر و إمتنان كبير للأستاذ الدكتور / **عبدلي فاتح** / و

الدكتورة / **منماني نادية** و الدكتورة / **غالمي إيمان** من جامعة محمد الشريف مساعدية - سوق أهراس .

كذا لا ننسى كل من ساعدنا من قريب او بعيد و لم

يبخل علينا .

عماد



إهداء

أهدي ثمرة جهدي و بحثي هذا بصفة خاصة إلى الروح الطاهرة
لوالديا العزيزين طيب الله ثراهما و جعلهما في الجنة و إلى روح كل من
والدي زوجتي منماني بدر الدين /و/ قرابية خديجة.
إلى روح بناتي " ريان " /و/ " وعد نور اليقين "
إلى زوجتي الدكتورة/منماني.ن و إبني العزيز و الغالي " منتظر عبد الرحمان "
إلى إختوتي و أخواتي " مفيدة - محمد - فتحي - لخضر - ريم "
و إلى أزواجهم و أبنائهم كل بإسمه.
إلى صهري/ منماني محمد المولدي
إلى أساتذة و موظفي معهد التربية البدنية و الرياضية بجامعة حسبية
بن بوعلي - الشلف.
إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد .

محمد

ملخص الدراسة 

ملخص الدراسة

- 1- عنوان الدراسة: " واقع الإتصال الإداري وأثره في التسيير الفعال لمشروع المنظمة الرياضية - دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية سوق أهراس "
- 2- هدف الدراسة: التعرف على واقع الإتصال الإداري بمديرية الشباب و الرياضة و أثره الفعال في تسيير مشاريعها و التطرق إلى أهم أنواع و وسائل و أساليب الإتصال الإداري المطبقة، و العوائق الموجودة التي تنقص من فعاليتها.
- 3- مشكلة الدراسة: و المتمثلة في السؤال: " ماهو واقع الإتصال الإداري و أثره على التسيير الفعال لمشروع المنظمة الرياضية متمثلة في مديرية الشباب و الرياضة لولاية سوق أهراس ؟ "
- 4- تساؤلات الدراسة:
 - 1-4- التساؤل الرئيسي:
 - أ- ماهي أنواع و وسائل و أساليب الإتصال الإداري و أثرها على التسيير الفعال لمشروع المنظمة الرياضية ؟
 - ب- هل يعتبر الإتصال الإداري آلية محورية لتفعيل عملية تسيير مشاريع المنظمة الرياضية ؟
 - ج- ماهي عوائق الإتصال الإداري التي تنقص فعالية أثناء تسيير المشاريع بالمنظمة الرياضية ؟
 - 5- الفرضيات:"
 - 1-5 الفرضية العامة: للإتصال الإداري أثر على التسيير الفعال لمشروع المنظمة الرياضية.
 - 2-5 الفرضيات الجزئية:
 - أ- أنواع و وسائل و أساليب الإتصال الإداري لها تأثير على التسيير الفعال لمشروع المنظمة الرياضية.
 - ب- الإتصال الإداري يعتبر آلية محورية لتفعيل عملية تسيير مشروع المنظمة الرياضية.
 - ج- هناك عوائق للإتصال الإداري تنقص من فعاليته أثناء تسيير المشروع بالمنظمة الرياضية.
 - 6- إجراءات الدراسة الميدانية:
 - مجتمع و عينة الدراسة: و لكون عينة الدراسة تمثل مجتمع الدراسة، فقد إعتد الباحث على المسح الشامل و إختيار العينة بطريقة عشوائية إعتراضية، و التي تمثلت في (15) إطار و عامل مكلفين بمتابعة و تسيير المشاريع بمديرية الشباب و الرياضة لولاية سوق أهراس كمنظمة رياضية.
 - متغيرات الدراسة:
 - * المتغير المستقل: و تمثل في " الإتصال الإداري "
 - * المتغير التابع: و تمثل في " فعالية التسيير للمشروع "
 - المجال المكاني للدراسة: بعد ضبط موضوع الدراسة مع المشرف و الموافقة عليه من الهيئات العلمية بمعهد التربية البدنية و الرياضية بجامعة- الشلف، أجريت الدراسة الميدانية على مستوى مديرية الشباب و الرياضة بولاية سوق أهراس.
 - المجال الزمني للدراسة: تمثل المجال الزمني لدراسة موضوعنا من الفترة الممتدة من شهر أكتوبر 2020 إلى غاية: شهر ماي 2021.
 - المنهج المستخدم: إعتد في الدراسة من طرف الباحث على " المنهج الوصفي التحليلي" و هو المنهج الأنسب للدراسة.
 - الأدوات المستعملة في الدراسة: إحتكم الباحث لتصميم " إستمارة المقابلة " كوسيلة لجمع البيانات و المعلومات ميدانيا.
 - 7- أهم النتائج المتوصل إليها:
 - أغلب المكلفين بتسيير المشاريع في المنظمة الرياضية، يعتمدون في اتصالاتهم على مختلف الوسائل الشفهية و الكتابية و الالكترونية و التي تعتبر أساسية في نقل المعلومة داخل المنظمة الرياضية و لما تتميز به من مصداقية.
 - يتبين أنه يغلب بشكل واضح نمط من الإتصال و المتمثل في الإتصال النازل ضمن علاقات إدارة المنظمة الرياضية مع مسيريه للمشروع، من خلال نقل المعلومات و تقييم أداء الأفراد، فهذا يخلق جو مناسب للعمل و مناخ تنظيمي يساعد على السير الحسن لكل نشاطات المنظمة إلا انه يؤكد مركزية إتخاذ القرار داخل إدارة المنظمة الرياضية و إغفال الدور التشاوري مع المرؤوسين.


Abstract

- 1- **Study title:** " The reality of administrative communication and its impact on the effective management of the sports organization project - a field study in the Directorate of Youth and Sports of the State of Souk Ahras".
- 2- **The aim of the study:** to identify the reality of administrative communication in the Directorate of Youth and Sports and its effective impact on the management of its projects and to address the types, means and methods of administrative communication applied, and the obstacles that reduce its effectiveness.
- 3- **The problem of the study:** represented in the question: " **What is the reality of administrative communication and its impact on the effective management of the sports organization project? "**
- 4- **Study questions:**
 - A- What are the types, means and methods of administrative communication and their impact on the effective management of the sports organization project?
 - B- Is the administrative communication a pivotal mechanism for activating the process of running the projects of the sports organization?
 - C- What are the administrative communication obstacles that lack effectiveness during the management of projects in the sports organization?
- 5- **Hypotheses:**
 - 5-1 **The general hypothesis:** The administrative communication has an impact on the effective management of the sports organization project.
 - 5.2 **Partial Hypotheses:**
 - A - Types, means and methods of administrative communication have an impact on the effective management of the project of the sports organization.
 - B - Administrative communication is considered a pivotal mechanism to activate the process of running the sports organization's project.
 - C- There are obstacles to administrative communication that reduce its effectiveness during the project management in the sports organization
- 6- **Field study procedures:**
 - **Population and sample of the study:** and since the study sample represents the study population, the researcher relied on the comprehensive survey and sample selection in a random, intercepted sampling manner, which consisted of (15) frameworks and workers charged with following up and running projects in the Directorate of Youth and Sports of the state of Souk Ahras as a sports organization.
 - **Study variables:**
 - * **The independent variable :**It is represented in "**administrative communication**".
 - * **Dependent variable:** It is represented in the "**managing effectiveness of the project**".
 - **The spatial scope of the study:** After setting the subject of the study with the supervisor and approving it by the scientific bodies of the Institute of Physical Education and Sports at the University of Chlef, the field study was conducted at the level of the Directorate of Youth and Sports in the state of Souk Ahras.
 - **The temporal field of study:** It represents the time field for studying our subject from the period extending from October 2020 to: May 2021.
 - **Method used:** The study was adopted by the researcher on the "descriptive-analytical approach", which is the most appropriate method for the study.
 - **Tools used in the study:** The researcher decided to design the "interview form" as a means of collecting data and information in the field.
- 7- **The most important results obtained:**
 - Most of those charged with running projects in the sports organization depend in their communications on various oral, written and electronic means, which are essential intranstituting information within the sports organization and due to their credibility.
 - It turns out that it clearly predominates a pattern of communication represented in the downward communication within the relations of the sports organization's management with its project managers, through the transfer of information and evaluating the performance of individuals. The centralization of decision-making within the management of the sports organization and the neglect of the consultative role with subordinates.

Résumé de l'étude

- 1- **Intitulé de l'étude** : "La réalité de la communication administrative et son impact sur la gestion efficace du projet d'organisation sportive - une étude de terrain à la Direction de la Jeunesse et des Sports de l'Etat de Souk Ahras"
- 2- **L'objectif de l'étude** : identifier la réalité de la communication administrative à la Direction de la Jeunesse et des Sports et son impact effectif sur la gestion de ses projets et aborder les types, moyens et méthodes de communication administrative les plus importants appliqués, et les obstacles existants qui réduisent son efficacité.
- 3- **La problématique de l'étude** : représentée dans la question : "**Quelle est la réalité de la communication administrative et son impact sur la gestion efficace du projet d'organisation sportive ?**"
- 4- **Questions d'étude** :
 - A- Quels sont les types, moyens et méthodes de communication administrative et leur impact sur la bonne gestion du projet d'organisation sportive ?
 - B - La communication administrative est-elle un mécanisme pivot pour activer le processus de conduite des projets de l'organisation sportive ?
 - C- Quels sont les freins administratifs de communication qui manquent d'efficacité lors de la gestion de projets dans l'organisation sportive ?
- 5- **Hypothèses** :
 - 5-1 L'hypothèse générale : La communication administrative a un impact sur la gestion efficace du projet d'organisation sportive.
 - 5.2 **Hypothèses partielles** :
 - A - Les types, moyens et méthodes de communication administrative ont un impact sur la gestion efficace du projet de l'organisation sportive.
 - B - La communication administrative est considérée comme un mécanisme pivot pour activer le processus de conduite du projet de l'organisation sportive.
 - C- Il existe des obstacles à la communication administrative qui réduisent son efficacité lors de la gestion de projet dans l'organisation sportive.
- 6- **Procédures d'étude de terrain** :
 - **Population et échantillon de l'étude** : et puisque l'échantillon de l'étude représente la population de l'étude, le chercheur s'est appuyé sur l'enquête complète et la sélection de l'échantillon de manière aléatoire et interceptée, qui consistait en (15) cadres et travailleurs chargés du suivi et l'exécution de projets au sein de la Direction de la Jeunesse et des Sports de l'Etat de Souk Ahras en tant qu'organisation sportive.
 - **Variables d'étude** :
 - * **La variable indépendante** : Elle est représentée en "**communication administrative**".
 - * **Variable dépendante** : Elle est représentée dans "**l'efficacité de gestion du projet**".
 - * **Domaine spatial** : Après avoir défini le sujet de l'étude avec le directeur de thèse et l'avoir validé auprès des instances scientifiques de l'Institut d'Education Physique et des Sports de l'Université de Chlef, l'étude a été menée au niveau de la Direction de la Jeunesse et des Sports de l'état de Souk Ahras.
 - * **Domaine temporel** : Il représente la plage temporelle d'étude de notre sujet depuis la période d'octobre 2020 à : mai 2021.
 - **La méthode utilisée** : La méthode descriptive a été utilisée dans l'étude par le chercheur.
 - **Outils utilisés dans l'étude** : Le chercheur a décidé de concevoir et d'utiliser la « fiche d'entretien » comme moyen de collecte de données et d'informations sur le terrain.
- 7- **Les résultats les plus importants obtenus** :
 - La plupart des personnes chargées de conduire des projets dans l'organisation sportive dépendent dans leurs communications de divers moyens oraux, écrits et électroniques, indispensables à la transmission de l'information au sein de l'organisation sportive et à leur crédibilité.
 - Il s'avère qu'il prédomine clairement un schéma de communication représenté par la communication descendante dans les relations de la direction de l'organisation sportive avec ses chefs de projet, à travers le transfert d'informations et l'évaluation de la performance des individus. gestion de l'organisation sportive et la négligence du rôle consultatif auprès des subordonnés.

و محتويات الدراسة

القوائم 

محتويات الدراسة 

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--|---|-------|
| | شكر و عرفان | |
| | إهداء | |
| | ملخص الدراسة | |
| | محتويات الدراسة | |
| | قائمة الجداول | |
| | قائمة الأشكال | |
| أ.ب.ج.د.هـ | مقدمة | |
| الباب الأول: الجانب التمهيدي (تعريف بالدراسة) | | |
| 07 | إشكالية و فرضيات و تساؤلات الدراسة. | 1 |
| 10 | أسباب و دوافع إختيار الموضوع. | 2 |
| 11 | أهمية الدراسة. | 3 |
| 12 | أهداف الدراسة. | 4 |
| 13 | مصطلحات و مفاهيم الدراسة. | 5 |
| 18 | المقاربة النظرية (النسقية) المعتمدة في الدراسة. | 6 |
| 20 | نمذجة المقاربة النسقية لموضوع الدراسة. | 7 |
| 22 | الدراسات السابقة و المشابهة. | 8 |
| الباب الثاني: الجانب النظري | | |
| الفصل الأول: الإتصال الإداري | | |
| 42 | تمهيد. | |
| 1. الإتصال و تقنياته | | |
| 43 | مفهوم الإتصال. | 1 |
| 43 | المصطلحات المقاربة لمفهوم الإتصال. | 2 |
| 43 | تعريف الإتصال. | 3 |
| 46 | نظريات ونماذج الإتصال (إختلاف المسمى و تلاقي المفهوم و الوظيفة) | 4 |
| 47 | نظريات الإتصال. | 5 |
| 47 | نظرية المجتمع الجماهيري. | 1-5 |
| 47 | النظرية النقدية. | 2-5 |
| 48 | النظرية الإمبريقية. | 3-5 |

محتويات الدراسة

| | | |
|--|---|-----|
| 49 | نظرية الحتمية التكنولوجية. | 4-5 |
| 49 | نظرية ترتيب الأولويات (وضع الأجندة). | 5-5 |
| 51 | نظرية دوامة الصمت. | 6-5 |
| 51 | نظرية مولس الثقافية. | 7-5 |
| 52 | نظرية فجوة المعرفة. | 8-5 |
| 52 | نماذج الإتصال. | 6 |
| 53 | النماذج الخطية (أحادية الإتجاه). | 1-6 |
| 60 | النماذج التفاعلية (ثنائية الإتجاه). | 2-6 |
| 68 | خصائص وسائل الإتصال. | 7 |
| 68 | شروط الإتصال. | 8 |
| 69 | مقاييس الإتصال الفعال. | 9 |
| II. الإتصال الإداري | | |
| 70 | مفهوم الإتصال الإداري. | 1 |
| 70 | أهمية الإتصالات الإدارية. | 2 |
| 71 | أهداف الإتصال الإداري. | 3 |
| 72 | عناصر عملية الإتصالات الإدارية. | 4 |
| 73 | أنواع الإتصالات الإدارية. | 5 |
| 75 | أساليب و طرق الإتصالات الإدارية. | 6 |
| 80 | خصائص الإتصال الإداري. | 7 |
| 81 | شبكات الإتصال الإداري. | 8 |
| 82 | أنماط الإتصالات الإدارية. | 9 |
| 84 | وظائف الإتصال الإداري. | 10 |
| 85 | المهارات اللازمة لعملية الإتصال الإداري. | 11 |
| 86 | العوامل التنظيمية المؤثرة في عملية الإتصال الإداري. | 12 |
| 89 | معوقات الإتصال الإداري و تصنيفها. | 13 |
| 91 | طرق تفعيل الإتصال الإداري. | 14 |
| 92 | خلاصة. | |
| الفصل الثاني: التسيير الإداري في المجال الرياضي | | |
| I. الإدارة الرياضية | | |
| 94 | تمهيد الفصل. | |
| 95 | نظرة تاريخية حول نشأة و تطور الإدارة. | 1 |

محتويات الدراسة

| | | |
|-----|---|------|
| 95 | نشأة الإدارة. | 2 |
| 95 | الإدارة في العهود القديمة. | 1-2 |
| 96 | ظهور الإدارة مع الثورة الصناعية. | 2-2 |
| 96 | تطور الإدارة الحديثة. | 3-2 |
| 97 | مفهوم الإدارة. | 3 |
| 98 | الإدارة العامة و الإدارة الرياضية. | 4 |
| 100 | أفكار "فريديريك تايلور" في مجال الإدارة. | 5 |
| 101 | الأصول العامة للإدارة عند "هينري فايول". | 6 |
| 102 | الإدارة و العلوم الأخرى. | 7 |
| 103 | دعائم العمل الإداري. | 8 |
| 110 | الهرم الإداري. | 9 |
| 111 | الاتجاهات و الممارسات المعاصرة و المستقبلية في الإدارة. | 10 |
| 114 | الإدارة و الرياضة. | 11 |
| 114 | تعريف الإدارة الرياضية. | 1-11 |
| 114 | الإدارة الرياضية بين العلم و الفن. | 12 |
| 116 | أهمية الإدارة في المجال الرياضي. | 13 |
| 116 | مجالات الإدارة الرياضية. | 14 |
| 116 | الإدارة الرياضية العامة. | 1-14 |
| 117 | إدارة الموارد البشرية في الرياضة. | 2-14 |
| 117 | إدارة المنشآت الرياضية. | 3-14 |
| 117 | التسيير المالي. | 4-14 |
| 118 | إدارة و تسويق الرياضة. | 5-14 |
| 118 | مستويات الإدارة الرياضية. | 15 |
| 118 | الإدارة العليا. | 1-15 |
| 118 | الإدارة الوسطى. | 2-15 |
| 119 | الإدارة المباشرة (المنفذون). | 3-15 |
| 119 | مهارات الإدارة الرياضية. | 16 |
| 121 | وظائف الإدارة الرياضية. | 17 |
| 121 | التخطيط. | 1-7 |
| 125 | التنظيم. | 2-17 |

محتويات الدراسة

| | | |
|----------------------------|---|------|
| 128 | التوظيف. | 3-17 |
| 130 | التوجيه. | 4-17 |
| 132 | الرقابة. | 5-17 |
| 133 | الأداء الإداري و التنظمي في المجال الرياضي. | 18 |
| 133 | صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة. | 19 |
| 134 | الدور الإجرائي للإدارة الرياضية. | 20 |
| 135 | إدارة الهيئات الرياضية و تحديات القرن الحادي و العشرون. | 21 |
| 135 | إتجاهات تغيير الفكر الإداري في الهيئات الرياضية. | 22 |
| 135 | التغيير الإنساني. | 1-22 |
| 136 | التغيير في طبيعة أداء الوظائف. | 2-22 |
| 136 | التغيير التنظيمي. | 3-22 |
| 136 | التغيير التكنولوجي. | 4-22 |
| II. التسيير الرياضي | | |
| 137 | مفاهيم حول التسيير. | 1 |
| 138 | التسيير علم و فن و مهنة. | 2 |
| 139 | التسيير عملية تحويل منتجة للمنافع و الفوائض. | 3 |
| 141 | المسير و خصائصه. | 4 |
| 141 | تعريف المسير (المدير). | 1-4 |
| 141 | عمل المسير. | 2-4 |
| 142 | صفات المسير الناجح. | 3-4 |
| 142 | مستويات المسيرين. | 4-4 |
| 144 | أهم المدارس التسييرية. | 5 |
| 144 | المدرسة الكلاسيكية. | 1-5 |
| 149 | المدرسة الرأسمالية. | 2-5 |
| 150 | المدرسة التaylorية. | 3-5 |
| 150 | مدرسة العلاقات الإنسانية. | 4-5 |
| 152 | المدرسة السلوكية. | 5-5 |
| 156 | المدارس الحديثة. | 6-5 |
| 161 | عناصر الوظيفة التسييرية. | 6 |
| 161 | المبادئ العامة للتسيير. | 7 |

محتويات الدراسة

| | | |
|--|---------------------------------------|--------|
| 163 | واقع التسيير الرياضي في الجزائر. | 8 |
| 163 | معوقات الإتصال المتعلقة بالتسيير. | 9 |
| 165 | خاتمة الفصل. | |
| الفصل الثالث: المشاريع في المنظمات الرياضية | | |
| 167 | تمهيد الفصل. | |
| ا. ماهية المشروع | | |
| 168 | مفهوم المشروع. | 1 |
| 168 | تعريف المشروع. | 2 |
| 169 | علم و فن إدارة المشاريع. | 3 |
| 171 | نموذج كفاءة مدير المشروع. | 4 |
| 173 | خصائص أهداف و مقومات و مراحل المشروع. | 5 |
| 173 | خصائص المشروع. | 1-5 |
| 173 | أهداف المشروع. | 2-5 |
| 174 | مقومات المشروع. | 3-5 |
| 174 | مراحل المشروع. | 4-5 |
| 174 | دورة حياة المشروع. | 1-4-5 |
| 175 | إختيار فكرة المشروع و مشاركتها. | 2-4-5 |
| 176 | التخطيط للمشروع. | 3-4-5 |
| 176 | إدارة المشروع. | 6 |
| 177 | عناصر المشروع. | 7 |
| 181 | سياق المشروع. | 8 |
| 181 | مراحل دورة حياة المشروع. | 9 |
| 184 | المجالات المعرفية لإدارة المشروعات. | 10 |
| 184 | إدارة نطاق المشروع. | 1-10 |
| 185 | إدارة وقت المشروع. | 2-10 |
| 185 | خطة العمل المفصلة. | 1-2-10 |
| 188 | مخطط "جانت" أو جدول الأعمال. | 2-2-10 |
| 190 | طريقة المسار الحرج أو الحاسم CPM. | 3-2-10 |
| 190 | إدارة تكاليف المشروع. | 3-10 |
| 190 | وضع الميزانية. | 1-3-10 |
| 190 | إدارة جودة المشروع. | 4-10 |

محتويات الدراسة


| | | |
|------------------------------|---|------|
| 191 | إدارة الموارد البشرية. | 5-10 |
| 194 | إدارة إتصالات المشروع. | 6-10 |
| 194 | إدارة المخاطر. | 7-10 |
| 195 | إدارة المشتريات. | 8-10 |
| 195 | إدارة تكامل المشروع. | 9-10 |
| 197 | مشروع المنظمة أو المؤسسة بصورة موجزة. | 11 |
| 198 | محتويات خطة المشروع الرياضي. | 12 |
| II. المنظمات الرياضية | | |
| 200 | مفهوم المؤسسة. | 1 |
| 200 | تعريف المنظمة. | 2 |
| 201 | العلاقة بين الإدارة و المنظمة. | 3 |
| 201 | أهمية المنظمة. | 4 |
| 201 | خصائص المنظمة. | 5 |
| 202 | موارد المنظمة. | 6 |
| 202 | الموارد البشرية. | 1-6 |
| 202 | الموارد المالية. | 2-6 |
| 202 | الموارد المادية. | 3-6 |
| 202 | الموارد المعلوماتية. | 4-6 |
| 203 | ديناميات المنظمة. | 7 |
| 206 | مراحل نمو المنظمة. | 8 |
| 207 | تطور المنظمة. | 9 |
| 209 | النظريات و النماذج لعملية الإتصال التنظيمي. | 10 |
| 209 | النظرية البنائية الوظيفية. | 1-10 |
| 209 | النموذج التطوري. | 2-10 |
| 210 | نظرية الصراع الإجتماعي. | 3-10 |
| 211 | المقاربات النقدية الحديثة لنظريات الإتصال التنظيمي. | 11 |
| 212 | المنظمات الوطنية. | 12 |
| 212 | الإتحادات الأهلية. | 1-12 |
| 213 | اللجنة الأولمبية الأهلية. | 2-12 |
| 213 | منظمات الإحتراف. | 3-12 |
| 213 | المنظمات الدولية. | 4-12 |

محتويات الدراسة

| | | |
|---|--|--------|
| 214 | اللجنة الأولمبية الدولية. | 1-4-12 |
| 214 | الإتحادات الرياضية الدولية. | 2-4-12 |
| 214 | الإتحاد الدولي لكرة القدم "FIFA". | 3-4-12 |
| 215 | واجبات رئيس المنظمة الرياضية. | 13 |
| 215 | صفات مسؤول المنظمة الرياضية. | 14 |
| 216 | المهام الإدارية لرئيس المنظمة الرياضية. | 15 |
| 216 | المبادئ الأساسية لإدارة المنظمة الرياضية. | 16 |
| 217 | تنظيم و تسيير مديريات الشباب و الرياضة في الجزائر. | 17 |
| 217 | تعريف مديريةية الشباب و الرياضة. | 1-17 |
| 217 | المفهوم القانوني لمديرية الشباب و الرياضة. | 2-17 |
| 218 | مهام مديريةية الشباب و الرياضة. | 3-17 |
| 220 | الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب و الرياضة. | 4-17 |
| 223 | خاتمة الفصل. | |
| الباب الثالث: الجانب التطبيقي | | |
| الفصل الأول: منهجية البحث و الإجراءات الميدانية | | |
| 226 | تمهيد. | |
| 227 | الدراسة الإستطلاعية. | 1 |
| 230 | المنهج المستخدم في الدراسة. | 2 |
| 231 | مجتمع و عينة الدراسة. | 3 |
| 231 | ضبط متغيرات الدراسة. | 4 |
| 231 | مجالات الدراسة. | 5 |
| 232 | أدوات الدراسة . | 6 |
| 233 | الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة. | 7 |
| 240 | الأدوات الإحصائية المستعملة. | 8 |
| الفصل الثاني: عرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة | | |
| 244 | تمهيد | |
| 245 | عرض و تحليل النتائج. | 1 |
| 312 | عرض و مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة. | 2 |
| 336 | خلاصة نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها و تساؤلاتها الفرعية. | 3 |

محتويات الدراسة


| | | |
|-----|--------------------------|---|
| 343 | الإستنتاج العام للدراسة. | 4 |
| 345 | الإقتراحات و التوصيات. | 5 |
| 347 | خاتمة. | 6 |
| 350 | قائمة المراجع و المصادر. | 7 |
| | الملاحق. | |

قائمة  _____

الجدول

| رقم الجدول | عنوان الجدول | الصفحة |
|------------|---|--------|
| (01) | خصائص نموذج كفاءة لإدارة مشاريع التنمية. | 172 |
| (02) | يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " واقع الإتصال الإداري في تسيير المشروع بالمنظمة الرياضية " و الدرجة الكلية لفقراته. | 235 |
| (03) | يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " الإتصال الإداري عملية محورية لتفعيل عملية التسيير لمشروع المنظمة الرياضية " و الدرجة الكلية لفقراته. | 236 |
| (04) | يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " عوائق الإتصال الإداري التي تنقص فعاليته أثناء تسيير المشروع بالمنظمة الرياضية " و الدرجة الكلية لفقراته | 237 |
| (05) | يبين قيمة معامل الثبات " ألفا كرونباخ " لمحاور إستمارة المقابلة. | 238 |
| (06) | يبين صدق ثبات الأداة. | 239 |
| (07) | توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس. | 245 |
| (08) | توزيع أفراد العينة حسب متغير السن. | 246 |
| (09) | توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية. | 247 |
| (10) | توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي. | 248 |
| (11) | توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل. | 249 |
| (12) | توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة. | 251 |
| (13) | يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (07). | 253 |
| (14) | يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (08). | 256 |
| (15) | يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (09). | 259 |
| (16) | يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (10). | 261 |
| (17) | يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (11). | 263 |
| (18) | يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (12). | 265 |
| (19) | يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (13). | 267 |
| (20) | يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (14). | 276 |
| (21) | يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (15). | 278 |

| | | |
|-----|---|------|
| 280 | يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (16). | (22) |
| 282 | يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (17). | (23) |
| 283 | يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (18). | (24) |
| 285 | يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (19). | (25) |
| 288 | يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (20). | (26) |
| 291 | يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (21). | (27) |
| 293 | يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (22). | (28) |
| 295 | يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (23). | (29) |
| 297 | يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (24). | (30) |
| 301 | يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (25). | (31) |
| 303 | يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (26). | (32) |
| 304 | يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (27). | (33) |
| 306 | يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (28). | (34) |
| 308 | يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (29). | (35) |
| 309 | يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (30). | (36) |

قائمة  _____

الأشكال

قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | الرقم |
|--------|--|-------|
| 44 | عناصر الإتصال كعملية لتفاعل الأفراد | (01) |
| 53 | نموذج "هارولد لازوال" في تفسير عملية الإتصال | (02) |
| 59 | عناصر نموذج "شانون و ويفر" في عملية الإتصال | (03) |
| 61 | نموذج "ويلبر شيرام" في عملية الإتصال | (04) |
| 62 | مجال الخبرة المشتركة بين المرسل و المستقبل " | (05) |
| 65 | النموذج الدائري " لشيرام و أسجود " في عملية الإتصال. | (06) |
| 67 | نموذج "روس" في عملية الإتصال | (07) |
| 84 | أنماط الإيصالات الإدارية | (08) |
| 111 | مستويات الهرم الإداري | (09) |
| 140 | التسيير عملية تحويل منتجة للمنافع و الفوائد | (10) |
| 143 | مستويات المسيرين | (11) |
| 154 | هرم الإحتياجات عند "ماسلو" | (12) |
| 170 | موازنة بين علم و فن إدارة المشاريع | (13) |
| 171 | نموذج كفاءة مدير المشروع | (14) |
| 180 | عناصر المشروع | (15) |
| 183 | المراحل الأربعة لدورة حياة المشروع | (16) |
| 187 | المجالات المعرفية لإدارة المشروعات | (17) |
| 189 | مخطط "جاننت" القائم على هيكل العمل المفصل | (18) |
| 193 | مراحل يساعد فيها قائد الفريق على الإنتقال من مرحلة إلى المرحلة تليها | (19) |
| 202 | موارد المنظمة | (20) |
| 245 | توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس | (21) |
| 246 | توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن | (22) |
| 248 | توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية | (23) |
| 249 | توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي | (24) |
| 250 | توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل | (25) |
| 252 | توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة | (26) |
| 256 | توزيع نسب إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (07). | (27) |
| 258 | يوضح توزيع نسب إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (08). | (28) |
| 260 | يوضح توزيع نسب إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (09). | (29) |

| | | |
|-----|---|------|
| 262 | يوضح توزيع نسب إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (10). | (30) |
| 264 | يوضح توزيع نسب إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (11). | (31) |
| 267 | يوضح توزيع نسب إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (12). | (32) |
| 269 | يوضح توزيع نسب إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (13) [نقاط القوة] | (33) |
| 271 | يوضح توزيع نسب إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (13) [نقاط الضعف] | (34) |
| 273 | يوضح توزيع نسب إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (13) [الفرص] | (35) |
| 275 | يوضح توزيع نسب إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (13) [التحديات] | (36) |
| 277 | يوضح توزيع نسب إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (14). | (37) |
| 280 | يوضح توزيع نسب إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (15). | (38) |
| 281 | يوضح توزيع نسب إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (16). | (39) |
| 283 | يوضح توزيع نسب إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (17). | (40) |
| 284 | يوضح توزيع نسب إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (17). | (41) |
| 287 | يوضح توزيع نسب إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (19). | (42) |
| 291 | يوضح توزيع نسب إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (20). | (43) |
| 292 | يوضح توزيع نسب إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (21). | (44) |
| 294 | يوضح توزيع نسب إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (22). | (45) |
| 297 | يوضح توزيع نسب إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (23). | (46) |
| 300 | يوضح توزيع نسب إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (24). | (47) |
| 302 | يوضح توزيع نسب إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (25). | (48) |
| 304 | يوضح توزيع نسب إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (26). | (49) |
| 306 | يوضح توزيع نسب إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (27). | (50) |
| 307 | يوضح توزيع نسب إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (28). | (51) |
| 309 | يوضح توزيع نسب إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (29). | (52) |
| 311 | يوضح توزيع نسب إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (30). | (53) |

مقدمة

مقدمة:

يمثل الإتصال الإداري وسيلة جوهرية من أجل إتخاذ القرارات الإدارية الصائبة، و هي ضرورة لجل المنظمات لتحقيق تكاتف و تعاون الأقسام فيها، حيث أن حالة التفاعل المستمر مع البيئة التي تكون فيها التحديات المتكررة مثل المنافسة و التغيير في أنماط حياة العملاء و إتجاهاتهم و التغييرات التكنولوجية، و بالتالي تسعى المنظمات الناجحة إلى إحداث تغييرات في عملياتها الإدارية من أجل التكيف مع البيئة، و لأن التغيير و التطوير يحدث بشكل دائم فإن هناك حاجة لظهور أساليب جديدة للإتصالات و التطوير، و ذلك من أجل زيادة الكفاءة و الفاعلية و تحقيق النجاح و التطوير التنظيمي.

كما تعتبر الإتصالات الإدارية من الأمور المهمة في المؤسسة، فعملية الإتصال مرتبطة إرتباطاً وثيقاً في التفاعل الإنساني داخل المنظمة، لتحقيق التواصل و نقل و تبادل المعلومات و الأحداث و الخبرات، حيث لا يمكن نقل و تمرير التعليمات و التوجيهات إلى العاملين في تلك المنظمة، إلا من خلال وجود شبكة إتصالات منظمة تخدم هذا الجانب، و وجود مثل هذه الشبكات الفعالة تساعد العاملين في فهم و إستيعاب جميع الحقوق و الواجبات و الأدوار المناطة بهم، مما يزيد من إنتاجية و فاعلية المؤسسة مهما كان مجال نشاطها.

و تعد عملية الإتصال في الأجهزة الإدارية بمثابة الخيط الذي يربط بين مستويات الإدارة المختلفة، كما أنه عنصر من عناصر التوجيه و الربط بين العاملين في المنظمة.

فيما تبرز أهمية الإتصالات كوسيلة يعتمدها المسيرين لتطوير العمل في المنظمة بإتجاه بلوغ الأهداف، فضلا عن تقديم المعلومات و القرارات و تفسيرها سواء كان داخل المنظمة أو خارجها.

و هكذا نجد أن أنظمة الإتصال أصبحت في الوقت الحاضر تتشابه مع الجهاز العصبي فكلما تتوقف الحياة إذاً يتوقف الجهاز العصبي، مما يؤكد أن النشاط يتوقف في المؤسسة إذا توقف نظام الإتصال.

و رغم أن المشاكل الإتصالية التي وصلت ذروتها مع نظام تايلور " Taylor " و ماكس فيبر " Max weber "، و التي إنعكست سلباً على العديد من الجوانب المتعلقة بالتسيير و تناقل

المعلومة الحساسة، بالرغم من أنها ميزت مراحل غابرة من تاريخ المؤسسة، إلا أن هذه الأخيرة (أي المؤسسة) و بالرغم من البحوث المعمقة و الدراسات الهادفة، المدعمة بالتطور التكنولوجي الذي لا مثيل له، إلا أنها لازالت تشكو فشل تجسيد مشاريعها بنسب متفاوتة و تحقيق أهدافها و ذلك راجع إلى مشكل أساسي محوري هو الإتصال و تناقل المعلومات، إنطلاقاً من نسقتها الداخلي على وجه التحديد.

و بما أن جل المنظمات و المؤسسات في الجزائر تمر اليوم بمرحلة حرجة من حياتها، في ظل الإصلاحات التي تقوم بها في مختلف الميادين الإقتصادية و الإجتماعية و الخدمائية و الإنتاجية و التي في مجموعها ترتبط بأدائها، و هو ما يتوجب الإهتمام بالإتصال الإداري في هذا الوقت من أجل التأثير على فعاليتها بشكل مفيد.

فوظيفة الإتصالات الإدارية و وظيفة أساسية في المنظمات الرياضية و مهمة يمارسها المسيرون في أعمالهم اليومية و الإستراتيجية، إذ أنها تعمل على ترجمة و نقل المعلومات الإدارية الخاصة بكافة الوظائف التي تؤديها، لتشمل أنشطة المنظمة المختلفة وصولاً إلى كافة العاملين فيها أو خارجها بهدف إحداث ردود أفعال أو سلوك مرغوب به يتوافق مع أهداف و طموحات المنظمة الرياضية.

كما أن دخول المنظمات الرياضية الجزائرية مرحلة إنفتاح السوق و ما يترتب عنه من منافسة خاصة مع المؤسسات الأجنبية، التي يتميز تسييرها و أدائها بالفعالية و الكفاءة، و بتجربة كافية في ميدان الإتصال الإداري، حيث أن المنافسة اليوم تتجه إلى وسائل و طرق حديثة، مثل نوعية الموارد البشرية المدربة و ذات التكوين العالي، و كذا مستوى الموارد المالية الضخمة، و مدى مشاركتهم في تحديد الأهداف و المساهمة في تحقيقها بواسطة الإتصال و ربطه بالتسيير الفعال.

و لكون هناك علاقة واضحة بين الإتصال الإداري و تسيير المشاريع في المنظمات الرياضية و التي هي متواصلة بداية من برمجة المشاريع، و تحديد المشكلات و جمع المعلومات و البحث عن الحلول البديلة و إختيار البديل الأفضل، و إنتهاءً بالتنفيذ و المتابعة إلى غاية تسليم المشروع، فقد أصبح ينظر إلى الإتصالات الإدارية على أنها عملية أساسية لإعطاء أفضل فاعلية لتسيير المشاريع في المنظمات الرياضية بصفة عامة و في الجزائر بصفة خاصة، و من هذا المنطلق أتت دراستنا

للقوف على واقع الإتصال الإداري و أثره في التسيير الفعال لمشروع المنظمة الرياضية، و التعرف على أنواع و أساليب و و سائل الإتصالات الإدارية المستخدمة، و الأليات المنتهجة، و كذا أهم العوائق الإتصالية التي تؤثر على فاعلية تسيير مشاريعها، حيث نأمل أن تقدم الدراسة الحالية مقترحات و توصيات تسهم في تعزيز الإتصال الإداري في مديرية الشباب و الرياضية لولاية سوق أهراس، و توجيهها للتسيير الأفضل للمشاريع المنفذة من طرفها، كما يتوقع من الدراسة أن تكون لها مخرجات يتم أخذها بعين الإعتبار عند بناء السياسات المتعلقة بالإتصال في المؤسسات و الهيئات العمومية و المنظمات الرياضية بشكل عام، ومديريات الشباب والرياضة بشكل خاص.

و من أجل حصر جوانب هذا الموضوع قسمنا الدراسة إلى (04) أربعة أبواب كل باب يحتوي على فصول، بالنسبة لللباب الأول المتمثل في "الجانب التمهيدي"، حيث قمنا من خلاله بتحديد إشكالية و تساؤلات الدراسة، المتمثلة في السؤال العام التالي: " ماهو واقع الإتصال الإداري و أثره على التسيير الفعال لمشروع المنظمة الرياضية ممثلة في مديرية الشباب و الرياضية لولاية سوق أهراس؟"، و قد تفرع عن السؤال الرئيسي للإشكالية عدة (03) ثلاثة أسئلة فرعية حاولنا الإجابة عليها من خلال المسار الذي أخذته هذه الدراسة، بعدها و على ضوء إشكالتنا و تساؤلاتنا قمنا بتحديد أهداف الدراسة و أسباب إختيارها و أهميتها، لتتجه إلى تحديد و شرح المفاهيم و المصطلحات التي إحتوتها دراستنا، التي توصف ضمن البحوث الوصفية حيث إعتد الباحث على " المقاربة النسقية " كإطار نظري و نمذجة يعتمد عليه موضوع الدراسة الحالية، المتخصصة في مجال الإدارة و التسيير الرياضي، أما بالنسبة " للدراسات السابقة و المشابهة"، فقمنا بتقديم ملخص لأهم الأدبيات التي لها علاقة مباشرة و غيره مباشرة و إظهار حدود الإستفادة منها.

و فيما يخص الباب الثاني المتضمن "الجانب النظري"، فقد تم تقسيمه إلى (03) ثلاثة فصول، و التي غطينا عن طريقها الأدبيات النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة الحالية و المتمثلة في " الإتصال الإداري" و " فعالية تسيير المشروع".

❖ و قد كان الفصل الأول موسوم ب: "الإتصال الإداري" و تم تناول تعاريف للإتصال و تقنياته و مختلف نظرياته القديمة و الحديثة، و كذا نماذجه و شروطه، بعدها قمنا بالتطرق إلى مفهوم

الإتصال الإداري من حيث أهميته و أهدافه، و إبراز أهم عناصره و أساليبه دون إغفال شبكاته و أنماطه و تحديد قنوات تدفق الإتصالات الإدارية، حيث قمنا بتسليط الضوء على الوظائف و المهارات اللازمة لعملية الإتصال الإداري، تلتها معوقات الإتصال الإداري و تصنيفها و أهم طرق تفعيله.

و تناولنا في الفصل الثاني الموسوم بـ: "التسيير الإداري في المجال الرياضي"، نظرة تاريخية حول نشأة و تطور الإدارة، مع تقديم صورة عن الإدارة في العهود القديمة، و دوافع ظهور الإدارة مع الثورة الصناعية، و ما تلاها من تطور للإدارة الحديثة، كما تم إبراز ماهية الإدارة العامة و الإدارة الرياضية و ماجاء في أفكار "فريدريك تايلور" في مجال الإدارة، و كذا الأصول العامة للإدارة عند "هينري فايول"، حيث تم بعدها الإشارة إلى العلاقة الإرتباطية بين الإدارة و العلوم الأخرى و الكشف عن أهم دعائم العمل الإداري و هرمه، و كذا الإتجاهات و الممارسات المعاصرة و المستقبلية في الإدارة، مع توضيح كيفية إدارة الهيئات الرياضية و تحديات القرن الحادي و العشرون و أهم إتجاهات تغيير الفكر الإداري في الهيئات الرياضية.

* أما من جانب "التسيير الرياضي" في هذا الفصل، فقد قمنا بالتطرق لبعض المفاهيم حول التسيير و ماهية التسيير كعلم و فن و مهنة، بعدها تناولنا تعاريف للتسيير و خصائصه، تلتها ذكر أهم المدارس التسييرية و روادها و المتمثلة في (المدرسة الكلاسيكية، المدرسة الرأسمالية، المدرسة التaylorية، العلاقات الإنسانية، المدرسة السلوكية، المدارس الحديثة)، و لكون التسيير ذو أهمية كبيرة في المنظمات دفعنا لذكر أهم عناصر الوظيفة التسييرية ومنها التطرق للمبادئ العامة للتسيير و تماشياً و متغيرات دراستنا كان هناك ولوج لواقع التسيير الرياضي في الجزائر و معوقات الإتصال المتعلقة بالتسيير.

كما تناولنا في الفصل الثالث و الموسوم بـ: "المشاريع في المنظمات الرياضية"، الذي تم تقسيمه إلى (02) جزئين، الجزء الأول تناول "ماهية المشروع" الذي تم التطرق من خلاله إلى إعطاء مفهوم و بعض التعاريف للمشروع من منظور عام، و منها عرجنا على إدارة المشاريع كعلم و فن، و إعطاء نموذج لكفاءة مدير المشروع، كما تمت الإشارة إلى أهم خصائص و أهداف و مقومات و مراحل المشروع و كذا كيفية إدارته، مع ذكر عناصر المشروع و سياقاته، و لكون دراستنا تناولت تسيير المشاريع في المنظمات الرياضية، دفعنا ذلك لتعريف مشروع المنظمة أو

المؤسسة بصورة موجزة، و أخيراً تم إبراز أهم محتويات خطة المشروع الرياضي، أما الجزء الثاني من هذا الفصل فقد تناول "المنظمات الرياضية"، و التطرق إلى إعطاء مفهوم للمؤسسة و تعريف للمنظمة و إبراز العلاقة بين الإدارة و المنظمة، و كذا أهمية المنظمة و خصائصها، بعدها تم تقديم موجز لموارد المنظمة المتمثلة في الموارد (البشرية، المالية، المادية، المعلوماتية)، مروراً بتوضيح ديناميات المنظمة و مراحل نموها و كفاءات تطورها، و نظراً لطبيعة الدراسة تم ذكر أهم النظريات و النماذج لعملية الإتصال التنظيمي، و المقاربات النقدية الحديثة لنظرياته، دون إغفال التطرق للمنظمات الوطنية و أنواعها، و كذا واجبات رئيس المنظمة الرياضية و صفاته و مهامه الإدارية، مع الإشارة للمبادئ الأساسية لإدارة المنظمة الرياضية، و لكون دراستنا تتمركز في المنظمات الرياضية الجزائرية قمنا بإعطاء نظرة حول تنظيم و تسيير مديريات الشباب و الرياضة في الجزائر و تحديد التعريف الخاص بها و مفهومها القانوني و مهامها، مع توضيح و تفصيل للهيكل التنظيمي لمديرية الشباب و الرياضة حسب ما جاءت به قوانين الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

أما "الباب الثالث" و المتمثل في "الجانب التطبيقي"، الذي تم التطرق فيه إلى "منهجية البحث و الإجراءات الميدانية للدراسة"، و ماجاء فيها من تقديم فكرة واضحة و دقيقة عن مراحل الدراسة الإستطلاعية التي تم القيام بها على مستوى مديرية الشباب و الرياضة لولاية سوق أهراس، و كذا المنهج الأنسب المستخدم في الدراسة و المتثل في المنهج الوصفي، أما بالنسبة لمجتمع و عينة الدراسة تم توضيح كيفية تحديدهما، و منه تحديد و ضبط متغيرات موضوع الدراسة و كذا المجال المكاني و الزماني للدراسة و الأدوات المستخدمة في الدراسة، و المتمثلة في إستمارة المقابلة التي تم تقسيمها إلى (03) محاور رئيسية للإجابة على التساؤل الرئيسي و الأسئلة الفرعية.

لنصل في الأخير لمرحلة عرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة و منها صياغة النتائج و التوصيات و القيام بمقارنة بين دراستنا الحالية و الدراسات السابقة و المشاهدة.

الكتاب الأول 

الجانب التمهيدي (تعريف بالدراسة)

1- الإشكالية:

التواصل هو مهارة أساسية تشمل القراءة و الإستماع و التحدث و الكتابة، و تتضمن الإتصالات الإدارية كتابة المراسلات مثل المذكرات و الإشعارات و التقارير و الرسائل و التحدث في الاجتماعات و العروض التقديمية، و الإستماع إلى جميع مستويات الموظفين ليكونوا منتجين و فاعلين تؤثر جودة الإتصالات على الأعمال و المشاريع في العديد من المجالات بما في ذلك علاقة العمل و فعالية المبيعات و تصورات القيادة.¹

فالإتصال الإداري هو عملية إدارية ضرورية لكل المؤسسات و التنظيمات، و بدونها يمكن أن تصل المؤسسة إلى نقطة توقف كاملة²، حيث تعتبر إدارة المنظمة عملية مستمرة للحفاظ على إستقرارها و تواجدها في المحيط، و هو بذلك عملية تأسيس القواسم المشتركة من خلال حركة الأفكار و المشاعر من شخص لآخر أو بين مجموعة من الأشخاص، أي أنه تبادل للحقائق و الأفكار و المعلومات و البيانات ينتج عنه فهم مشترك، فمن خلال عملية الإتصال تعمل المنظمة بطريقة و شكل موحد و يتبادل الأفراد أو الأعضاء الآراء فيما بينهم، و تجدر الإشارة هنا إلى أن العملية مستمرة دائما لأن وظائف المنظمة مستمرة أيضا، و الإتصال الإداري ليس مجرد جزء من الإدارة العامة بل هو جزء حيوي من التنظيم، و يلعب الإتصال دوراً خاصاً في مجال العلاقات الإنسانية و يركز الإتصال الإداري على نظام المدخلات و المخرجات في الإدارة بشكل فعال للغاية في شكل ديمقراطي، حيث يضع الناس مطالبهم أمام المنفذين و يبلغها إلى القسم المناسب للنظر فيها و إتخاذ الإجراءات و القرارات اللازمة.

فالمنظمات الرياضية كغيرها من المنظمات الأخرى، تعتمد على أساليب و تقنيات الإتصال الإداري لتفعيل عمل و أداء موظفيها و إنجاح تعاملاتها مع جمهورها الداخلي و كذا جمهورها الخارجي المستهدف، من أجل ضمان سيورة نشاطاتها و تحقيق أهدافها المسطرة.

¹ قوته محمد نوري، عبد الحميد أحمد دياب: " الإتصالات الإدارية و نظم المعلومات "، ط.1، مطابع الشرق الأوسط، جدة، 2001، ص 27.

² سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي: " أبعاد العملية الإتصالية "، د.ط، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999، ص 10.

و تسعى المنظمات الرياضية اليوم إلى ترسيخ سمعتها و منافستها من خلال تقديم الخدمات للمجتمع المحلي، حيث تقوم هذه المنظمات بتقديم تلك الخدمات من خلال إنشاء المشاريع و المشروع هو عمل يقوم به الأفراد لتنفيذ فكرة معينة سواء كانت هذه الفكرة منتج أو خدمة، من خلال الإستخدام الأنسب للموارد المالية و البشرية و المعرفية لإنجاز هذا المشروع، و في ظل إنشاء المشروع تسعى المنظمات الرياضية في الجزائر أن تكون هذه المشاريع المقدمة إلى المجتمع المحلي، ناجحة من حيث تقيدها بالوقت المحدد و التكلفة و الجودة و رضا الزبائن، و ذلك من خلال التخطيط الجيد للمشروع المتمثل بالهدف من إنشاء المشروع و الفئة المستهدفة التي سيقدم لها المشروع خدماته.

و مع تطور الفكر الإقتصادي و الإداري في منتصف القرن الماضي أصبح مصطلح المشروع هو المصطلح الأمثل في عالم الأعمال.¹

فالمشاريع الرياضية بصفة خاصة تخضع لمجموعة من القيود و المتغيرات بالإضافة إلى ندرة الموارد من هذا المنطلق كان لزاماً على المؤسسات الرياضية التي تسعى إلى البقاء أن تتعامل مع هذه القيود و المتغيرات و ذلك بغية تحقيق أهدافها و المتمثلة في إستغلال و تسيير علمي و عقلي للموارد و الإمكانيات المتاحة أمامها بكفاءة و فاعلية ضمن التكلفة و الوقت المسموح بهما.

و لقد كان أمراً لا مناص منه أن يضع الباحث منهجاً يساعده على الإحاطة بجوانب دراسته الحالية قدر المستطاع، خاصة من خلال الإعتماد على لغة إصطلاحية تفهمها المنظمات الرياضية للإجابة على التساؤلات المتعلقة بالأساسيات و التطبيقات بأبعادها الإتصالية النظرية و العملية و التسييرية للمشاريع.

و لكون المنهج البحثي، يحمل غالباً في طياته ما يقيد الباحث بأصفاة الإلتزام الصارم بقواعده و حدوده، فلا يسمح له بجرية التحرك في بحثه خارج هذه القواعد و الحدود، و قد لا يسمح له بالتعمق في جوانب أخرى تكون ذات أهمية ما بالنسبة لموضوع معقد و متشعب كموضوع هذه الدراسة، فقد يطرح الباحث بعض هذه الجوانب جانباً، و قد يلمس بعضها الآخر لمساً، و لكنه

¹ عابد على: "دور التخطيط و الرقابة في إدارة المشاريع بإستخدام التحليل الشبكي- دراسة حالة مشروع بناء 40 وحدة سكنية LSP بتيارت، مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية تخصص: بحوث العمليات و تسيير المؤسسات، جامعة أبو بكر بلقايد- تلمسان، 2010/2011، ص 27.

سيفعل ذلك في إطار التصور الذي وضعه لتناول المسائل الأساسية المطروحة، و بالقدر الذي يتطلبه موضوع الدراسة و يسمح به الحيز الذي حدده له و المنهج الذي إختاره للخوض فيه، و بذلك يحصن نفسه من الإنزلاق فيما قد يفسد مادة الدراسة بترجيح ما هو أقل شأنًا على ما هو مهم أو أهم بالنسبة لهذه المادة.

و على ذلك فقد حدد الباحث لدراسته منهجاً بحثياً علمياً يقوم على مقاربات ثلاث متداخلة و مترابطة في نسق واحد: إتصالية و تسييرية و مؤسسية، و عليها يبنى الإتصال الإداري و التسيير في المؤسسة.¹

أولاً/ المقاربة الإتصالية: تنبع هذه البنية الاتصالية للنموذج العام للاتصال ، وقد أجمالناها أيضا في عبارة " مروج " التي بنيناها من الحروف الأولى للعناصر الأساسية للعملية الإتصالية:

مؤسسة ← رسالة ← واسطة ← جمهور

ثانياً/ المقاربة المؤسسية: تقوم على كون المؤسسة، هوية و صورة و سمعة، هي موضوع الإتصال المؤسسي، مع التشديد على أن الصورة المؤسسية في أذهان الناس هي مركز هذا الاتصال، لأنها تعكس هوية المؤسسة أو المنظمة و شهرتها و سمعتها و موقعها عند الجماهير و في القطاع العاملة فيه و في المجتمع، لذلك يركز موضوع الرسالة الاتصالية على صورة المؤسسة بهدف تثبيتها أو تحسينها أو الحفاظ عليها و حمايتها، و في تحقق هذه الأهداف تتجلى فعالية الإتصال المؤسسي أو التنظيمي و مفعول إدارته، و قد أجمالنا هذه المقاربة في عبارة " مصروف " التي تتألف بالتتابع من الحروف الأولى للعملية الإتصالية المؤسسية:

مؤسسة ← صورة ← رسالة ← واسطة ← فعالية

ثالثاً/ المقاربة التسييرية: تقوم على العناصر الرئيسية للإدارة الاتصال المؤسسي أو التنظيمي التي أجمالناها فيما أسميناه قاعدة " الميمات التسع "، و هي الحروف الأولى لعناصر تسعة لا بد من توفرها جميعا لإدارة الإتصال إدارة فعالة، و هذه العناصر هي: الموارد البشرية، المعدات، المواد، المال، المناهج،

¹ زيدان عبد الباقي: "وسائل وأساليب الإتصال في المجالات الاجتماعية و التربوية و الإدارية و الإعلامية"، د.ط، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1974، ص 32

موضوع الرسالة، معايير البحث، و التسيير و المراقبة و التقدير و التقييم و تصنيف جماهير المؤسسة أو المنظمة مقصد الرسالة، مفعول إدارة العملية الإتصالية الذي يشكل قلب هذه القاعدة و قد وضعنا لقاعدة " الميمات التسع " مختصرا" يناسبها باللغة الإنجليزية هو (9M).¹

و نلاحظ أن المقاربة المؤسسية تشترك مع المقاربة الإتصالية في عنصرين هما: الرسالة المؤسسية و واسطة الإتصال، في حين تشترك مع المقاربة التسييرية في ثلاث عناصر و هي: الرسالة و موضوعها (الصورة) و فعالية الإتصال (أو المفعول)، و تتشارك المقاربتان الإتصالية و التسييرية في عنصرين: الرسالة الإتصالية و الجمهور (مقصد الرسالة)، و الراشد دلالة في هذه العلاقات هو أن المقاربة المؤسسية تشترك مع المقاربة التسييرية في عنصر الفعالية، مما يعني أن هدف إدارة الإتصال الإداري هو جعله تفاعليا و ذا مفعول بالنسبة للمؤسسات بصفة عامة أو المؤسسات الرياضية بصفة خاصة.

وعليه أمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال العام التالي: "ماهو واقع الإتصال الإداري و أثره على التسيير الفعال لمشروع المنظمة الرياضية متمثلة في مديرية الشباب والرياضة لولاية سوق أهراس؟"

و منه نشق التساؤلات الفرعية التالية:

1- ماهي أنواع و وسائل و أساليب الإتصال الإداري و أثرها على التسيير الفعال لمشروع المنظمة الرياضية ؟

2- هل يعتبر الإتصال الإداري آلية محورية لتفعيل عملية تسيير مشروع المنظمة الرياضية ؟

3- ماهي عوائق الإتصال الإداري التي تؤثر على فعالية تسيير مشروع المنظمة الرياضية ؟

❖ **الفرضية العامة للدراسة: " للإتصال الإداري أثر على التسيير الفعال لمشروع المنظمة الرياضية".**

❖ **الفرضيات الجزئية:**

أ) أنواع و وسائل و أساليب الإتصال الإداري اها تأثير على التسيير الفعال لمشروع المنظمة الرياضية.

ب) الإتصال الإداري يعتبر آلية محورية لتفعيل عملية تسيير مشروع المنظمة الرياضية.

ج) هناك عوائق للإتصال الإداري تنقص من فعاليته أثناء تسيير المشروع بالمنظمة الرياضية.

¹ ميلودي العزوي: "الاتصال المؤسسي- أساسياته- تطبيقاته- إدارته"، د.ط، مكتبة العبيكان، الرياض، 2006، ص 18-19

2- أسباب و دوافع إختيار الموضوع:

2-1 الأسباب الذاتية:

- الرغبة و الميول لدراسة هذا الموضوع بمتغيراته، و إرتباطه مع تخصصنا الإدارة و التسيير الرياضي.
- الرغبة في بناء تصور نظري و رصيد معرفي متكامل لدى الباحث عن المواضيع ذات الصلة بالإتصال الإداري و فعالية تسيير المشاريع في المنظمات الرياضية.
- تحفيز مسؤولي المنظمات الرياضية للإهتمام أكثر بهذا الموضوع.
- الكشف عن عوائق الإتصال الإداري و أثرها على التسيير الفعال أو مدى المرونة في إنجاز المشاريع في أجالها و وضعها حيز الخدمة في المنظمات الرياضية.
- نقص البحوث المتطرفة إلى مثل هذه المواضيع في المجال الرياضي بالجزائر.

2-2 الأسباب الموضوعية:

- قابلية الموضوع للدراسة و البحث المعرفي و المنهجي.
- التعرف على موضوع الإتصال الإداري في المنظمات الرياضية نظراً لفاعليتها في تجسيد مشاريع تحقق التنمية المستدامة في المجتمع.
- إبراز أهمية الفعالية في تسيير مشروع المنظمة الرياضية كهدف من أهداف الإتصال الإداري.
- محاولة رصد معلومات كافية عن مدى إهتمام و وعي مسيري مشاريع المنظمات الرياضية بالإتصال الإداري.
- تزويد المنظمات الرياضية برؤية موضوعية عن ممارستها و تطبيقاتها للإتصال الإداري، بما يمكنها من دعم مجهوداتها و توجيهها لتصحيح بعض الأخطاء الممارسة غير العلمية إن وجدت.
- محاولة المساهمة في إنجاز دراسة علمية تبقى موضوع إفادة للطلبة و الباحثين مستقبلاً.
- الدور الذي يلعبه الإتصال الإداري و التسيير في نجاح و فعالية المشاريع بالمنظمات الرياضية.

3- أهمية الدراسة:

- من الناحية العلمية: إستمدت الدراسة أهميتها من الإهتمام المتزايد بالإتصال الإداري و دوره في تطوير و تحسين تسيير المشاريع في المنظمات الرياضية، لذا جاءت هذه الدراسة من أجل الوقوف على طبيعة تقنيات و أساليب الإتصال الإداري المستخدمة في تسيير المشاريع في الجزائر بشكل عام و في المنظمات الرياضية بشكل خاص من وجهة نظر المسيرين و القائمين على تجسيدها، و تقديم

التوصيات التي يأمل الباحث أن تساعد على تحسين أداء الإتصال الإداري من أجل التسيير الفعال للمشاريع في المنظمات الرياضية.

➤ من الناحية النظرية: تعتبر الدراسة إضافة علمية في مجال الإتصال الإداري و علاقته بتسيير المشاريع في المنظمات الرياضية.

➤ من الناحية الميدانية: تساعد المسؤولين في المنظمات الرياضية [مديرية الشباب و الرياضة لولاية سوق أهراس] للتعرف على واقع الإتصال الإداري و أثره في التسيير الفعال لتجسيد مشاريعها المبرمجة بمختلف أنواعها.

➤ كما تكمن أهمية هذه الدراسة الذي يدور موضوعها حول واقع الإتصال الإداري و أثره في التسيير الفعال لمشروع المنظمة الرياضية فيما يلي:

✚ الرغبة في إعطاء الموضوع الطابع الأكاديمي و إثراء مكتبة معهد التربية البدنية و الرياضية بدراسة في هذا المجال.

✚ إبراز أهمية التنسيق بين العمليات الإتصالية الإدارية، بالإضافة إلى أهمية الدراية التامة بالمبادئ العامة للتسيير الفعال من أجل تقدم و نجاح إنجاز المشاريع الرياضية في إطارها الزمني المدروس و بالتالي إختيار أنسب و أحسن الطرق لإدارة الوقت السليمة و الفعالة و الناجعة.

✚ كذا إبراز أهمية الإتصال الإداري في التسيير الفعال للمشاريع في المنظمات الرياضية و أنجع الأساليب لتنفيذها وفق مراحل زمنية محددة.

✚ كما تكمن الأهمية في محاولة إظهار ما يجب على المسيرين من مهام وأعمال تهدف إلى ترقية و تطوير مستوى النخبة الوطنية و بعدها إبراز مدى مرونة الإدارة في الأوساط الرياضية النخبوية لكرة القدم، و الكشف عن الحواجز البيروقراطية.

✚ تعد نتائج الدراسة ذات أهمية للمنظمات و المؤسسات التي لها تشابه مع طبيعة المجال الرياضي و كذا الباحثين في مجال الإتصالات الإدارية و تسيير المشاريع على وجه الخصوص.

4- أهداف الدراسة:

➤ التعرف على خصائص القائم بالإتصال الإداري في المنظمات الرياضية بولاية سوق أهراس.

- التعرف على طرق بناء و تحرير و تصميم مضامين الإتصال الإداري في مديرية الشباب و الرياضة لولاية سوق أهراس، و دورها في فعالية تسيير مشاريع المنظمات الرياضية.
- محاولة معرفة أبرز دعائم و وسائل و أدوات و تقنيات و آليات الإتصال الإداري المعتمدة من طرف المنظمة الرياضية (مديرية الشباب و الرياضة لولاية سوق أهراس) و تأثيرها على فعالية مسيري المشروع فيها.
- التعرف على الأدوار التي تضطلع المنظمة الرياضية لتحقيقها من خلال العلاقة المبنية على إتصالاتها الإدارية.
- التعرف على كيفية تقييم المنظمة الرياضية (مديرية الشباب و الرياضة لولاية سوق أهراس) لأنشطتها الإتصالية الإدارية الموجهة للعاملين بها و إلى مسيري المشاريع بصفة خاصة.
- رصد أبرز المعوقات الإتصال الإداري التي تجابهها أو تعترض المنظمات الرياضية بولاية سوق أهراس و مثالها مديرية الشباب و الرياضة لولاية سوق أهراس.
- الوصول إلى توصيات و إقتراحات علمية محددة حول الممارسة العلمية للإتصال الإداري و أثره على التسيير الفعال لمشروع المنظمة الرياضية.

5- مصطلحات و مفاهيم الدراسة:

❖ المفاهيم العلمية:

هي معان يحددها الباحث للمصطلحات العلمية التي يستخدمها في كتابة بحثه وهناك شبه إجماع على أنها رموز تعكس مضمون فكر أو سلوك أو موقف لأفراد مجتمع البحث بواسطة لغتهم أو أنها تجريدات لإحداث واقعية هي بمثابة وصف مختصر لحيثياتها، كما أنها " الصورة الذهنية الإدراكية المتشكلة بواسطة الملاحظة المباشرة لأكثر من مؤشر واحد لواقع ميدان البحث، كما يذهب "صالح إسماعيل"¹ إلى أن المفهوم لا يعني فقط مجموع الصفات و الخصائص التي تحدد الموضوعات التي ينطبق عليها اللفظ تحديدا، يكفي لتمييزها عن الموضوعات الأخرى، كما يعد من الناحية المنطقية و إنما يتعدى ذلك ليشمل المعاني و المشاعر التي يستدعيها اللفظ في أذهان الناس و لهذه النظرة الواسعة ميزة في نظر الناس و هي أنها تفسح المجال للقول: بأن الغالبية العظمى من المفاهيم لا تقبل تعريفا جامعا مانعا بلغة المنطق، وإنما تتسم بمرونة لا تحدها حدود ولا تقيدتها قيود

¹ صالح إسماعيل: " نظرية المعرفة: مقدمة معاصرة"، ط.1، الدار المصرية اللبنانية القاهرة، 2020، ص 42

فتتسع دلالاتها أحيانا و تضيق أحيانا أخرى و المفهوم في هذه الحالة يشبه البحر الواسع الذي يجوز لكل جيل أن ينهل منه و يبحر فيه بقدر ما تسعفه طاقته.

❖ المفاهيم الإصطلاحية:

هي التي تكون في الغالب مستقاة من واقع البحث ذاته، أي أنها تتصف بخصوصية إجتماعية متميزة تجعلها تختلف عن مثيلاتها في مجتمعات أخرى.

إن مثل هذه المفاهيم تحتاج إلى مصادر تجريبية يمكن ملاحظتها بشكل مباشر و وصف الوحدات المكونة لها، فهي أشبه بالمقاييس التي يستخدمها الباحث في قياس ظواهر دراسته، لأنها تتطلب تحديا وصفيا و حقيقيا لها مستخلصا من واقعه التجريبي، و في هذه الحالة نستطيع أن نجد مفاهيم إجتماعية واحدة لكنها مختلفة في تحديدها لإختلاف طبيعة مجتمع الدراسة و نوعه، و بهذا فهو يصل الفجوة بين المستوى النظري و الفكري و المستوى العلمي أو الواقعي الذي تتم ملاحظته و مفهوم الإجراءات التي تتضمن سلسلة من التعليمات التي تشرح العمليات التي يجب أن يقوم بها الباحث، ليظهر وجود حدث معين معبر عنه بإحدى المفاهيم.

يعتبر تحديد المفاهيم العلمية و المصطلحات مسألة مهمة للباحث، و لهذا قمنا بالتحديد المفهمي للمصطلحات الأساسية للبحث و من ثمة التحديد الإجرائي.

5-1 الإتصال:

➤ الإتصال لغة:

تعود لفظة الإتصال إلى الجذر وصل و يأتي بمعنى وصل الشيء بالشيء يصله وصلأ أي أبلغه إياه و وصل الشيء بالشيء، يعني ربطه و عليه فهناك ربط و ضم و جمع.¹

➤ الإتصال إصطلاحا:

تشير لفظة الإتصال في معناها الإصطلاحي العام إلى إنتقال و تبادل المعلومات التي تتم بين الأفراد من خلال تعاملاتهم و تفاعلاتهم المشتركة بما يؤثر على مدركاتهم و إستجاباتهم السلوكية.²

¹ أحمد بن مرسلبي: "مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الإتصال"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 14

² محمد حافظ الحجازي: " وسائل الإتصال الرسمي البيروقراطي الكمبيوترية"، ط. 01، المعهد العالي للسياحة و الفنادق الحاسب العالي، الإسكندرية، 2004، ص 12

و الإتصال (*communication*) هو ذلك الذي يشار إليه بإعتباره عملية إشتراك و مشاركة في المعنى من خلال التفاعل الرمزي وتتميز بالانتشار في الزمان و المكان فضلا عن إستمراريتها و قابليتها للتنبؤ.¹

- عرفه "*C.Cherry*" أنه: "عنصر مهم في الحياة الإجتماعية و همزة وساطة بين أفراد المجتمع في المعاني و الرموز و الإشارات و الإيماءات و اللغة و كل ما يتعلق بالعلاقات الإجتماعية في الحياة اليومية".²

- و عرف الباحث "*PIERRE.G.Bergeron*" الإتصال على أنه: " ضمان الإستمرارية (السيرورة) لنقل محتوى الرسالة من المرسل إلى المرسل إليه (المستقبل) بغرض العمل على فهمه الرسالة و منه العمل على تغيير سلوكه من خلال تأثيرها عليه".³

و يرى الباحث أن الإتصال هو عملية نقل معلومات ومهارات و إتجاهات من شخص إلى آخر من شخص إلى جماعة أو من جماعة إلى أخرى، أو هو تبادل فكري و وجداني وسلوكي بين الناس.

5-2 الإتصال الإداري:

➤ مفهوم الإتصال الإداري: الإتصال الإداري عملية تعني الإتصال بشكل عام و التي تعمل على تبادل المعلومات من أجل إحداث تغيير في سلوكيات الآخرين، و هذه عملية تتطلب العديد من العناصر الهامة لإتمام هذه الإتصالات الإدارية.

➤ التعريف الإصطلاحي: هو عملية التفاعل التي تحدث عندما يحول شخص أو جهة ما (المرسل) رسالة، و يستجيب لها طرف آخر (المستقبل) بشكل يرضي المرسل، فالإتصالات عملية تفاعل و تأثير بين المرسل و المستقبل تبعاً للرسالة المرسلة.⁴

¹ GE Myers : La Dynamique De La Communication Humaine, Mcgraw-Hill Book Company , 3ème édition,2002 ,p17

² عبد الله محمد عبد الرحمان: " سوسيولوجيا الإتصال و الإعلام"، ط.1، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2002، ص 26 .

³ PIERRE-G-Bergeron : "La Gastron Moderne Theiorie",Marin éditions,Quebec,1989,P 86 .

⁴ الشهري على حسن: " الإتصالات الإدارية و دورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في منطقة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003، ص 56.

➤ التعريف الإجرائي:

و يرى الباحث أن الإتصالات الإدارية مهمة في كافة المستويات الإدارية التي تعمل في مجال تقديم الخدمات، و تنفيذ المشاريع ، فالإتصال هو وسيلة الإدارة في نقل و تبادل المعلومات و الأفكار المتصلة بأهدافها المنشودة و أدائها لتحقيق الفاعلية، أو هو تفاعل بين طرفين يحقق المشاركة في الخبرة بينهما داخل المنظمات و خارجها.

3-5 التسيير:

➤ **مفهوم التسيير:** إختلف العلماء في تحديد مفهوم التسيير، مما أدى إلى صعوبة الوصول لتعريف شامل يحتوى على جميع المعاني المختلفة، فهناك من عرفه على أنه مجموعة من الميكانيزمات أو الآليات التي يتم إنتاجها لتحديد مسار منظمة ما بما يخدم أهدافها، كما عرف بأنه عبارة عن طريقة عقلانية من أجل التنسيق ما بين الموارد البشرية و المالية و المادية، بغرض تحقيق الأهداف المرسومة، و تتم هذه الطريقة حسب التخطيط و التنظيم و الإدارة و الرقابة للعمليات.

➤ لغة:

- سَيَّرَ يُسَيِّرُ، تَسَيَّرًا، فهو مُسَيِّرٌ، و المفعول "مُسَيَّرٌ"، سَيَّرَ الشَّيْءَ أَسَارَةً، حَرَكَةً،... إلخ.
- مصدر "سَيَّرَ" ، أصبح قادرا" على تسيير أموره بنفسه، على تديرها.¹

➤ التعريف الإصطلاحي:

هو عبارة عن مجموعة من العمليات المتكاملة التي تتضمن في جوهرها عناصر التخطيط و التنظيم و الرقابة و التوجيه و يمكن إختصاره في تحديد الأهداف و توحيد جهود الأفراد لبلوغها.

- و يعرف أيضا بأنه " مهارات المسير والتي تشمل المهارات الإدارية، التكنولوجية و الشخصية و مهارة التفكير بمنطق التنظيم".²

➤ التعريف الإجرائي:

هو مسطرة التعقيد و الجزئيات التي تواجه الإدارة و تنفيذ المشاريع، فوجود تسيير دقيق فإن المنظمات خاصة الضخمة منها، تتخلص من الفوضى التي قد تهدد وجودها الحقيقي و يوفر درجة من الإنتظام و التنسيق لتحقيق الأهداف.

¹ معجم المعاني الجامع - معجم عربي - عربي ، د.ط، دار الكتب العلمية، بيروت، 2008، ص 96

² محمد رفيق الطيب: " مدخل للتسيير - (ج2) ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 39

5-4 المشروع:

➤ **مفهوم المشروع:** عبارة عن وحدة إقتصادية إنتاجية إستثمارية تتمتع بإستقلال إداري و مالي يقوم المنظم (صاحب المشروع) بتوجيه عناصر الإنتاج لغرض إنتاج سلعة معينة متجانسة أو بتقديم خدمة و البيع في السوق لغرض تحقيق أقصى الأرباح.

➤ **لغة:**

- مَشْرُوعٌ جمع مَشْرُوعَاتٍ و مَشَارِيعٍ، مفعولٌ مِنْ شَرَعَ، عَمَلٌ مَشْرُوعٌ (عَمَلٌ مُسَوَّغٌ)، أَي مَّا سَوَّغَهُ الشَّرْعُ.

- حَضَرَ مَشْرُوعاً جَدِيداً: مَا يُحْضَرُ فِي مَجَالٍ مِنَ الْمَحَالِّاتِ و يُقَدَّمُ فِي صُورَةٍ مَّا أَوْ حُطَّةٍ لِيُدرَسَ وَ يُقَرَّرَ فِي أَقْبَى تَنْفِيذِهِ.¹

➤ **التعريف الإصطلاحي:** " إن إدارة المشاريع هي تطبيق المعرفة و المهارات والأدوات والتقنيات لأنشطة المشروع لتلبية متطلبات المشروع".²

➤ **التعريف الإجرائي:** المشروع هو نشاط تستخدم فيه موارد معينة و تنفق فيه الأموال للحصول على منافع خلال فترة متفق عليها، كما أنه إستمرار لفعالية تبدأ بسؤال يثير حب الإستطلاع و المشروع نشاط مقيد بزمن، يتم القيام به من أجل تقديم منتج أو خدمة لتحقيق تغيير مقصود.

5-5 مديرية الشباب و الرياضة:

➤ **التعريف الإصطلاحي:** هيئة تنفيذية تابعة لوزارة الشباب و الرياضة، يشرف عليها مديري تنفيذي معين من طرف والي الولاية، تسهر على تهيئة العمل الجيد للإدارة الخارجية و الداخلية للمديرية و هي هيئة تعمل على ترقية الحركات الجمعوية للشباب و الرياضة، و كذا هياكلها و تنظيمها و إعداد البرامج الهادفة و تعميم التربية البدنية و الرياضية لاسيما الوسط التربوي و التكوين و التأطير، وكذا إعداد مخططات تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع الهيئات المعنية.³

¹ مجمع اللغة العربية: " كتاب المعجم الوسيط"، ط.4، مكتبة الشروق الدولية، بيروت، 2014، 109

² نيوتاون سكوير، بنسلفانيا: " دليل لهيئة إدارة المشاريع (دليل PMBOK)، ط.4، مطبعة معهد إدارة المشاريع، الإسكندرية 2008، ص.38.

³ عدوي ناصر دادي : " إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية تطبيقية"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003

➤ **التعريف الإجرائي:** مؤسسة عمومية ولائية، تابعة لوزارة الشباب والرياضة، ذات طابع خدماتي تهتم بكل ما يتعلق بالأنشطة الرياضية و الشبابية، وكذا المتابعة الميدانية للمؤسسات التابعة لقطاعها، إلى جانب التأطير البيداغوجي و التسيير الإداري، و تعتمد المديرية في نشاطها على عدة مصالح تابعة لها و كل مصلحة متخصصة في مجال معين.

6- المقاربة المعتمدة في الدراسة

6-1 المقاربة النسقية: ¹

تحدد المداخل النظرية إتجاه الدراسة، لتسهم بدورها في تحديد إطار البيانات المطلوبة وكذا النتائج أو الحقائق المستهدفة، و لذلك سنحاول في هذا العنصر عرض أهم التصورات النظرية التي ستنتقل منها هذه الدراسة في مقارنة مفهوم الإتصال الإداري و التسيير في المنظمات الرياضية.

1-1-1 المدخل النسقي (مدخل النظم):

تعتبر المدرسة النسقية (مدرسة الأنظمة) من أهم وأحدث المدارس التي تعرضت إلى دراسة التنظيم المؤسساتي، و يعتبر "ليبرتونفي" "Lee bertalanffy" من أوائل من وضع تصور الأنساق في ميدان التنظيمات في سنة 1937، ثم توالى بعد ذلك الدراسات بواسطة عدد كبير من المفكرين ابتداءً من الخمسينات، و يمكن ذكر (Blau 1955, Parson 1949, Selznick 1949) لتشمل بعد ذلك المؤسسات الاقتصادية سواء من الناحية السوسيولوجية أو من الناحية النظرية أو الوظيفية التقنية، و قد عرفت هذه النظرية تطوراً سريعاً وذلك نظراً لغزارة الأعمال فيها والاستعمالات الواسعة لها و إنتشار مفاهيمها بسرعة، خاصة وأن البيئة الخاصة بالمؤسسة كانت تعرف تطوراً سريعاً جداً في ذلك الوقت، مما جعلها تهتم بالجوانب التنظيمية للمؤسسة (علاقات مع البيئة، أهداف وإستراتيجيات تسيير الموارد البشرية).

أ (مفهوم النسق:

حسب هذه النظرية فالنسق هو مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها، و عندما نريد تقديم تعريف للتنظيم (المؤسسة) حسب المدرسة النسقية فالمنظمة: " هي نسق يتكون من عدة أجزاء

¹ سلطان، حنان عيسى، غانم سعيد شريف العبيدي: " أساسيات البحث العلمي بين النظرية و التطبيق "، ط. 1، دار العلوم للطباعة و النشر، الرياض، 1984، ص 49.

(أنساق فرعية)، مرتبطة ببعضها البعض و يحدث بينها تفاعل، الذي هو عبارة عن علاقة ديناميكية تتواجد بين المركبات الداخلية لكل تنظيم، تضاف لها العلاقة الخاصة بالتبادل مع البيئة.

و الملاحظ أن هذا التعريف حصر مفهوم المنظمة (المؤسسة) في نسق مغلق مستقل و مكتفي ذاتيا، لا يحدث بينه و بين البيئة الخارجية أي تفاعل، لكن هذا التعريف تطور لتصبح المؤسسة بعد ذلك: " نسق يستورد بعض العناصر من محيطها ثم تتم عملية تحويلها وتصديرها مرة أخرى للبيئة و لهذا فكل مؤسسة (تنظيم) يجب أن تدرس على أساس أنها نسق مفتوح.

ب) المنظمة كنسق مفتوح:¹ تقدم المدرسة النسقية تعاريف و أشكال أكثر مرونة للمنظمة تسمح لها بالتكيف مع الوضعيات المختلفة و المتنوعة، كما إهتمت بالبيئة و أعتبرتها عاملاً مهماً في التحليل، إذ تتواجد المنظمة ضمن بيئة يمكن إعتبارها كنسق أكبر يمتاز بالتعقيد و يؤثر عليها من قريب أو من بعيد، سواء على نشاطاتها الداخلية أو الخارجية، لأنها هي التي توفر لها مدخلاتها المتعلقة بالجوانب: الثقافية، التكنولوجية، السياسية، التربوية، الديمغرافية، الإجتماعية، الإقتصادية الطبيعية، كما تؤثر على علاقاتها الخارجية، حيث توفر لها العناصر الأخرى: الموردين المنافسين (التكنولوجيا، و مجموعة من العناصر السوسيوسياسية كالدولة و النقابة).

ج) مميزات المنظمة كنسق مفتوح:

تتميز المنظمة كنسق مفتوح بإعتمادها المتبادل على البيئة الخارجية و تداخلها معها من حيث تبادل التأثير و التأثير، و يتضح ذلك من خلال:

- ✓ **المدخلات:** فالمنظمات تستمد و تتلقى مدخلات من البيئة المحيطة، و تتمثل هذه المدخلات في العمالة و رأس المال و المواد الخام و المعلومات و التكنولوجيا...إلخ.
- ✓ **المخرجات:** و هي المنتج النهائي الذي سيتم إنتاجه، سواء كان سلعة أو خدمة و الذي سيتم طرحه للسوق.

المعنى مما تقدم أن المنظمة كنسق مفتوح تأخذ مدخلاتها من البيئة الخارجية و في نفس الوقت تصدر مخرجاتها، و مما لا شك فيه أن البيئة المحيطة تحوي عدة أنواع بيئية كالبيئة السياسية الإقتصادية

¹ سلطان، حنان عيسى، غانم سعيد شريف العبيدي: " أساسيات البحث العلمي بين النظرية و التطبيق "، مرجع سابق، ص 50.

المادية و الفنية، و لذلك يجب على المنظمات أن تستجيب للتوقعات التي تملها ظروف المجتمع، حتى تضمن لنفسها البقاء و الإستمرار و الإستقرار و التطور و إنطلاقا من التحليل السابق فإنه لا بد على المنظمات الحديثة (الأنساق الحديثة) أن تكون أنساقا مفتوحة تحتوي على مدخلات و مخرجات و من هذا المنطلق تعتبر تكنولوجيا الإتصال الحديثة من أهم مدخلاتها التي باتت تؤثر في المنظمة و أهدافها و سياساتها و أساليب عملها و نتائجها، نظراً لكونها من أهم المخترعات الحديثة التي أثرت في المنظمات و المجتمع ككل.

و لذلك فإن هذه الدراسة ستعالج موضوع "الإتصال الإداري و أثره على فعالية تسيير المشروع" في ضوء كونها مخرج من مخرجات المنظمات الرياضية المفتوحة (النسق المفتوح).

و الثابت أن المنظمة التي تعتمد على الإتصال الإداري في المجال الرياضي، تتأثر بأفكار و أذواق و معتقدات و ثقافات، تختلف عن تلك المنظمات التي لا تتعامل به و كذلك مستوى الدول و البلدان، فالمنظمات أو المؤسسات التي تعمل في دول متقدمة تختلف مدخلاتها و مخرجاتها عن المنظمات و المؤسسات التي تعمل في دول و بلدان سائرة في النمو أو المتخلفة منها، و هذا يتأثر بعدة أسباب من أهمها درجة تطبيق هذه التقنيات و كذا الآليات الحديثة.

6-1 نمذجة المقاربة النسقية لموضوع الدراسة:

يتم ربط المقاربات النسقية (أو التحليل النسقي) بالتصور القائل: " إن العالم قابل للتقسيم إلى أنساق و إلى انساق فرعية، تدرك كمجموعات مكونة من عناصر توجد في حالة تفاعل ديناميكي و تتبع هدفا محددًا" بشكل واضح، و يمكن القول أنها تكمن في تعريف حدود النسق الذي ينبغي نمذجته و تحديد العناصر المهمة أنماط التفاعلات بين هذه العناصر، ثم تحديد الروابط التي تدجها في شكل منظم واحد، و بعد ذلك تستخلص و تحدد متغيرات التدفق و متغيرات الحالات و حلقات الإسترجاع الإيجابية و السلبية و الآجال و الموارد، و ينظر إلى كل حلقة بشكل منفصل و يتم تقييم تأثيرها على نحو مختلف المجموعات الصغرى للنسق.¹

¹ بيرنار مييج: " الفكر الإتصالي: من التأسيس إلى منعطف الألفية الثالثة"، ترجمة: أحمد القصور"، ط.1، دار توبقال للنشر، الدار البيضاء، المغرب، 2011، ص 21.

و من هذا المنطلق يمكن نمذجة موضوع دراستنا، من خلال التوظيف العلمي للمداخل الإتصالية و التسييرية و المؤسساتية المعتمدة لتأطير الدراسة معرفياً و نظرياً، و ذلك وفق منظور النمذجة النسقية، كمايلي:

✚ إن الإتصال الإداري للمنظمة الرياضية يشكل نسقاً إتصالياً، تحيط بع مجموعة من السياقات الموجودة في البيئة التي تنشظ فيها، و أبرز هذه السياقات : السياق التاريخي، السياق المكاني سياق التفاوض، سياق المصلحة العامة، سياق تحقيق الأهداف، سياق التعدد في المهام...إلخ.

✚ يتكون نسق الإتصال الإداري للمنظمة الرياضية (النسق الإتصالي الكلي)، من أنساق فرعية ترتبط و تتفاعل فيما بينها، لتحقيق أهداف النسق الإتصالي الإداري الكلي للمنظمة و هي:

- **النسق الداخلي للإتصال الإداري للمنظمة الرياضية:** و يتكون من مجموعة أنساق فرعية صغرى تجمع بينها تفاعلات معينة و فق شبكة علاقات مؤسسة بين أعضائها و خاصة جماعة المشروع الذين تربط بينهم رسائل إتصالية معينة، تساعدهم في الإستغلال و التسيير الأمثل لموارد المؤسسة لتنفيذ المشروع و تحقيق أهدافها.

- **النسق الخارجي للإتصال الإداري للمنظمة الرياضية:** و يتكون من مجموعة الأفراد و الهيئات الحكومية و غير الحكومية، و مختلف الفاعلين الإقتصاديين و الإجتماعيين و الجمهور الخارجي للمنظمة الرياضية الذين تربطهم روابط و علاقات مباشرة أو غير مباشرة، لتحقيق أهداف المؤسسة في تسييرها الفعال لمشروعها و تنفيذه بصورة جيدة.

- إن الحديث عن فاعلية الإتصال الإداري على المستويين (الداخلي و الخارجي) للمنظمة الرياضية و مع جماهيرها يتطلب جملة من العمليات المنظمة و المترابطة و المتكاملة، المساعدة على إعطاء فاعلية لتسيير مشروع المؤسسة و تحقيق الأهداف المنشودة، بكل مرونة بين جماعة المشروع (المسيرين) و هذا بما تقتضيه البيئة الإتصالية، و هذه العمليات تتمثل في: التخطيط، التنسيق، المتابعة لمراحل التنفيذ، المراقبة الإدارية، و التقييم، و تشكل هذه العمليات نسقاً فرعياً من الأنساق الصغرى لتحقيق فعالية للإتصال الإداري المؤثر إيجابياً على تسيير مشروع المنظمة الرياضية.

- و لتحقيق أهداف الإتصال الإداري للمنظمة الرياضية التي تضمن فاعلية جيدة لتسيير مشروعها، يتطلب بروز هذه الفعالية الإتصالية مع جمهورها الداخلي و الخارجي، من خلال القيام بأنشطة إتصالية مختلفة تضمن لها تمرير البيانات و المعلومات لبناء علاقات و صورة جيدة عنها في أذهان جماهيرها المشاركة في تسيير المشروع، و هذه الأنشطة تتمثل في: الإتصال الشخصي، إتصال داخلي، إتصال خارجي، النشر، الإعلانات، تفعيل لأساليب العلاقات العامة، كون مجموع هذه الأنشطة يمثل في حد ذاته نسقاً فرعياً من الأنساق الجزئية التي يتكون منها نسق الإتصال الإداري التسييري بالمنظمة الرياضية، الأمر الذي يدفع بها إلى تبني إستراتيجية أو مزيج من الإستراتيجيات الإتصالية الإدارية الملائمة لنشاط التسيير التي يفرضها موقف أو مواقف معينة في زمن ما أو مرحلة ما في إطار تفاعلي في البيئة الداخلية و الخارجية لتنفيذ المشروع، بما يحقق الأهداف و النتائج التي يمكن قياسها، ومقارنتها بالأهداف المسطرة، ومن ثم تحديد الفجوات الممكنة التي تسمح بالتقييم و التقويم ودعم و تعزيز العمليات الإتصالية و التسييرية في نفس الوقت، مما يسمح باستمرار أنشطة المؤسسة.

7- الدراسات السابقة و المشابهة:

تعتبر الدراسات السابقة في مجال البحث العلمي مجال شاسع يساعدنا في تشريح و فهم موضوع الدراسة على أساس مبدأ التراكمية البحثية و الإستفادة من النتائج التي توصل إليها الدارسين و الباحثين من قبل، حيث أنه يتوجب على كل باحث يقوم بعملية إستطلاعية إستقرائية للبحوث و الدراسات السابقة المماثلة و المشابهة لمحتوى بحثه، و هذا لتفادي دراسة الموضوع من نفس الجوانب التي درسها الباحثون من قبله، و الوقوع في حلقة مفرغة من التكرار، كذا منح الفرصة أكثر لفهم موضوع البحث المراد دراسته، دون أن ننسى أن الدراسات السابقة تساعد في الإطلاع على مختلف مناهج و أدوات البحث العلمي التي إستعان بها الباحثون السابقون، إضافة إلى أخذ صورة مقربة عن نوع المراجع التي تم الإعتماد عليها من طرف الباحثين في دراساتهم السابقة، وأهم النتائج و التوصيات للدراسات للإنتلاق من النقطة التي توقف فيها من سبقونا، و جعلها مرجعية بحثية علمية، حيث تمكن من الحصول على عديد الدراسات العلمية السابقة المماثلة و المشابهة لدراستنا الحالية¹، و لإثراء و توجيه دراستنا الحالية و من أهم الدراسات التي إعتدنا عليها نذكر منها:

¹ سلطان، حنان عيسى، غانم سعيد شريف العبيدي: " أساسيات البحث العلمي بين النظرية و التطبيق"، مرجع سابق، ص73.

1-7 الدراسات المحلية:

الدراسة الأولى:

- دراسة العوادي فوزية (2017) بعنوان: "أساليب التسيير الرياضي في الإتحاديات و علاقته بتطوير رياضة النخبة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، معهد التربية البدنية و الرياضية، جامعة الشلف، حيث إعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي في دراستها، و تم جمع البيانات الميدانية من خلال بناء إستبيان تم توزيعه على (23) فرد من عينة البحث من المسيرين و المسؤولين و الأخصائيين وكذا إستخدام المقابلة كوسيلة ثانية لجمع البيانات بهذه الدراسة و كانت موجهة ل: (06) أفراد من مسيري الإتحادية الجزائرية لألعاب القوى.

و هدفت الدراسة إلى:

- ✓ الكشف عن مدى تماشي التسيير الإداري الحالي النخبوي مع التغيرات العالمية.
- ✓ إظهار أهمية التسيير الإداري في رفع مستوى الأداء لرياضي النخبة في ألعاب القوى
- ✓ الكشف عن الحواجز الديمقراطية أو مدى مرونة الإدارة الرياضية في تأطير رياضة ألعاب القوى .
- ✓ الإشارة إلى ضرورة وجود أخصائيين من أجل تسيير ناجع و فعال.
- ✓ إظهار أهمية العلاقة الموجودة بين التسيير الإداري و الأداء الرياضي النخبوي لألعاب القوى .
- ✓ توسيع المفاهيم الإدارية عند الإداريين لتحقيق النجاح في عملهم.

و من أهم نتائج هذه الدراسة:

- ✚ التسيير الحالي على مستوى الإتحاديات له علاقة بتطوير رياضة النخبة.
- ✚ كل من عنصري التخطيط و التنظيم لهما علاقة بتطوير رياضة النخبة نفس الشيء بالنسبة لعنصر التوجيه.

- ✚ تنمية العنصر البشري يساهم بدرجة كبيرة في تطوير رياضة النخبة.

الدراسة الثانية:

- دراسة فوكراش زوبيدة (2017) بعنوان: " التحول من النشاط الهاوي إلى الإحتراف الرياضي و إنعكاسه على مجال التسيير الإداري "، أطروحة مقدمة مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم

وتقنيات النشاطات التربوية البدنية و الرياضية تخصص: إدارة وتسيير رياضي، معهد التربية البدنية و الرياضية، جامعة الشلف، و قد إعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي، و استخدمت لجمع البيانات إستبيان موجه إلى رؤساء و مسيري الأندية الرياضية الناشطة بالرابطة المحترفة الأولى و الثانية و الممثلين لعينة يقدر عددهم ب: (18) مسير.

و تهدف هذه الدراسة إلى:

✓ محاولة الكشف إن كان التحول من الهواية إلى الإحتراف في كرة القدم بالجزائر له تأثير على التسيير الإداري.

✓ معرفة إذا كانت الصعوبات التي تعيق الإحتراف من الناحية القانونية لها تأثير على التسيير الإداري.

✓ معرفة إذا كانت المنشآت الرياضية و مراكز التكوين المتوفرة حاليا، تسمح للأندية بتطبيق الإحتراف الرياضي.

✓ معرفة إن كانت مصادر التمويل الحالية كفيلا للفرق للإنتقال من النظام الهواوي إلى الإحتراف الرياضي.

و من أهم نتائج هذه الدراسة:

✚ صعوبات تطبيق الإحتراف من الناحية القانونية لها تأثير على تسيير النادي الرياضي.

✚ أن المسيرين إختلفوا فيما بينهم حول الصعوبات التي تواجه النادي في تطبيق الإحتراف، فمنهم من يرى السبب في الهياكل و منهم من يراه من الناحية المادية، و البعض الآخر يراه من الناحية القانونية و هناك من يقول من كل النواحي.

✚ أن أغلب النوادي لايهتمون بتكوين الإداريين و المسيرين في المجال الرياضي بل يهتمون فقط بتكوين اللاعبين، لذا وجب على النادي المحترف الإهتمام كذلك بتكوين الإداريين حتى يتمكن من مساندة التغيرات الحاصلة، كما وجب على المسيرين الإستفادة من هاته الدورات لأنها سوف تعينهم على إستقاء تقنيات جديدة تمكنهم من التأقلم على نظام الإحتراف و تساعدهم على التخلص من التسيير بالطريقة الهواية.

الدراسة الثالثة:

- دراسة إفروجن غنية (2008) بعنوان: " التسيير الإداري و علاقته بالأداء الرياضي النخبوي (دراسة متمحورة حول البعد القانوني)"، أطروحة مقدمة مذكرة لنيل شهادة الماجستير في نظرية

و منهجية التربية البدنية والرياضية تخصص: الإدارة و التسيير الرياضي، معهد التربية البدنية و الرياضية سيدي عبد الله - زرالدة، جامعة الجزائر، وقد إتمتدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي في الجانب الميداني و كذا الإستعانة بأداتين لجمع البيانات الميدانية، من أجل تحقيق أهداف الدراسة و المتمثلتان في الإستبيان و المقابلة، حيث أفراد عينة الدراسة المعنيين بالإجابة على الإستبيان عددهم قدر ب: (120) فيهم اللاعبين و المدربين، الإداريين و الأخصائيين، أما الأفراد الذين تم إجراء المقابلة معهم فعددهم (6) وهم (4) رؤساء للنوادي التي وقع إختيارهم لهذه الدراسة وكذا ممثل من الإتحادية الوطنية لكرة القدم و ممثل من الرابطة الوطنية لكرة القدم.

و هدفت الدراسة إلى:

- ✓ الكشف على مدى تماشي التسيير الإداري الحالي النخبوي مع التغيرات العالمية.
- ✓ إظهار أهمية التسيير الإداري في رفع مستوى الأداء لرياضي النخبة في كرة القدم.
- ✓ الكشف عن كيفية تأثير البعد القانوني التشريعي في التسيير الإداري الرياضي في الأوساط النخبوية لكرة القدم.
- ✓ إظهار أهمية البعد القانوني التشريعي في التسيير الإداري و النقائص الموجودة.
- ✓ ترسيخ الإتجاهات الإيجابية نحو الإهتمام بالجانب القانوني.
- ✓ الكشف عن الحواجز البيروقراطية أو مدى مرونة الإدارة الرياضية في تأطير رياضة كرة القدم.
- ✓ الإشارة إلى ضرورة وجود أخصائيين في الإدارة الرياضية من أجل تسيير ناجح و فعال.
- ✓ إظهار أهمية العلاقة الموجودة بين التسيير الإداري و الأداء الرياضي النخبوي لألعاب القوى.
- ✓ توسيع المفاهيم الإدارية عند الإداريين لتحقيق النجاح في عملهم.

و من أهم نتائج هذه الدراسة:

- ✚ القيام بدراسة تحليلية عميقة لكل القوانين الخاصة بالتسيير الإداري للنوادي النخبوية لكرة القدم الجزائرية.
- ✚ تحديد ملمح المسيرين للنوادي النخبوية لكرة القدم الجزائرية حتى لا تترك نهبا لذوي الآراء الضيقة.
- ✚ إدراج التسيير العقلاني أو المناجمنت في إدارة النوادي الرياضية لمسايرة التغيرات العالمية.
- ✚ السير نحو الإحترافية بمسايرة القوانين للتغيير و إعتبار أن النادي الرياضي مؤسسة كغيرها من المؤسسات يجب أن تتكفل بنفسها و تدخل في المنافسة تحت ظل السوق الحرة.

- ✚ إدراج التكنوقراطية في الفريق المسير للنوادي الرياضية.
- ✚ إبراز ضرورة وضع سياسة متابعة و مراقبة من أجل السير نحو الأهداف.

الدراسة الرابعة:

- دراسة فواطمية محمد (2017) بعنوان: " واقع الإتصال الإداري لدى أساتذة التعليم الابتدائي
- دراسة ميدانية بالمؤسسات التربوية للتعليم الابتدائي بولاية مستغانم"، بحث منشور بمجلة
أفاق فكرية، تصدر عن مخبر البحوث و دراسات الفكر الإسلامي، كلية العلوم الإنسانية
و الإجتماعية جامعة جيلالي اليابس- سيدي بلعباس/ الجزائر، المجلد (03)، العدد (07) الصفحات
(37-67) حيث قام الباحث بإتباع خلال دراسته المنهج الإحصائي و المنهج التاريخي في جمع
المعلومات و الإحصائيات، وقام بتصميم إستبيان و تطبيقه على عينة عشوائية قوامها (300) أستاذ
من أساتذة مدارس التعليم الابتدائي بولاية مستغانم.
و هدفت هذه الدراسة إلى:

✓ معرفة واقع الإتصال الإداري لدى أساتذة التعليم الابتدائي من خلال معرفة نوع الإتصال السائد
(الصاعد أو النازل).

و من أهم نتائج هذه الدراسة:

- ✚ الإتصال الإداري النازل هو النوع السائد لدى أساتذة التعليم الابتدائي.
- ✚ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإتصال الإداري تعزي لمتغيري الجنس و الخبرة المهنية، في
حين توجد فروق تعزي لمتغير السن لدى أساتذة التعليم الابتدائي.

الدراسة الخامسة:

- دراسة قارح مبروك (2008) بعنوان: " التنمية الإدارية و دورها في تحسين التسيير الرياضي
في الجزائر (دراسة حالة وزارة الشباب و الرياضة)"، أطروحة مقدمة مذكرة لنيل شهادة الماجستير
في تسيير المنشآت الرياضية، معهد التربية البدنية و الرياضية سيدي عبد الله، جامعة الجزائر، خلال
القيام بهذه الدراسة إعتد الباحث على المنهج الوصفي في الجانب الميداني، و كذا إستخدام أداة

الإستيبيان لجمع البيانات الميدانية، حيث شملت عينة إطارات من وزارة الشباب و الرياضة بالجزائر و قدر عددهم بـ: (25).

و هدفت الدراسة إلى:

✓ الكشف عن الواقع الرياضي الجزائري و الإمام بخفاياه، و إلى كشف العلاقات السببية من أجل الوقوف على أسباب التردّي في النتائج، و من ثمة الإنتهاء إلى التعميم بشأن العلاقات بين الأسباب و الأعراض.

و من أهم نتائج هذه الدراسة:

✚ أن التنمية الإدارية لها دور في نجاح عملية التسيير الرياضي.

✚ فعالية التسيير الرياضي في تحديث و تحيين القوانين الصادرة و ذلك بالتعاون بين الأفراد.

7-2 الدراسات العربية:

الدراسة الأولى:

- دراسة حامد على أبو عجوة (2012) بعنوان: "علاقة الإتصال الإداري بأساليب إدارة الصراع التنظيمي - حالة تطبيقية على مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة"، أطروحة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية- غزة/ فلسطين، بناءً إلى طبيعة الدراسة و الأهداف التي تسعى على تحقيقها فقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الجانب الميداني و الإستبيان كأداة لجمع المعلومات الميدانية، وقد أستخدمت طريقة العينة الطبقية العشوائية في إختيار عينة الدراسة، حيث تم توزيع (210) إستبانة على عينة الدراسة بعد إستثناء العينة الإستطلاعية منها.

و هدفت الدراسة إلى:

✓ التعرف على درجة ممارسة الإتصال الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة من وجهة نظرهم.

✓ تحديد الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة من وجهة نظرهم.

✓ الكشف عن العلاقة بين الإتصال الإداري وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة من وجهة نظرهم.

✓ الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة الإتصال الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة من وجهة نظرهم.

✓ الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة من وجهة نظرهم.

✓ تقديم توصيات و مقترحات تمكن المدراء من توظيف الإتصال الإداري في إدارة الصراع التنظيمي.

و من أهم نتائج هذه الدراسة:

✚ أظهرت عينة الدراسة أن مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة يمارسون " الإتصال الإداري " بدرجة عالية و بمتوسط حساب نسبي (78,67%)، حيث جاء مجال "مهارات الإتصال" بدرجة عالية جدا، بمتوسط حسابي نسبي (86,76%)، بينما جاء مجال "وسائل الإتصال" بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي (76,47%)، كما بلغ المتوسط الحسابي النسبي لفقرات مجال " أنواع الإتصال " (73,37%)، حيث جاء المتوسط الحسابي النسبي لفقرات مجال " الإتصال الرسمي " (80,52%)، أما المتوسط الحسابي النسبي لفقرات مجال "الإتصال غير الرسمي " (66,28%).

✚ تبين نتائج عينة الدراسة أن مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة يميلون لإستخدام "أساليب إدارة الصراع التنظيمي" (أسلوب التعاون، أسلوب التسوية، أسلوب التنازل، أسلوب التفادي، أسلوب المنافسة) بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي (65,55%).

✚ أظهرت عينة الدراسة أن ترتيب إستخدام المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي جاءت تنازليا كالآتي: "أسلوب التعاون" كان الأسلوب الأكثر إستخداماً بمتوسط حسابي نسبي (82,65%)، يليه بالترتيب "أسلوب التسوية" بمتوسط حسابي نسبي (74,71%)، ثم "أسلوب التنازل" بمتوسط حسابي نسبي (71,86%)، ثم "أسلوب التفادي" بمتوسط حسابي نسبي (54,25%)، وأخيراً كان "أسلوب المنافسة" الأقل إستخداماً بمتوسط حسابي نسبي (45,47%).

✚ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين درجة ممارسة الإتصال الإداري بأبعاده الأتية: (مهارات الإتصال، وسائل الإتصال، أنواع الإتصال) و بين " أساليب إدارة الصراع التنظيمي معا " لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة من وجهة نظرهم.

✚ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين "مهارات الإتصال" و كل من (أسلوب التفادي، أسلوب المنافسة) لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة من وجهة نظرهم.

✚ كما و أظهرت نتائج عينة الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "وسائل الإتصال" و "أسلوب التفادي" لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة من وجهة نظرهم.

✚ تبين نتائج عينة الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "الإتصال الرسمي" و بين كل من (أسلوب التفادي، أسلوب المنافسة) لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة من وجهة نظرهم.

✚ جاءت العلاقة بين "الإتصال غير الرسمي" و بين "أساليب إدارة الصراع التنظيمي" أكبر من علاقة "الإتصال الرسمي" بأساليب إدارة الصراع التنظيمي.

✚ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في إجابات المدراء حول الإتصال الإداري تعزي للمتغيرات الأتية: (الجنس، المؤهل العلمي، مكان العمل، المرحلة التعليمية مكان السكن).

✚ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في إجابات المدراء حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي تعزي لمتغير (العمر) لصالح الفئة الأصغر عمراً.

✚ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في إجابات المدراء حول أساليب الصراع التنظيمي تعزي لمتغير (سنوات الخبرة) لصالح الفئة ذات عدد سنوات خبرة أقل.

الدراسة الثانية:

- دراسة فادي جعفر دياب الجنيدي (2010) بعنوان: "تقنيات الإتصال الإداري و دورها في تطوير الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني" أطروحة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي، جامعة الخليل - فلسطين، حيث إعتد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي و الإستبيان كأحسن أداة لجمع المعلومات الميدانية و تحقيق أهداف الدراسة، وقد شمل مجتمع الدراسة على مديري الإدارة الوسطى (C,B,A) في ثماني وزارات خدمية رئيسية بفلسطين،

حيث بلغ أفراد مجتمع الدراسة (612) مدير و مديرة، و تم بعدها إختيار عينة طبقية عشوائية بنسبة (30%) من مجتمع الدراسة حيث بلغ (184) مدير و مديرة.

و تهدف هذه الدراسة إلى:

✓ إلى التعرف على العلاقة بين إستخدام تقنيات الإتصال الإداري وتطوير الأداء الوظيفي لمديري الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني.

و من أهم نتائج هذه الدراسة:

✚ الدرجة الكلية لواقع إستخدام تقنيات الإتصال الإداري الشفوية و الكتابية في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني ، كما يراها مديري تلك الإدارة كانت بدرجة مرتفعة.

✚ الدرجة الكلية لواقع إستخدام تقنيات الإتصال الإداري الإلكتروني في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني ، كما يراها مديري تلك الإدارة كانت بدرجة متوسطة.

✚ الدرجة الكلية لواقع الأداء الوظيفي في ظل إستخدام تقنيات الإتصال الإداري (الشفوية و الكتابية و الإلكترونية) في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني، كما يراها مديري تلك الإدارة كانت بدرجة مرتفعة.

✚ الدرجة الكلية لكيفية إستخدام تقنيات الإتصال الإداري لتطوير الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي الفلسطيني من وجهة نظر مديري تلك الإدارة كانت بدرجة مرتفعة.

✚ الدرجة الكلية لكيفية إستخدام تقنيات الإتصال الإداري لتطوير الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي الفلسطيني من وجهة نظر مديري تلك الإدارة كانت بدرجة مرتفعة.

✚ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين المتوسطات الحسابية لإستجابات الباحثين نحو واقع إستخدام تقنيات الإتصال الإداري الشفوية في القطاع الحكومي الفلسطيني في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني تعزي إلى متغير (الجنس، المؤهل العلمي، وجهة العمل)، في حين وجود فروق في إستجاباتهم تعزي إلى متغير (العمر، سنوات الخبرة).

✚ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين المتوسطات الحسابية لإستجابات الباحثين نحو واقع إستخدام تقنيات الإتصال الإداري الكتابية و الإلكترونية في القطاع الحكومي الفلسطيني في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني تعزي إلى متغير (العمر،

المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، وجهة العمل)، في حين وجود فروق في إستجاباتهم تعزي إلى متغير الجنس.

✚ يوجد إرتباط طردي و ذو دلالة إحصائية بين متغير واقع إستخدام تقنيات الإتصال الإداري (الشفوية، الكتابية و الإلكترونية) و متغير الأداء الوظيفي في ظل إستخدام تلك المتغيرات.

الدراسة الثالثة:

- دراسة محمد عبد الله العنزي (2010) بعنوان: " أثر الإتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية"، أطروحة مقدمة إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط/ الأردن، وأستخدم المسح الشامل في الدراسة و الإستبانة أداة لجمع البيانات حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في وزارة العدل في دولة الكويت و البالغ عددهم (163) موظفاً و موظفة، و تم إعتداد مجتمع الدراسة بأكمله عينه للبحث.

و هدفت الدراسة إلى:

✓ التعرف على طبيعة الإتصالات الإدارية المستخدمة في وزارة العدل الكويتية من وجهة نظر العاملين في الإدارة من خلال معرفة أنماط و وسائل و مهارات الإتصالات الإدارية.

✓ التعرف على خصائص المعلومات المتوفرة و الناتجة عن الإتصالات الإدارية في وزارة العدل الكويتية من حيث: توقيت الحصول على المعلومات ودقتها وشموليتها و وضوحها، و مرونتها و سهولة الحصول عليها.

✓ التعرف على أثر فاعلية الإتصالات الإدارية و خصائص المعلومات الناتجة عنها في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية في وزارة العدل الكويتية.

✓ الخروج بمقترحات و توصيات تساهم في فهم و إثراء الإتصالات الإدارية بأنواعها في وزارة العدل و توجيهها نحو توفير معلومات تساهم في إتخاذ قرارات إدارية ناجحة.

و من أهم نتائج هذه الدراسة:

✚ تبين أن الإداريين في وزارة العدل على إختلاف مستوياتهم يشجعون الإتصالات التي تتدفق بين الموظفين على إختلاف أنواعها، حيث توفر إتصالات من المديرين إلى العاملين بشكل مستمر تعلمهم بكل ما يهمهم، تسهل الحصول على المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات من خلال

التوجيهات و التعليمات والنصائح، أما الإتصالات الصاعدة فتنتقل المعلومات و التقارير حول الإنجازات وكذلك الإقتراحات، من خلال إتصال العاملين بالمديرين، كما تتوفر إتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري تشجع التعاون بين الوظائف و تسهل الحصول على المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات، كل ذلك يؤكد وجود أثر لأنماط الإتصالات الإدارية (الصاعدة، النازلة و الأفقية) في وزارة العدل الكويتية في توفير معلومات ذات خصائص تتسم بالتوقيت المناسبة و الدقة و الشمولية و الوضوح و المرونة و سهولة الحصول عليها.

✚ تستخدم الرسائل المكتوبة و الشفوية بين العاملين في الوزارة بشكل مكثف، حيث توفر المعلومات المطلوبة لإتخاذ القرارات، من خلال وسائل الإتصالات الإدارية (المكتوبة و الشفوية و الإلكترونية).
✚ يمتلك الإداريون في وزارة العدل الكويتية قدراً من المهارات الأساسية للإتصال، كما أن لديهم قناعة بأهمية الإتصالات من خلال الكتابة و التحدث و القراءة و الإتصالات و دورها في توفير المعلومات المطلوبة، خصوصاً الإتصالات المكتوبة التي يمكن الرجوع إليها، و إمكانية إستخدامها في أي وقت و كل ذلك يعني وجود أثر لمهارات الإتصالات الإدارية (الكتابية و التحدث و القراءة و الإتصالات) في توفير المعلومات المطلوبة لإتخاذ القرارات الإدارية.

✚ كما أن العاملين يتميزون بمهارات كتابية و مهارات تحدث تعبر عما يريدون بوضوح، و تميزهم بمهارات قراءة تساهم فهم المطلوب منهم، و مهارات إتصالات تسهل التفاهم مع زملائهم.
✚ أتاحت المعلومات الناتجة عن الإتصالات الإدارية بين العاملين، من خلال ما تحمله من خصائص إيجابية في توفير بيانات واضحة عن المواقف اللازمة لإتخاذ قرارات بشأنها، ما سهل إتخاذ القرارات الإدارية إيجابية ناجحة، كما أنها جعلت القرارات الإدارية أكثر قبولا من العاملين، و هذا كله يعني وجود أثر لخصائص المعلومات المطلوبة في وزارة العدل الكويتية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية.

✚ إتضح وجود فروقات في أثر فاعلية الإتصالات الإدارية في توفير معلومات تحقق فاعلية القرارات الإدارية في وزارة العدل الكويتية تعزي للجنس، حيث أن فئة الذكور هم الأكثر ميلاً نحو إعتبار أن الإتصالات الإدارية تساهم في تحقيق قرارات إدارية فاعلة.

✚ كما إتضح عدم وجود فروقات في أثر فاعلية الإتصالات الإدارية في توفير معلومات تحقق فاعلية القرارات الإدارية في وزارة العدل الكويتية تعزي للعمر، و المؤهل العلمي و سنوات الخبرة للعاملين في

الإدارة، حيث ظهر تشابه الإجابات بغض النظر عن المتغيرات، ما قد يشير إلى تجانس التنظيم و إنسجام أعضائه و إتفاقهم على كثير من جوانب عملية الإتصالات الإدارية.

الدراسة الرابعة:

- دراسة خلوفة إبراهيم أحمد و بن عبد الكريم بوبكر (سبتمبر 2019) بعنوان: " رؤية مستقبلية للتخصص في تسيير الإدارة الرياضية (الإتحادات و الهياكل الرياضية أنموذجا)"، بحث منشور بمجلة الميدان للدراسات الرياضية و الإجتماعية و الإنسانية، جامعة زيان عاشور- الجلفة، المجلد (02)، العدد (04)، الصفحة (37-67)، و أستخدم الباحثان في الدراسة المنهج الإحصائي و المنهج التاريخي في جمع المعلومات و الإحصائيات، و الإستييان كأداة لجمع البيانات، حيث تم بناء إستبيان أول موجه للإداريين المباشرين للعمل داخل الجامعات الرياضية، و إستبيان ثاني موجه للمتخصصين خريجي المعهد العالي للرياضة بتونس، و أشتملت عينة الدراسة على (68) مستجوبا من مجتمع الدراسة.

و هدفت الدراسة إلى:

✓ التعرف على طبيعة واقع تسيير الإدارة الرياضية التونسية و الوقوف على وضع مهن الرياضة و الأسباب الكامنة وراء واقعها الحالي و أفاقها في المستقبل من خلال التعريف بالإدارة الرياضية الحديثة و طرق عملها، من حيث التسيير و التنظيم و التصرف الإداري الرياضي في إقليم تونس الكبرى.

✓ كذا تقديم جملة من الإقتراحات و التوصيات التي تتصل إتصالاً مباشراً بالسياسة الرياضية المتبعة من قبل الدولة التونسية و النظر في وضعية المتخصصين خريجي شعبة التصرف و التنظيم الإداري الرياضي بالمعهد العالي للرياضة و التربية البدنية بتونس.

✓ المساهمة في إحداث إصلاحات جذرية تمم كل الجوانب الخاصة بواقع تسيير الإدارة الرياضية الحديثة، من خلال إدماج و إنتداب المتخصصين في المهن الإدارية الرياضية و تسيير الهياكل الرياضية التونسية.

و من أهم نتائج هذه الدراسة:

✓ تحديد المؤهلات التي يجب أن تتوفر لدى المقبل على العمل في الإدارة الرياضية و مشاركاته في هذا المجال.

✓ العمل التطوعي لا يخدم مصلحة الإدارة الرياضية خاصة و أنه قد طغت عليه الأغراض الشخصية وسط نزاع حاد لإستغلال الفرص و تولي المناصب.

✓ إن ممارسة مهنة أخرى بالتوازي مع مهنة المسير الإداري يمكن لها أن تؤثر سلبا على مردود الفرد داخل الإدارة الرياضية، و بالتالي فإن الأجدر بتولي منصب المسير الإداري داخل الهياكل الرياضية هو المختص، حيث أنه متفرغ كليا لأداء مهمته.

الدراسة الخامسة:

- دراسة نايفة علي (2018) بعنوان: " دور الإتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي لجامعة طرطوس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية - دراسة ميدانية"، بحث منشور بمجلة إتحاد الجامعات العربية للتربية و علم النفس، كلية التربية - جامعة دمشق/ سوريا، المجلد (16)، العدد (02) الصفحات (249-290)، و لتحقيق أهداف البحث إستخدمت الباحثة في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، و أداة جمع البيانات تمثلت في الإستبيان، تم تطبيقه على عينة الدراسة التي قدرة ب: (198) عضو هيئة تعليمية في كليات جامعة طرطوس، للعام الدراسي 2016/2017.

و هدفت هذه الدراسة إلى:

✓ إلى التعرف على دور الإتصال الإداري في تحسين جودة الأداء الوظيفي لجامعة طرطوس من وجهة نظر أعضاء الهيئة لتعليمية فيها.

✓ كذلك الفروق بين متوسطات تقدير أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة الإتصال الإداري و لدرجة جودة الأداء الوظيفي تبعا" للمتغيرات الآتية: (الجنس - الأقدمية - المؤهل العلمي - طبيعة العمل).

✓ التعرف على العلاقة الإرتباطية أيضا بين متوسطات تقدير أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة الإتصال الإداري في جامعة طرطوس و بين متوسطات تقديراتهم لدرجة جودة الأداء الوظيفي .

و من أهم نتائج هذه الدراسة:

📌 أن درجة ممارسة الإتصال الإداري في جامعة طرطوس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية العاملين فيها جاءت متوسطة، وكذلك جودة الأداء الوظيفي جاءت بدرجة متوسطة.

- ✚ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة الإتصال الإداري تبعاً لمتغيرات (الجنس - القدم الوظيفي).
- ✚ وجود فروق ذات دلالة إحصائية تباع لمتغيرات (طبيعة العمل - المؤهل العلمي).
- ✚ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث حول درجة جودة الأداء الوظيفي، تبعاً لمتغيرات (طبيعة العمل - القدم الوظيفي).
- ✚ وجود فروق ذات دلالة إحصائية تباع لمتغيرات (الجنس - المؤهل العلمي).
- ✚ وجود علاقة إرتباطية طردية موجبية بين درجة الإتصال الإداري و درجة جودة الأداء الوظيفي في جامعة طرطوس.

الدراسة السادسة:

- دراسة عطية مصلح (2008) بعنوان: "أثر نظام الإتصالات الإدارية في الأداء من وجهة نظر الموظفين الإداريين و المشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في محافظات الشمال"، أطروحة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة القدس المفتوحة - منطقة قلقيلية التعليمية/ فلسطين، و لتحقيق أهداف البحث إستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي، تكونت عينة الدراسة من (128) موظفاً و مشرفاً أكاديمياً من أصل (329) أي ما يقدر بنسبة (39%) من المجتمع الإحصائي، و قد وزعت الإستبانات على كافة دوائر و مراكز رئاسة الجامعة، وكذلك مناطق الجامعة التعليمية المنتشرة في محافظات الشمال.

و هدفت الدراسة إلى:

- ✓ التعرف على أثر نظام الإتصالات الإدارية في الأداء من وجهة نظر الموظفين الإداريين و المشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في محافظات الشمال.
- ✓ بيان أثر نظام الإتصالات الإدارية في الأداء من حيث (سرعة الأداء، توفر المعلومات ومعالجتها، إتخاذ القرار المناسب، التفاعل الإيجابي بين المستويات الوظيفية، تحقيق أهداف المؤسسة).
- ✓ معرفة إن كان هناك إختلافات في إستجابات أفراد عينة الدراسة نحو أثر نظام الإتصالات الإدارية في الأداء تبعاً لمتغيرات الدراسة المستقلة.

و من أهم نتائج هذه الدراسة:

✚ أن هناك أثر إيجابي لنظام الإتصالات الإدارية المعمول به في جامعة القدس المفتوحة في الأداء، حيث كانت درجة الإستجابة بين مرتفعة إلى مرتفعة جدا" على جميع مجالات الدراسة الخمس.

✚ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر نظام الإتصالات الإدارية في الأداء تبعا" للمتغيرات الديموغرافية.

الدراسة السابعة:

- دراسة مصعب إسماعيل طبش (2008) بعنوان: " دور نظم و تقنيات الإتصال الإداري في خدمة إتخاذ القرارات - حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة"، رسالة مقدمة إستكمالا" لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية- غزة/ فلسطين، و أستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في بحثه، و الإستبانة و المقابلة كأداتين فعاليتين لجمع البيانات ميدانيا، حيث تكون مجتمع الدراسة من (120) موظفا و أستخدم أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة.

و هدفت الدراسة إلى:

- ✓ التعرف على تقنيات الإتصال الإداري التي تستخدم بشكل كبير في خدمة عملية إتخاذ القرارات بوزارة التربية و التعليم في قطاع غزة.
- ✓ تحديد مدى فعالية وسائل الإتصالات الإدارية في خدمة عملية إتخاذ القرارات في وزارة التربية و التعليم في قطاع غزة.
- ✓ التعرف على دور و نظم و تقنيات الإتصال الإداري في خدمة إتخاذ القرارات في وزارة التربية و التعليم في قطاع غزة.
- ✓ تحديد مدى مساهمة نظم و تقنيات الإتصال في فعالية عملية إتخاذ القرارات في وزارة التربية و التعليم في قطاع غزة.
- ✓ الوقوف على المعوقات التي تحد من كفاءة نظم و تقنيات الإتصالات الإدارية في خدمة إتخاذ القرارات في وزارة التربية و التعليم في قطاع غزة.

و من أهم نتائج هذه الدراسة:

- ✚ أن واقع نظم و تقنيات الإتصال المستخدمة بالوزارة جيدة لكنها تحتاج لتطوير و تحسين.
- ✚ أن نسبة أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بشكل كبير على أن توظيف تقنيات الإتصال الحديثة يساهم في سرعة أداء المهام و إتخاذ القرارات.
- ✚ أن أكثر تقنيات الإتصال إستخداما بالوزارة حسب الترتيب (الهاتف الجوال، الفاكس)، و تقليل في إستخدام الأنترنت (البريد الإلكتروني، الشات).
- ✚ أن أكثر وسائل الإتصال فعالية في إتخاذ القرارات هي الإتصالات الكتابية، ثم الإتصالات الشفهية و يليها الإتصالات المصورة و الإتصال الإلكتروني، بينما الإتصالات غير اللفظية فإنها غير فعالة في إتخاذ القرارات بالوزارة.
- ✚ هناك معوقات تحد من إستخدام تقنيات الإتصال في إتخاذ القرارات و أكثر هذه المعوقات هي المتعلقة بتقنية الإتصال، يليها المعوقات الشخصية ثم المعوقات التنظيمية.
- ✚ أن أكثر المقترحات أهمية في تحسين عملية الإتصال و إستخدام التقنيات هي تنمية مهارات العاملين، و تزويدهم بالمهارات اللازمة لإستخدام هذه التقنيات و تخصيص موازنة لتنفيذ الخطط المطروحة في مجال تقنية الإتصال.

7-2 الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى:

- دراسة *Miller* (2000) بعنوان: " أهمية مهارات الإتصال الإداري".

وهدفت هذه الدراسة إلى:

- ✓ التعرف على إدراك موظفي و مديري و مستخدمي نظم المعلومات لأهمية مهارات الإتصال الإداري في أمريكا، و توضيح الإختلافات في إدراكهم.

و من أهم نتائج الدراسة:

- ✚ أن موظفي نظم المعلومات يفتقرون إلى مهارات الإتصال الإداري التي يحتاجونها لكي يتفاعلوا بنجاح مع المستخدمين و المديرين خلال عملية تطور النظام و مهارات الإتصال أكثر أهمية من تطور المهارات التقنية بالنسبة للعاملين في مؤسسات نظم المعلومات.

✚ هناك إختلافات كبيرة بين موظفي نظم المعلومات و المستخدمين في الإتصالات الشفهية والكتابية وفي مهارات الإتصال.

✚ هناك إختلافات كبيرة بين الموظفين و المديرين في الإتصالات الشفهية و مهارات الإتصال.

الدراسة الثانية:

- دراسة *RUABER, Techn* (2005) بعنوان: " إستخدام تقنيات الإتصال في إدارة المشاريع في سويسرا"، رسالة دكتوراه غير منشورة في تخصص: إدارة المشاريع، الجامعة التكنولوجية/فيينا - سويسرا حيث إستخدم الباحث في دراسته المنهج التحليلي، و أداة الإستبيان لجمع البيانات ميدانيا، تكونت عينة الدراسة من (225) فرد من أصحاب المشاريع من مختلف المستويات الإدارية.

و هدفت هذه الدراسة إلى:

✓ معرفة الدور الذي تلعبه شبكات المعلومات العالمية (الإنترنت) و تطبيقاتها على كفاءة إدارة المشاريع و تحسين الأداء.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

✚ أن تقنيات الإتصال ترفع من أداء العاملين و تساهم بشكل كبير في إنجاز المهام في الوقت المحدد.
 ✚ أن الأنترنت و تطبيقاته و خاصة البريد الإلكتروني هي أهم وسيلة يتم إستخدامها للتنسيق بين فريق العمل داخل أي مشروع.
 ✚ و أوصت الدراسة بضرورة الإستفادة من التقنيات في التنسيق و الإتصال بين أعضاء المشروع و مواكبة التقدم التكنولوجي و مسابرة لما له من أهمية في سرعة و دقة إنجاز المهام.

7-4 الفرق و التشابه بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة (الفجوة العلمية):

يتضح من خلال الدراسات السابقة التي تم عرضها، أن هناك إهتماماً متزايداً بالنسبة للإتصال الإداري و وسائله و طرق تطبيقه لضمان تسيير إداري ناجح، في جميع المنظمات و المؤسسات الحكومية و الخاصة، بإختلاف مجالات نشاطها و تخصصاتها، لما له من دور كبير تحسين الأداء و إتخاذ القرارات الإدارية بكفاءة عالية لتحقيق الأهداف و التطور.

و لقد إستفاد الباحث من الدراسات السابقة في تكوين صورة مبدئية للعلاقة بين الإتصال الإداري و فعالية التسيير و تحسين الأداء و بشكل أقل في مجال تسيير المشاريع في المنظمات، كما ساهمت هذه الدراسات السابقة في الإعتماد عليها في إعداد الجانب النظري و الميداني للدراسة الحالية.

و أما جوانب الإختلاف و التشابه بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة فتمثلت في:

❖ مكان الدراسة و هو مديرية الشباب و الرياضة لولاية سوق أهراس، أما الدراسات السابقة كانت بمناطق مختلفة بالجزائر و كذا خارج الوطن، و لم يجد الباحث في حدود معلوماته دراسات مشابهة خاصة محليا.

❖ مجتمع و عينة الدراسة الحالية المتمثل في مسيري المشاريع التابعين لمديرية الشباب و الرياضة لولاية سوق أهراس، مختلف عن مجتمعات و عينات الدراسات السابقة التي تمثلت في مسيري إتحاديات و رابطات و رؤساء نوادي رياضية، مثل دراسة كذا أساتذة و مديري مدارس في القطاع الحكومي و مشرفين و أكاديميين بجامعات، و إطارات و موظفين بوزارات مختلفة.

❖ يظهر من الدراسات السابقة مثل دراسة (فواطمية محمد و حامد على أبو عجوة و فادي جعفر دياب الجنيدي و محمد عبد الله العنزي و Miller) تناولهم لجوانب من المتغير المستقل للدراسة الحالية و المتمثل في الإتصال الإداري كدراسات مشابهة للدراسة الحالية.

❖ أما فيما يتعلق بالجانب المتعلقة بالتسيير الإداري في المجال الرياضي فقد تناولته دراسات كل من العوادي فوزية و فوكراش زوييدة و دراسة إفروجن غنية و قارح مبروك، و التي كانت من خلالها فرصة سانحة للباحث للإطلاع على ما تناولته هذه الدراسات من جانب التسيير في المجال الرياضي و الإستفادة منه فيما يتعلق بفاعلية تسيير المشروع في المنظمات الرياضية للدراسة الحالية.

❖ أما دراسة *RUABER, Techn* التي كانت تحت بعنوان: " إستخدام تقنيات الإتصال في إدارة المشاريع في سويسرا"، فقد كان لها علاقة متقاربة في متغيرات الدراسة الحالية، رغم الإختلاف في أفراد عينة الدراسة و مكانها، إلا أن هذه الدراسة تعتبر الدراسة السابقة الوحيدة التي تناولت متغير إدارة المشاريع و أثرها بتقنيات الإتصال.

❖ لا توجد دراسة في الدراسات السابقة تطرقت لموضوع الإتصال الإداري و أثره في التسيير الفعال لمشروع المنظمة الرياضية بنظرة شمولية، كما تطرقت له الدراسة الحالية و هذه الفجوة العلمية التي حاول الباحث تغطيتها دراسته.

الـباب الثاني 
الـجانـب النظرـي

الفصل الأول



الإتصال الإداري

تمهيد:

نظرا لأهمية الإتصال بصفة عامة و الإتصال الإداري بصفة خاصة في المنظمات بإختلاف مجالات نشاطها، و إعطاء ديناميكية لمختلف أنشطتها في بيئتها الداخلية ، من أجل تحقيق أهداف و تسيير مواردها البشرية و المالية و مشاريعها، إرتأينا في هذا الفصل التطرق إلى الأدبيات التي تناولت هذا الجانب و هو الإتصال الإداري في المنظمات.

I. الإتصال و تقنياته

1- مفهوم الإتصال

يعود أصل كلمة *communication* في اللغات الأوروبية و التي أقتبست أو ترجمت إلى اللغات الأخرى و شاعت في العالم، إلى جذور الكلمة اللاتينية *communis* التي تعني "الشيء المشترك" و من هذه الكلمة أشتقت كلمة *commune* التي تعني في القرنين العاشر و الحادي عشر "الجماعة المدنية" بعد إنتزاع الحق في الإدارة الذاتية للجماعات في كل من فرنسا و إيطاليا، قبل أن تكتسب الكلمة المغزى السياسي و الأيديولوجي فيما عرف بـ: "كومونة باريس" في القرن الثامن عشر، أما الفعل اللاتيني لجذر الكلمة *communicaire*، فمعناه "يذيع أو يشيع" و من هذا الفعل أشتق من اللاتينية و الفرنسية نعت *communiquer* الذي يعني "بلاغ رسمي" أو بيان أو توضيح حكومي.¹

2- المصطلحات المقاربة لمفهوم الإتصال

* **الإعلام:** يرى "حامد زهران" بأن الإعلام هو: "عملية نشر و تقويم معلومات صحيحة و حقائق واضحة و أخبار صادقة و موضوعات دقيقة و وقائع محددة و أفكار منطقية و أداء راجح للجماهير مع مصادر خدمة للصالح العام، فمن هذا التعريف البسيط نفهم أن الإعلام عبارة عن عملية تعبير موضوعي يقوم على الحقائق الأرقام و الإحصاءات، يستهدف تنظيم التفاعل بين الناس من خلال وسائله العديدة و التي منها: الصحافة، الإذاعة، التلفاز، المسرح و غيرها.²

3- تعريف الإتصال

لاشك بأن هناك إتفاقا تاما على ضرورة وجود نظام إتصال فعال في المنظمة، لكن هناك إختلاف بين الباحثين على تحديد تعريف دقيق للإتصال.³

وهذا ما نتبينه من خلال تعاريف بعض العلماء لعملية الإتصال و هي:

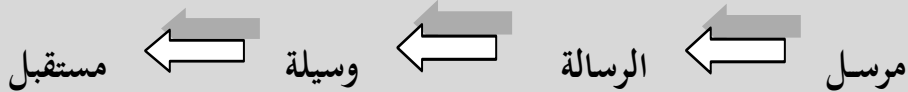
¹ رضوان بلخيري، سارة حابري: "مدخل للإتصال و العلاقات العامة"، ط.1، جسر للنشر و التوزيع، الجزائر، 2013، ص11.

² حسن أحمد الشافعي: "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (نظريات الإدارة و تطبيقات)"، ط.1، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، 2003، ص39.

³ بغول زهير: "الإدارة - المفهوم و الوظائف"، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2011، ص94.

- ❖ تعريف "كاتز و كان": "إنه تبادل المعلومات و إرسال للمعاني و هذا جوهر عمل المنظمة".
 - ❖ تعريف "كونتز و زملاؤه" *Koontz et Other*: "إنه إرسال و تحويل للمعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة فهم المعلومات من قبل المستقبل".¹
 - ❖ تعريف "شارلز مورس": "إن مصطلح الإتصال أين نستخدمه بشكل واسع النطاق" فإنه يتناول أي طرف يتوفر فيه عدد من الأفراد في أمر معين"، ولكن مورس يقصر الإتصال على إستخدام الرموز لكي تحقق شيوعا و مشاركة لها مغزى.
 - ❖ تعريف "جورج لندريج": "إن كلمة إتصال تستخدم لتشير إلى التفاعل بواسطة العلامات وتكون الرموز عبارة عن حركات أو صور أو لغة أو حتى شيئا آخر، يعمل كمنبه للسلوك أي أن الإتصال عند جورج هو نوع من التفاعل الذي يحدث بواسطة الرموز. عليه فإن الإتصال هو عملية تفاعل الأفراد".²
- من خلال التعاريف السالفة الذكر لعملية الإتصال، يمكننا القول أن الإتصال هو عملية تبادل للمعلومات و إرسال للمعاني بين شخصين أو أكثر، وذلك بهدف إحاطة الغير بأمر أو معلومات جديدة أو التأثير في سلوك الأفراد و الجماعات، أو التغيير و التعديل في هذا السلوك و توجيهه وجهة معينة من أجل الحفاظ على العلاقات الإجتماعية بين الأفراد و تعزيزها لتحقيق أهداف المنظمة و هو يشمل على العناصر التالية: مرسل - الرسالة - وسيلة - مستقبل

الشكل رقم (01): يوضع عناصر الإتصال كعملية لتفاعل الأفراد



¹ فؤاد الشيخ سالم و آخرون: " المفاهيم الإدارية الحديثة "، د.ط، مطبوعات الجامعة الأردنية، عمان، 1982، ص 171.

² فضيل دليو: " إتصال المؤسسة، إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة "، ط.1، دار الفجر للنشر و التوزيع، الجزائر، 2012، ص ص29-30.

و التبادل لا يتم إلا إذا وقع بين شخصين أو أكثر نحو تحقيق هدف معين.¹

و قد تعددت المفاهيم التي طرحت لتحديد معنى الإتصال بتعدد المدارس العلمية و الفكرية لباحثين في هذا المجال، و بتعدد الزوايا و الجوانب التي يأخذها هؤلاء الباحثون في الإعتبار عند النظر إلى هذه العملية، فعلى المستوى العلمي البحثي يمكن القول بوجود مدخلين لتعريف الإتصال:²

➤ المدخل الأول:

ينظر إلى الإتصال على أنه عملية يقوم فيها طرف أول (مرسل) بإرسال رسالة إلى طرف مقابل (مستقبل)، بما يؤدي إلى إحداث أثر معين على متلقي الرسالة.

➤ المدخل الثاني:

يرى أن الإتصال يقوم على تبادل المعاني الموجودة في الرسائل و التي من خلالها يتفاعل الأفراد من ذوي الثقافات المختلفة، وذلك من أجل إتاحة الفرصة لتوصيل المعنى و فهم الرسالة.

و المدخل الأول يهدف إلى تعريف المراحل التي يمر بها الإتصال، و يدرس كل مرحلة على حده، و هدفها و تأثيرها على عملية الإتصال ككل، أما التعريف الثاني فهو تعريف بنائيا و تركيبيا حيث يركز على العناصر الرئيسية المكونة للمهني، و التي تنقسم بدورها إلى ثلاث مجموعات رئيسية: (أ) الموضوع، إشارته و رموزه.

(ب) قارئوا الموضوع و الخبرة الثقافية و الإجتماعية التي كونتهم، و الإشارات و الرموز التي يستخدمونها.

(ج) الوعي بوجود واقع خارجي يرجع إليه الموضوع الناس.

وفي ضوء المدخل الأول عرف بعض الباحثين الإتصال بالنظر إليه كعملية يتم من خلالها نقل معلومات أو أفكار معينة بشكل تفاعل من مرسل إلى مستقبل بشكل هادف، و من نماذج هذه التعريفات:

¹ بغول زهير: " الإدارة - المفهوم و الوظائف"، مرجع سابق، ص 99.

² رضوان بلخيري، سارة جابري: " مدخل للإتصال و العلاقات العامة"، مرجع سابق، ص 11-12.

✚ الإتصال هو العملية التي يتم من خلالها نقل رسالة معينة أو مجموعة من الرسائل من مرسل أو مصدر معين إلى مستقبل، أما الإتصال الجماهيري فهو ذلك النمط من الإتصال الذي يتم بين أكثر من شخصين لإتمام العملية الإتصالية و التي غالبا ما تقوم بها بعض المؤسسات أو الهيئات عن طريق رسائل جماهيرية.

✚ الإتصال هو نقل أو إنتقال للمعلومات و الأفكار و الإتجاهات أو العواطف من شخص أو جماعة لآخر أو للآخرين، من خلال رموز معينة.

✚ الإتصال يعرف على أنه عملية تحدد الوسائل و الهدف الذي يتصل أو يرتبط بالآخرين ويكون من الضروري إعتبره تطبيقا لثلاثة عناصر: العملية - الوسيلة - الهدف.

و في ضوء المدخل الثاني الذي ينظر إلى الإتصال على أنه عملية تبادل معاني، يعرف بعض الباحثين الإتصال كعملية تتم من خلال الإتكاء على وسيط لغوي، في ضوء أن كلا من المرسل و المستقبل يشتركان في إطار دلالي واحد، بحيث ينظر إلى الإتصال هنا على أنه عملية تفاعل رمزي و من نماذج هذه التعريفات:

✓ الإتصال تفاعل بالرموز اللفظية بين طرفين: أحدهما مرسل يبدأ الحوار، وما لم يكمل المستقبل الحوار، لا يتحقق الإتصال و يقتصر الأمر على توجيه الأراء أو المعلومات، من جانب واحد فقط دون معرفة نوع الإستجابة أو التأثير الذي حدث عند المستقبل.

✓ الإتصال عملية يتم من خلالها تحقيق معاني مشتركة (متطابقة) بين الشخص الذي يقوم بالمبادرة بإصدار الرسالة من جانب و الشخص الذي يستقبلها من جانب آخر.

4- نظريات و نماذج الإتصال (إختلاف المسمى و تلاقي المفهوم و الوظيفة)¹

لا تزال كثير من الدراسات العربية في علوم الإتصال تقدم لنا علم الإتصال في إطار فيه كثير من الخلط في بعض المفاهيم و المسميات وقد يكون أبرز الأسباب في ذلك الترجمة غير الدقيقة لهذه العلوم على يد فئة غير متخصصة و مؤهلة في مجال الإعلام و الإتصال.

لذا مازال الخلط قائم بين علم الإتصال و علم الإعلام و بين النظريات و النماذج في العملية الإتصالية، لكن بعد تعدد الدراسات في مجال الإعلام و الإتصال و تطور دراسة الإعلام و الإتصال

¹ عبد الرزاق الدليمي: " نظريات الإتصال في القرن الحادي و العشرين "، ط.1، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2016، ص ص 33-34

في الجامعات و المعاهد في العالم الثالث، و بعد حصول زيادة كبيرة في الحاصلين على شهادات عليا في الإعلام من الجامعات الغربية، ظهر جيل جديد من علماء الإتصال قدموا لنا هذا العلم في إطاره الحقيقي، حيث قاموا بالتفريق بين علم الإعلام و علم الإتصال و وضحو العلاقة بينهم، ثم قدموا لنا النماذج و النظريات كلا على حده و قاموا بالتفريق بينهم.

5- نظريات الإتصال

هناك عدة نظريات للإتصال نذكر أهمها:

5-1 نظرية المجتمع الجماهيري:¹

تعد نظرية المجتمع الجماهيري من أوائل نظريات الإتصال، ظهرت في بداية القرن العشرين حيث تغيرت صورة المجتمع الذي كان سائداً في القرن التاسع عشر، مجتمع تقليدي يرتبط فيه الناس إرتباطاً و ثقياً إلى مجتمع يتميز بتعقيد أكبر، حيث يتسم أفرادها بالعزلة النفسية عن الآخرين و يسود إنعدام المشاعر الشخصية عن التفاعل مع الآخرين، حيث يتحررون فيه من الإلتزامات الإجتماعية.

بعد الحرب العالمية الثانية بدأت تظهر الرغبة في إنشاء علم للإتصال مستقلاً عن باقي العلوم الإنسانية الأخرى (علم الإجتماع، علم النفس،... إلخ)، حيث إنقسم الباحثين المهتمين بعلم الإتصال إلى مدرستين فكريتين كبيرتين للإتصال، هما المدرسة الأمبريقية و المدرسة النقدية.

5-2 النظرية النقدية:²

المدرسة النقدية بقيادة قداما مدرسة فرانكفوت الألمانية من أمثال " هور كايمر و أدرنو و ماركيوز و فروم " و هذه المدرسة تعطي الأولوية في تحليلهم للمحيط الثقافي و الإجتماعي الذي تتم فيه عملية الإتصال، و قد تأثرت بالفكر الماركسي و هم يعتمدون على البحث النظري المجرد الخالي من المعطيات الموضوعية، و قد تفرعت هذه المدرسة إلى إتجاهات مختلفة منها أصحاب إتجاه الإقتصاد السياسي و الإتجاه الشمولي و الإتجاه الثقافي النقدي و الإتجاه الإمبريالي الثقافي.

5-3 النظرية الإمبريقية:³

¹ https://ar.wikipedia.org/wiki/Vue_Le, 16.02.2020, [20 :25]

² فضيل دليو: " الإتصال "، ط1، دار الفجر للنشر و التوزيع، الجزائر، 2003، ص27.

³ خليل أبو أصعب صالح: " الإتصال و الإعلام في المجتمعات المعاصرة "، ط5، دار المجدلوي لنشر و التوزيع، القاهرة، 2006، ص162.

المدرسة الإمبريقية بقيادة "ج.لازر سفيلد"، و هي تتميز بالمنهج الكمي و الوظيفي و الوصفي و تهتم بالجانب الإداري لعملية الإتصال، و تركز على وظائف الإتصال و على مساعدة رجال الأعمال على فرض نفوذهم و خدمة الثقافات المهيمنة، و إهمالها للمحيط التاريخي و الثقافي.

قسم الباحثون وعلماء الإتصال النظريات الإمبريقية إلى (05) خمسة أنواع هي:

5-3-1 نظرية التأثير المباشر (نظرية الحقنة تحت الجلد أو نظرية الرصاصة السحرية)

سادت هذه النظرية خلال العقود الأولى من القرن العشرين، نظرية ترى أن لوسائل الإتصال الجماهيري نفوذاً و قدرة على إحداث التأثير بصورة مباشرة، على أساس أن الرسالة تشكل عنصراً "قويًا" في ذلك التأثير، كما أن أفراد الجمهور سلبيين في تعرضهم للوسائل و في تعاملهم مع المضمون و لهم الإستعداد لتقبل الأفكار و المعاني بمجرد وصولها إليهم.

5-3-2 نظرية الإستخدامات و الإشباعات:

تهتم هذه النظرية بدراسة الإتصال الجماهيري دراسة وظيفية منظمة، و هي ترى أن الجماهير فعالة في إنتقاء أفرادها لرسائل و مضمون مفضل من وسائل الإعلام، و هي جاءت كرد فعل لمفهوم قوة الإعلام الطاغية.

5-3-3 نظرية إنتشار الابتكارات:

و هي تفترض أن تدفق الإتصال يتم على مراحل، وهو يسمح بالمزيد من الإحتمالات المعقدة لتدفق الإتصال، إذ أن تدفق المعلومات ينساب عبر أفراد عديدين و أن قنوات الإتصال تكون أكثر فعالية في زيادة المعرفة حول المبتكرات.

5-3-4 نظرية الإنماء الثقافي:¹

ظهرت هذه النظرية في أمريكا خلال عقد السبعينيات كمنظور جديد لدراسة أثر وسائل الإعلام، تقول هذه النظرية أن مداومة التعرض للتلفاز و لفترات طويلة و منتظمة، تنمي لدى المشاهد إعتقاداً "بأن العالم الذي يراه على شاشة التلفاز هو الصورة من العالم الواقعي الذي يحياه و هذه النظرية مرتبطة بالجهود التي طورها الباحث الأمريكي "جورج جرينر".

5-3-5 نظرية التبعية:²

¹ خليل أبو أصعب صالح: "الإتصال و الإعلام في المجتمعات المعاصرة"، مرجع سابق، ص 163.

² قوته محمد نوري، عبد الحميد أحمد دياب: "الإتصالات الإدارية و نظم المعلومات"، ط.1، مطابع الشرق الأوسط، جدة، 2001، ص 41.

محور هذه النظرية أن الجمهور يعتمد على معلومات وسائل الإعلام ليحقق حاجاته و يحصل على أهداف معينة، و النقطة الهامة في هذه النظرية بأن وسائل الإعلام ستؤثر في الناس إلى درجة التي فيها يعتمدون على معلومات تلك الوسائل، و تركز هذه النظرية على العلاقات بين النظم- المعلومات الصغرى و المتوسطة و الكبيرة و مكوناتها.

5-4 نظرية الحتمية التكنولوجية:¹

ترجع هذه النظرية إلى جهود العالمان "مارشال ماكلوهان و هاورد أنيس"، حيث ركزا في تحليل عملية الإتصال على التكنولوجية المستعملة في وسيلة الإتصال التي تفرض هيمنتها في كل مرحلة تاريخية، حيث عد "ماكلوهان" (الوسيلة هي الرسالة): " أن مضمون أي وسيلة هو دائما وسيلة أخرى، حيث يرى أن مضمون الإتصال غير ذي علاقة بالتأثير، فالذي يجعل هناك فرقا في حياة الناس إنما هي الوسائل السائدة في عصرها ما و ليس مضمونها".

5-5 نظرية ترتيب الأولويات (وضع الأجندة):²

ترجع أصول هذه النظرية لبحوث ترتيب الأولويات إلى "والتر ليبمان"، من خلال كتابه بعنوان الرأي العام الذي ظهر في العشرينات من القرن الماضي، حيث يرى ليبمان أن "وسائل الإعلام تساعد في بناء الصورة الذهنية لدى الجماهير، و في كثير من الأحيان تقدم هذه الوسائل (بيئات زائفة) في عقول الجماهير، و تعمل وسائل الإعلام على تكوين الرأي العام من خلال القضايا التي تم المجتمع.

ولعل تدفق المعلومات الدقيقة و الصحيحة من مصادرها الأصلية وفي وقتها و زمانها المحددين وعدم التلكؤ في نشر هذه المعلومات- مهما كانت قاسية و موجعة - وعدم حجب هذه المعلومات عن وسائل الإعلام، ما يمكن أن يقضي على أي تفسيرات و تحليلات قد تكون خطيرة و ليست في صالح الوطن و المواطن، تلك التفسيرات و التحليلات قد تتحول إلى إشاعات تفتك بصلاصة و تماسك الجبهة الداخلية، وتجعلها عرضة للدعاية الخارجية المغرضة هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن متابعة وسائل الإعلام لأي قضية تشغل بال الرأي العام، تجعل التلاحم بينها و بين جماهيرها من القوة بمكان، فتزيد بذلك مصداقيتها وحضورها لدى جماهيرها.

¹ مصطفى عبد السميع محمد: "مهارات الإتصال و التفاعل في عمليتي التعلم والتعليم"، ط.2، دار الفكر العربي، الأردن، 2005، ص 38.

² عبد الرزاق الدليمي: "نظريات الإتصال في القرن الحادي و العشرين"، مرجع سابق، ص 189-190.

ومن هنا فإن وسائل الإعلام حسب نظرية وضع الأجندة، تقرر للجمهور بماذا يفكر و بماذا لا يفكر، و بحسب نظرية وضع الأجندة يدور الحديث حول ثلاثة أجندات:

أ) **الأجندة الإعلامية:** جدول الأعمال اليومي لوسائل الإعلام، و الذي يقرر أي المواضيع ستحظى بتغطية إعلامية، أي المواضيع سيتم التشديد عليها، وأي المواضيع سيتم تجاهلها، أي المواضيع المتناولة في وسائل الإعلام.

ب) **الأجندة السياسية:** هو جدول الأعمال على المستوى السياسي، المواضيع التي يتناولها السياسيون، والتي تتوافق مع الحاجات و الإحتياجات الوطنية الواسعة أو مصالح ضيقة.

ج) **الأجندة الجماهيرية:** المواضيع التي يتحدث بها الناس فيما بينهم، في البيوت مثلاً. هنالك تأثيراً تم تبادلته بين الأجندات الثلاثة:

➤ **الأجندة الإعلامية تصمم الأجندة الجماهيرية:** وذلك نتيجة لقدرتها على جذب الجمهور لها.

➤ **الأجندة الإعلامية تصمم الأجندة السياسية:** السياسيون متأثرون جداً بالأجندة الإعلامية لأنهم يعتبرون الأجندة الإعلامية تعبيراً للرأي العام.

➤ **الأجندة السياسية تصمم الأجندة الإعلامية:** خاصة في المواضيع المتعلقة بالسياسة و الحكومة و التي يتوجب على الإعلام تغطيتها بهدف نقل المعلومات للجمهور، و إطلاعهم على ما يجري في الدولة على المستوى السياسي.

➤ **الأجندة الجماهيرية تصمم الأجندة السياسية:** السياسيون يهتمهم معرفة الرأي العام و متأثرون بالجمهور، لذلك الجمهور في هذه الحالة يصمم للسياسيين جدول أعمالهم.

➤ **الأجندة الجماهيرية تصمم الأجندة الإعلامية:** هنالك مواضيع على المستوى الجماهيري التي توجب وسائل الإعلام على تغطيتها بسبب أهميتها: مثل الكوارث الطبيعية.

هنالك إستراتيجيتان أساسيتان لنظرية وضع الأجندة، و هما:¹

❖ **الإستراتيجية الأولى:** وتقوم على دراسة مجموعة القضايا السائدة في وسائل الإعلام و عند الجمهور إما على فترة زمنية واحدة أو على فترتين.

¹ نسرين حسونة: " نظريات الإعلام و الإتصال"، د.ط، شبكة الألوكة للطباعة، القاهرة، 2015، ص 25

❖ **الإستراتيجية الثانية:** و تقوم على دراسة قضية واحدة سواء على فترة زمنية واحدة أو على فترات زمنية مختلفة، أي دراسة ممتدة.

و يستخدم أسلوب تحليل المحتوى لحصر الموضوعات التي تؤكد عليها وسائل الإعلام، و من الأفضل أن يشمل تحليل المحتوى كل وسائل الإعلام، مثل: الصحف و المجلات و الراديو و التلفزيون، غير أن الباحثين يركزون غالباً على وسيلة واحدة أو وسيلتين على الأكثر، وعادة ما يتم إختيار التلفزيون و الصحف اليومية، و عقد مقارنات بينهما.

5-6 نظرية دوامة الصمت:¹

لقد تم تطوير هذه النظرية من طرف الباحثة الألمانية "إليزابيث نوبل - نيومان" خلال سنة 1974، حيث أن أساس إعتقاد هذه النظرية هو إفتراض رئيسي مضمونه أن وسائل الإعلام خلال تبنيتها آراء أو إتجاهات معينة خلال فترة زمنية، فإن معظم الأشخاص سوف يتحركون صوب الإتجاه الذي تدعمه وسائل الإعلام، مما يؤدي إلى تكوين الرأي العام بما يتناسب مع الأفكار التي تدعمها معظم وسائل الإعلام.

حقيقةً إن "نظرية دوامة الصمت" تشرح حال الكثيرين من أفراد المجتمع ليس على المستوى السياسي فقط، و إنما على المستوى المجتمعي و الثقافي و العلمي، فدخول الفرد في قوقعة صمته في أغلب الأحيان لا يُعبر إلا عن رفض رأي الطرف الآخر أو تحقظه عليه، أو عدم موافقته المطلقة على هذا الرأي، و أحياناً كثيرة لا يكون إثثار الصمت خوف عن التعبير عن الرأي، إنما هناك أسباب كثيرة و متعددة و عوامل متنوعة يمكن أن يفسر هذا الصمت في ظلّه، مثل عدم إحراج الطرف الآخر، أو حفاظاً على المشاعر، أو عدم الرغبة في الإسترسال في الكلام، أو رغبة في إنهاء اللقاء أو الحديث، أو أي عوامل نفسية أخرى.

5-7 نظرية مولس الثقافية:²

هذه النظرية بنيت على أفكار " أ.مولس"، التي تعد إتجاه جيد حول العلاقة بين وسائل الإتصال و المجتمع، يبرز صاحب النظرية بأن وسائل الإتصال تغير الثقافة عن طريق ما يسميه بالفيسفساء الثقافية، أين يكون إنتقال الثقافات من المبدعون، العلماء، الأدباء.. إلخ، الذين يبتكرون

¹<https://www.aljazeera.net/blogs>, Vue Le : 14.04.2019, [16 : 50]

² حبيب ركانو آخرون: " مقدمة وسائل الإتصال"، ط.1، مكتبة دار زهران للنشر و التوزيع، جدة، 2001، ص 51.

الأفكار الجديدة و الفريدة المعبر عنها بالثقافيات، حيث تنتقل لاحقا" لكافة المجموعات و تشمل قائمة لا متناهية، تبدأ بوصفات سهلة و بسيطة على أن تنتهي بإكتشافات علمية معقدة، و يمثل كل ذلك قاعدة جماهيرية، يكون لوسائل الإتصال دورا" كبيرا" في بناء الثقافة الحديثة.

5-8 نظرية فجوة المعرفة¹

هذه النظرية أساس قوامها هو فكرة التباين الموجود بين الأفراد و المجموعات في المعرفة، و مدى تأثير تعاملهم مع وسائل الإتصال الجماهيرية التي يكون لها تأثير في زيادة أو وجود هذا التباين، حيث أن هذه النظرية شاعت من وضع تيتسينيور و زملاؤه فروض، و كانت وجهة نظرهم من خلالها أن تزيد إنسياب المعلومات في النظام الإجتماعي و الإقتصادي الأعلى و علاقتها بإكتساب المعلومات بين الطبقات ذات المستوى الأقل.

6- نماذج الإتصال

إن واقع عملية الإتصال خاصة فيما تعلق ببعدها البنيوي، الذي يعتمد ما كان ليكن لولا دراسات العديد من الباحثين منذ القدم إلى يومنا هذا، و التي أسفرت جميعها عن ظهور عدد من نماذج عملية الإتصال، متفقة فيما بينها في تبيان معنى عملية الإتصال و متباينة فيما بينها أحيانا فيما يتعلق بتعداد مكوناتها و أهدافها.

و هذه النماذج يقسمها المهتمين بالبحث في هذا الميدان إلى نوعين هما:²

✓ النوع الأول: و يصطلح عليه بالنماذج الخطية (أحادية الإتجاه)، و تتمثل أساسا في :

- ❖ نموذج أرسطو.
- ❖ نموذج هارولد لازول.
- ❖ نموذج شانون و ويفر.
- ❖ نموذج دافيد برلو.
- ❖ نموذج جوجرجرنبر.

✓ النوع الثاني: و يصطلح عليه بالنماذج التفاعلية (ثنائية الإتجاه)، و تتمثل أساسا في :

¹ قوته محمد نوري، عبد الحميد أحمد دياب: " الإتصالات الإدارية و نظم المعلومات "، مرجع سابق، ص 45.

² بغول زهير: " الإدارة - المفهوم و الوظائف "، مرجع سابق، ص 111

- ❖ نموذج ويلبر شيرام و أسجود.
- ❖ نموذج روس.
- ❖ نموذج ديلفور.
- ❖ نموذج لازرفيلد.
- ❖ نموذج تشارلز رايت.
- ❖ نموذج ماكلوهان.

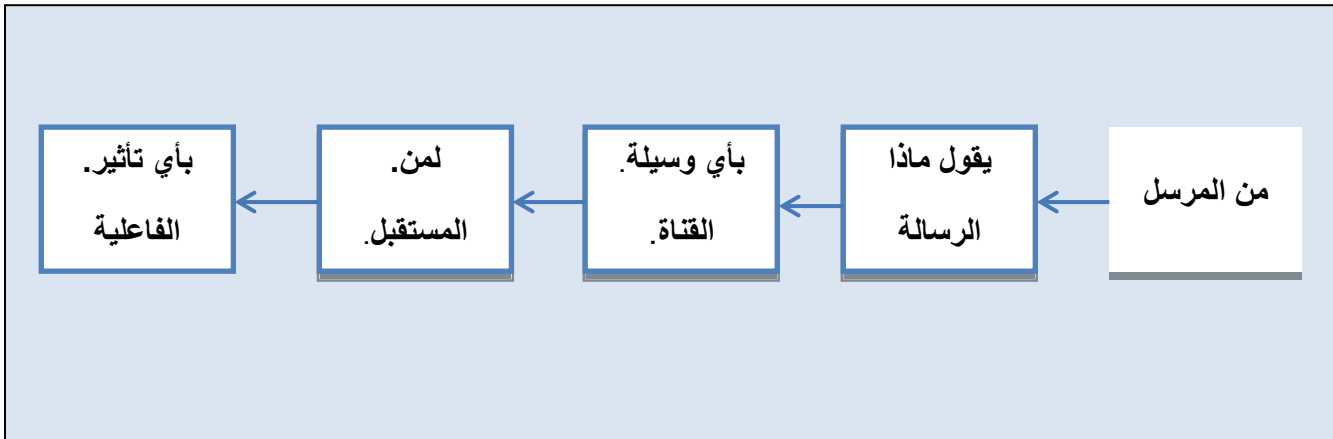
و فيما يلي نستعرض مضمون نموذجين كمثال عن كل فئة من هاتين الفئتين

6-1 النماذج الخطية (أحادية الإتجاه).

أ) نموذج هارولد لازوال: في سنة 1948 إقترح "هارولد لازوال"، وهو عالم سياسي أمريكي نموذجاً لشرح عملية الإتصال، لخصه في عبارته الشهيرة التي هي عبارة عن تساؤلات و التي مفادها من؟ يقول ماذا؟ بأي وسيلة؟ لمن؟ بأي تأثير؟

و الشكل التالي يوضح مجمل هذه التساؤلات التي يقوم عليها نموذج "هارولد لازوال"

الشكل رقم (02) : يوضح نموذج هارولد لازوال في تفسير عملية الإتصال.



المصدر: بغول زهير: " الإدارة- المفهوم و الوظائف "، مرجع سابق، ص 112

و حسب "هارولد لازوال" فإن أي دراسة علمية لعملية الإتصال، يجب أن تحاول أن تركز على الإجابة على سؤال واحد أو أكثر من هذه الأسئلة.¹

ففي ما يتعلق بالعنصر الأول في هذا النموذج و الذي هو (من)، و الذي يتحدد في المرسل (القائم بعملية الإتصال)، فإن الدراسات العلمية التي تناولته كانت تركز على قدراته العقلية المختلفة وخصائصه الفردية و الإجتماعية و مختلف العوامل التي من شأنها أن توجه الرسالة أو تتحكم في مضمونها.

و يطلق على هذا النموذج من الدراسات مصطلح تحليل أساليب السيطرة، و يهتم هذا النوع من الدراسات، أيضا بالقائم بعملية الإتصال كما يتصوره الجمهور، بحيث تهدف (الدراسات) إلى كشف شخصياتهم الحقيقية للجمهور و مدى صدقهم كمصدر للمعلومات و التوجيه و على مدى أهمية الأمانة و الصدق في فاعلية الرسالة على المدى الطويل.

أما العنصر الثاني في نموذج "لازول" و الذي هو "يقول ماذا"، فيتحدد في الرسالة ذاتها و قد حظى هذا العنصر بإهتمام كبير من قبل الباحثين، خاصة فيما يتعلق بتقنيات دراسة و فهم الرسالة و التي من أهمها تقنية تحليل المضمون.

أما الدراسات التي تناولت العنصر الثالث أي "الوسيلة"، فكانت تركز على الكيفية التي بواسطتها يمكن تحقيق فاعلية كل وسيلة و العلاقة بين تلك الوسائل و الجمهور، و من بين هذه الوسائل نجد الراديو، التلفزيون، الصحف، المجلات، التلفون، الأنترنت... إلخ.

أما العنصر الرابع من نموذج "هارولد لازوال" و الذي هو "لمن"، فيتحدد في الجمهور و الدراسات التي تناولت هذا العنصر كانت تهدف أساسا إلى تحديد طبيعته و نوعه و ميوله و اتجاهاته و قيمه و مختلف خصائصه الشخصية.

أما الدراسات التي تناولت العنصر الخامس "بأي تأثير"، فقد أكدت بأن نسبة كبيرة من الرسائل الإعلامية لا تحدث تأثير، أو لها تأثير غامض، أو تأثير غير ثابت، بل و كثيراً ما يحدث الإتصال تأثيراً عكس ما كان يهدف إليه القائم بالإتصال.

¹ بغول زهير: "الإدارة- المفهوم و الوظائف"، مرجع سابق، ص 112

و حسب "لازول" فإن أي عملية إتصال، يمكن دراستها بطريقتين: فإما ندرس التكوين (البناء)، و إما ندرس الوظيفة.¹

و تحليل "هارولد لازوال" لعملية الإتصال يقوم على دراسة وظائف الإتصال التي من أهمها ما يلي:²

✚ سرد الأخبار، أي إحاطة الجمهور علما بما يحدث في البيئة المحيطة به.

✚ التوجيه على إعتبار أن عملية الإتصال من العناصر التوجيهية الهامة.

✚ نقل التراث الإجتماعي من جيل إلى آخر، أو إلى الأعضاء الجدد في المجتمع أو الجماعة.

و قد إنصب إهتمام "لازوال" الأساسي على عنصر التأثير و ذلك لإهتمامه بالدعاية و تأثيرها على الرأي العام.

و يرى "لازوال" أن نجاح الدعاية يتوقف على إستخدام وسائل الإتصال بشكل فعال في الظروف الملائمة، و أن دراسة خصائص الرسالة وحدها لا يكفي و إن كانت هذه الدراسة ضرورية و هامة، و ذلك لأن الأمر الهام و الأساسي حسب "لازوال" هو مدى تأثير الرسالة على الوجهة أو سلوك المستقبل، فإن لم يتحقق التأثير المطلوب أعتبر الإتصال فاشلا، و إن أدت جميع العناصر الأخرى وظائفها المطلوبة بكفاءة عالية.

و ينظر "لازوال" إلى جميع عمليات الإتصال، على أنها تسير في إتجاه واحد من المرسل إلى المستقبل.

و إذا كان "لازوال" يؤكد على أهمية الرسالة، و أيضا وسيلة نقلها في إحداث التأثير المطلوب فإن الأبحاث العلمية في ميدان الإتصالات، أثبتت أن جزءا "كبيرا" من هذا التأثير يتوقف على المستقبل و على ظروفه السيكولوجية و الإجتماعية و الإقتصادية و غيرها، و أيضا على ظروف الجماعة التي ينتمي إليها.

و عموماً فإن أهم النقاط التي تضمنها نموذج "هارولد لازوال" تتحدد فيما يلي:³

✚ ركز "لازوال" إهتمامه بشكل كبير على الرسالة اللفظية، و لذلك إهتم بعناصر الإتصال التالية:

المرسل، الرسالة، المستقبل، غير أنه إستخدم مصطلحات أخرى، و وجهة نظر "لازوال" لم تشمل

¹ بغول زهير: "الإدارة- المفهوم و الوظائف"، مرجع سابق، ص 113

² حبيب راكان و آخرون: "مقدمة وسائل الإتصال"، مرجع سابق، ص 57.

³ بغول زهير: "الإدارة- المفهوم و الوظائف"، مرجع سابق، ص 114

فقط القنوات الكلامية، و إنما تطرقت إلى الإشارات و وضع الجسم و أشكال أخرى من السلوك غير اللفظي، و هذه هي نقطة إتفاقه مع وجهة نظر "شانون و ويفر" في عملية الإتصال كما سنبينه لاحقاً.

✚ إعتبر "لازوال" أن الإتصال عملية ذات إتجاه واحد، يؤثر من خلالها الفرد على غيره عن طريق الرسائل التي يبثها.

✚ قدم تعريفا عاما و شاملا للقناة، كونها تتضمن مختلف الوسائل الجماهيرية (الصحف، التلفزيون، الإذاعة... إلخ)، بالإضافة إلى الأحاديث اللفظية على إعتبار أنها جزء من عملية الإتصال.

✚ إنطلاقاً من مجال إهتمامه كعالم سياسي بأبحاث الرأي العام و علاقتها بالدعاية، قدم "لازوال" منظورا" عاما لهدف الإتصال، فهدف عملية الإتصال عنده يتحدد في الإعلام، التسلية، الإثارة، الإقناع.

أما فيما يتعلق بأهم الإنتقادات الموجهة لنموذج "هارولد لازوال"، فتتحدد في النقاط التالية:

- تأكيده على أن الرسالة الإتصالية لها دائما تأثيرا" و خاصة منها الإتصال الجماهيري.
- إهماله لعنصر التغذية الراجعة في نمودجه، فالإتصال وفق نمودج "هارولد لازوال" يسير في إتجاه واحد من المرسل إلى المستقبل ليحقق تأثيرا ما، و هذه النظرة تعكس البعد الزمني الذي قدم فيه "لازوال" نمودجه الذي هو من أوائل نماذج الإتصال.

ب) نموذج كلود شانون و وران ويفر ¹ *Claude Shannon et Warren Weaver*

لقد ظهر نمودج "كلود شانون و وران ويفر" بعد عام من ظهور نمودج "هارولد لازوال" (1949)، و قد قام هذا النمودج على أساس النتائج التي توصل إليها "شانون و ويفر" في دراستهما التي أجريها لفائدة شركة "بيل للهاتف"، حول (المشكلات الهندسية لإرسال الإشارات).

وفي حقيقة الأمر، أن محور هذا النمودج لم يكن الإتصال البشري بل ركز على الإتصال الإلكتروني، إلا أن علماء السلوك وجدوا في هذا النمودج وسيلة فعالة في دراسة الإتصال الإنساني.

ومضمون هذا الإتصال قد ضمنه "شانون و ويفر" في كتابهما الموسوم "النظرية الرياضية للإتصال"، و اللذان أوضحا فيه المعاني الأساسية لمكونات هذا النمودج، و أيضا النتائج المحصل

¹ محمد يسري دعيس: "الإتصال و السلوك الإنساني، رؤيا في أنثروبولوجيا الإتصال"، ط.1، البيطاش للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 1999، ص ص 69-70

عليها من عملية تطبيقه، و التي كانت كما يقول ويفر هامة و أساسية في توضيح عملية الإتصال ككل.

و عملية الإتصال كما وصفها "شانون و ويفر" في كتابهما السالف الذكر، هي كل السبل و الطرق التي من خلالها أن يؤثر عقل على آخر، و هذا لا ينطبق حسب تعبيرهما على الكلام المكتوب و المنطوق فحسب، و إنما يشمل الموسيقى و الفنون التصويرية و المسرح... إلخ، بل يشمل كل أنماط السلوك.

و تتحدد عناصر نموذج "شانون و ويفر" في عملية الإتصال في (06) ستة عناصر هي:

✓ مصدر المعلومات.

✓ المرسل.

✓ القناة.

✓ المستقبل.

✓ الهدف.

✓ الضوضاء.

* **مصدر المعلومات:** حسب "شانون و ويفر"، توجد عدة أنواع لهذه المصادر، فالرسالة التي يتم إختيارها قد تكون من كلمات مكتوبة أو منطوقة أو من الصور أو الموسيقى... إلخ.

* **المرسل:** وهو القائم بعملية تحويل الرسالة المختارة إلى إشارات أو مجموعة رموز يتم نقلها بواسطة وسيلة إتصال معينة منه إلى المستقبل.

¹ ففي حالة الإرسال التلفزيوني مثلا، تكون الوسيلة السلك و الإشارة هي تيار كهربائي متغير في السلك، و المرسل هو جهاز التليفون الذي يحول الضغط السمعي للصوت إلى تيار كهربائي متغير.

أما في الحديث الشفهي، فإن مصدر المعلومات هو الذهن، و المرسل هو الحبال الصوتية التي تحدث ضغوطا صوتية متنوعة (الإشارة) التي تنتقل في الجو.

و ما تجدر الإشارة إليه في هذا السياق، أن في عملية الإرسال غالبا ما تظهر عوامل سيكولوجية أو فنية أو دلالية، تجعل من الرسالة التي تم إستقبالها تتضمن بعض التحريفات، و من بعض الأخطاء

¹ محمد يسري دعبس: " الإتصال و السلوك الإنساني، رؤيا في أنثروبولوجيا الإتصال " ، مرجع سابق، ص 71

مما يجعلها أقل كفاءة من الرسالة التي أرسلت ويسمى هذا تشويشا أو ضوضاء والتي تؤدي بالضرورة إلى زيادة عدم التيقن.

* **المستقبل:** وهو مرسل عكسي، فهو الذي يقوم بتحويل الإشارة المرسله مرة أخرى إلى رسالة ثم يرسل هذه الرسالة إلى هدف، فحينما أتحدث إليك يكون ذهني هو مصدر المعلومات، و عقلك هو الهدف الذي أسعى للوصول إليه و حبابي الصوتية هي المرسل، و أذنك أو أعصابك (العصب الثامن) هو المستقبل.

فنشاط المرسل يشار إليه دائما على أنه وضع الفكر في شفرة، ويشار إلى نشاط المستقبل على انه فك الشفرة.

وكما هو الشأن في عملية الإرسال، فإنه في عملية النقل تطراً على الإشارة أموراً لم يكن مصدر المعلومات يهدف إليها أو يريدتها، هذه الإضافات أو النقصان الغير مرغوبة قد تكون عبارة عن تداخلا في الصوت ناتجا عن عوامل عضوية أو سيكولوجية، أو فنية، والتي من شأنها بطبيعة الحال أن تجعل من الرسالة المستقبلية على درجة عالية من عدم التيقن و الذي يمكن معالجته أو التغلب عليه من خلال عملية التكرار أو إعطاء الأمثلة التي توضح الموضوع.

ويرى "شانون وويفر" أن هناك (03) ثلاثة مستويات لمشاكل الإتصال هي:¹

➤ **المستوى الأول:** ويتعلق بالمشاكل الفنية و التي تحدد في الكيفية التي بواسطتها تتم عملية نقل رموز الرسالة بدقة من المرسل إلى المستقبل "الحديث المكتوب أو المنطوق، أو الإشارة التي تتنوع بإستمرار".

➤ **المستوى الثاني:** و يتعلق بمشاكل الدلالة و التي تعنى بمدى الدقة التي تنقل بها رموز الرسالة المعنى المطلوب، بمعنى آخر هذا المستوى من المشاكل يهتم بمعرفة مدى التقارب أو التشابه بين تفسير المستقبل للمعاني و بين الهدف الذي يريده المرسل، و الذي لن يتم إلا من خلال توافر مجموعة شروط أهمها على الإطلاق التكلم بنفس اللغة.

➤ **المستوى الثالث:** ويتعلق بمشاكل الفعالية، والتي تتحدد في الكيفية المثلى التي بواسطتها تؤثر المعاني التي تم إستقبالها على السلوك بالطريقة التي يهدف إليها المرسل، بمعنى آخر أن هذا المستوى من

¹ محمد يسري دعبس: " الإتصال و السلوك الإنساني، رؤيا في أنثروبولوجيا الإتصال " ، مرجع سابق، ص 72

المشاكل يهتم بمدى نجاح المرسل في نقل المعاني المطلوبة للمستقبل، مما يؤدي إلى قيامه بالسلوك المرغوب.

و الواقع أن هناك تداخل بين المستويات الثلاثة من المشاكل (الفنية، الدلالية، الفعلية)، فأي صعوبات تطرأ على المستوى الأول سوف تؤثر على المستوى الثاني، وأيضاً على المستوى الثالث وهكذا دواليك.

يمكن تحديد وجهة نظر "شانون و ويفر" في عملية الإتصال في النقاط التالية:¹

- أنهما قد جعلتا عملية الإتصال من الإتساع بما كان، لأن تشمل كل أنماط السلوك البشري وأنشطته المختلفة من موسيقى و مسرح ... إلخ.

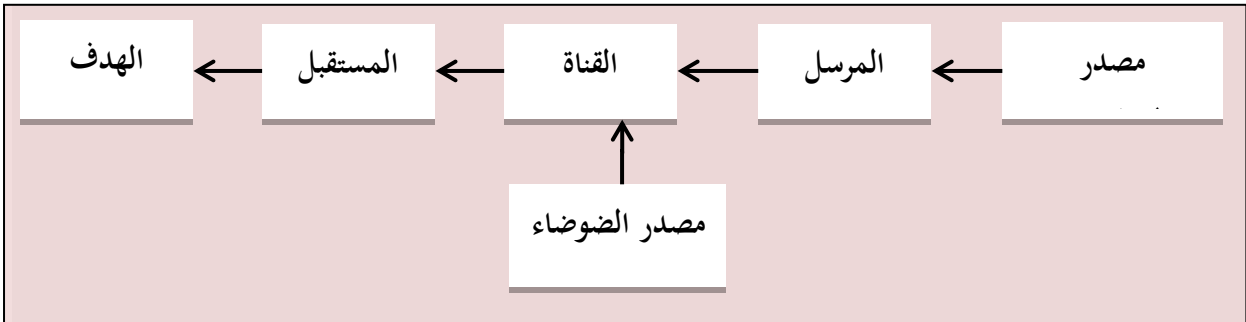
- إن وجهة نظرهما شأن وجهة نظر "هارولد لازوال"، لم تشمل القنوات الكلامية فقط، وإنما تطرقت إلى الإشارات ووضع الجسم وأشكال أخرى من السلوك غير اللفظي.

- إنهما أضافا بعد الضوضاء وأثره على عملية الإتصال، و يقصد بالضوضاء أي تشويش يتداخل مع إرسال الإشارة من مصدرها إلى هدفها، كالتشويش في جهاز الراديو، صفحات الجرائد المبتلة و غير الواضحة... إلخ.

- إنهما طورا فكرة قناة التصحيح و اعتبرها وسيلة للتغلب على المشكلات التي تسببها الضوضاء ويقوم بتشغيل قناة التصحيح مراقب يقارن بين الإشارات التي أرسلت بتلك التي تم إستلامها وعندما تختلف الإشارتان ترسل إشارات إضافية لتصحيح الخطأ.

و الشكل التالي يوضح هذه العناصر.

الشكل رقم (03): يوضح عناصر نموذج "شانون و ويفر" في عملية الإتصال.



المصدر: محمد يسري دعبس: "الإتصال و السلوك الإنساني، رؤيا في أنثروبولوجيا الإتصال"، مرجع سابق، ص 73

¹ بغول زهير: "الإدارة- المفهوم و الوظائف"، د.ط، مرجع سابق، ص 119

6-2 نماذج التفاعلية (ثنائية الإتجاه)¹

أ) نموذج ويلبد شيرام:

لقد حاول "ويلبد شيرام" من خلال كتابه الموسوم "كيف يعمل الإتصال"، الذي نشر سنة 1954 أن يطور إطارا نظريا على أساس نموذج "شانون و ويفر"، يصف في ضوئه عملية الإتصال و يخللها، هذه الأخيرة التي تعني حسب رأيه إشترাকা في موضوع معين أو خبرة معينة أو فكرة أو إتجاهها أو رأي سياسيا... إلخ.

و فكرة "شيرام" التي عكف على تحليلها تركز على أن أساس عملية الإتصال، هو خلق نوع من الإتحاد بين المرسل و المستقبل حول رسالة معينة، وكما ينطبق هذا الحال على الشخص الذي يبلغ عن وقوع حادثة، فإنه ينطبق أيضا على الجهود التي تبذلها صحيفة من الصحف بهدف إشراك القراء معها في فكرة أو عقيدة أو مبدأ، ويعتقد "شيرام" أن هذه الأشكال جميعها تنطوي تحت مفهوم الإتصال و عملياته، حيث أن العمليات الأساسية المتضمنة في كل شكل واحدة، و التي يحددها "شيرام" في:

✓ المصدر.

✓ الرسالة.

✓ الوجهة أو الهدف.

فالمصدر قد يكون متمثلا في شخص يتحدث أو يكتب أو يرسم أو مؤسسة إتصالية (صحيفة) أو دار للنشر، أو محطة إذاعية أو تلفزيونية... إلخ.

أما الرسالة فإنها قد تكون في صورة موجات صوتية أو كلمات مكتوبة أو إشارة، يمكن تفسيرها و إعطائها معنأ محددأ.

أما الوجهة فتتمثل في أي شخص أو جماعة تستمع أو تراقب أو تقرأ... إلخ.

و يحدد² "شيرام" الخطوات التي ينبغي إتباعها حينما يحاول المصدر أن يقيم إتصال مع المستقبل في قوله أن الخطوة الأولى تتمثل في إعداد الرسالة إعدادا رمزيا، حيث يصوغ المصدر المعلومات و المشاعر التي يرغب في إشراك المستقبل معه فيها في صورة تمكن نقلها، فالأفكار الموجود

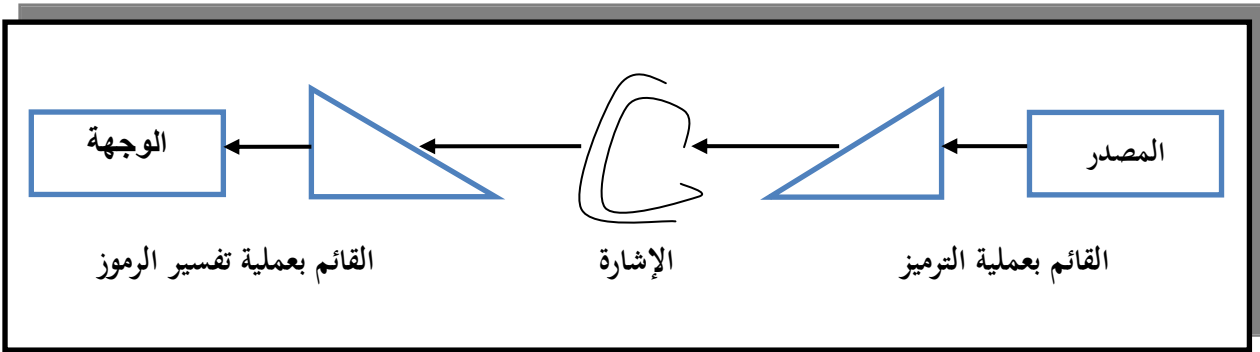
¹ يقول زهير: "الإدارة - المفهوم و الوظائف"، مرجع سابق، صص 121-122

² كمال بربز: "الإدارة عملية و نظام"، ط.1، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، بيروت، 1996، ص 114

في أذهاننا لا يمكن أن تنتقل إلا إذا أعدت و عولجت معالجة خاصة (رمزت)، وحينما يتم ترجمة هذه الصور إلى كلام منطوق، فإنها تصبح قابلة للإنتقال بسهولة و فعالية.

و حتى تتم عملية الإتصال لابد أن تفك الرموز وفي هذه العملية التي تمثل الخطوة الثانية، يهتم المرسل بمدى توافق المستقبل و تلاؤمه معه، بالتالي مدى إستجابته لمضمون الرسالة و قدرته على فهمها، ومدى تطابق الصورة التي تتركها الرسالة في ذهن المستقبل مع نظيرتها لدى المرسل.

الشكل رقم (04): يوضح نموذج ويلبر شيرام في عملية الإتصال



المصدر: كمال بربر: "الإدارة عملية و نظام"، مرجع سابق، ص 115

و يذكر "شيرام" أنه في حالة الحديث على الإتصال الإنساني، يدمج المصدر مع المرمز و تدمج الوجهة مع المفسر وتصبح اللغة هي الإشارة، و يقول "شيرام" أنه بالنظر إلى الشكل السالف يمكن التنبؤ بكيفية عمل هذا الجهاز (الإتصال الإنساني).

و يرى "شيرام" أن الضوضاء (التشويش) و ما تحدثه من أثر سلبي على عملية الإتصال، كما أشار إلى ذلك كل من "شانون و ويفر" في نموذجهما السالف الذكر، قد تحدث فقط حينما نأخذ الإتصال بالمعنى الميكانيكي، وهذا التشويش قد يحدث في أي مرحلة من المراحل.

أما في ضوء الإصطلاح الإنساني، فإن هناك متطلبات هامة لابد من توافرها حتى يتم الإتصال بكفاءة و فعالية كبيرتين، وهذه المتطلبات تتحدد فيما يلي:

- ✓ أن يكون المرسل متأكد من كفاية معلوماته و وضوحها.
- ✓ أن يكون ترميز الرسالة على درجة عالية من الدقة وأن تكون الإشارات و العلامات قابلة للإنتقال بسرعة و كفاية و دقة.
- ✓ أن تفسر الرسالة تفسيراً يتفق مع ما كانت تقصده عملية الإعداد الرمزي و تعنيه.

✓ أن تعالج الوجهة (المقصد) التفسير الرمزي للرسالة، بحيث تحدث الإستجابة المرغوبة.

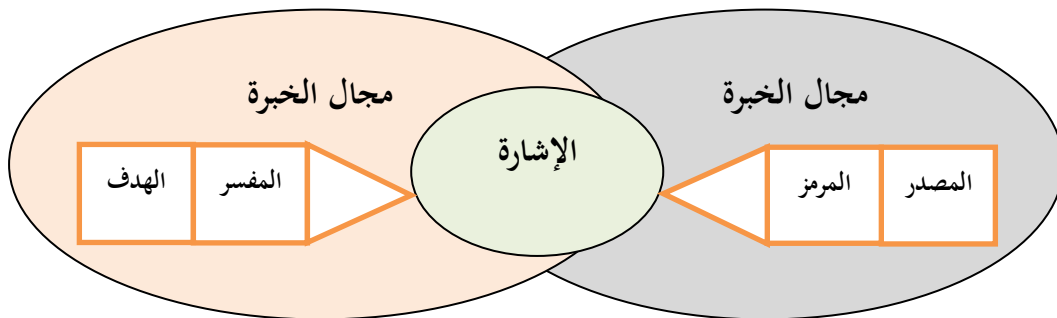
✓ الإهتمام بعنصر التغذية الراجعة كونها الوسيلة التي نخبرنا بالكيفية التي فسرت بها الرسالة.¹

وإذا لم تتوفر هذه المتطلبات أو عدد منها، أو حتى أي مطلب منها، فإن الجهاز حينئذ يعمل بطريقة أقل من الكفاية التامة، وعليه فلا بد إذا " أن تتم كل عملية من هذه العمليات الفرعية المكونة له بكفاءة عالية، الأمر الذي يجعل مثل هذا الجهاز يتمتع بقدرة كبيرة لمعالجة المعلومات التي تعتمد بالمقابل على القدرات المتصلة بكل وحدة من وحدات سلسلة الإتصال كقدرة القناة (مدى إمكانية الفهم السريع في تفسير القضية و شرحها)، وجود جهاز الترميز (عدم وجود كلمات غير ضرورية و غير لازمة).

و ما تجدر الإشارة إليه في هذا السياق، أن هناك مدى نسبيا (حجما) للحرية المسموح بها في الكتابة و التحدث بأي لغة، وبالتالي فإنه كلما كان هناك ثراء في اللغة إزدادت فرص الإعادة و التكرار بصيغ مختلفة، حتى يتمكن المستقبل من فهم مضمون الرسالة، كما أن ثراء اللغة لا يمكن من الإعادة والتكرار فحسب، وإنما يمكن أيضا من الإستعانة بالحكم و الأمثال التي توضح مضمون الرسالة و التي تيسر على المستقبل فهمها.²

و العنصر الضروري في نسق الإتصال، يتمثل في حدوث التوافق و التناغم بين المرسل و المستقبل، إذ أنه بدون وجود هذا التناغم تنعدم إمكانية الإتصال، بمعنى آخر أن المستقبل لكي يكون قادراً على فهم المرسل لابد أن تكون الرسالة الموجهة في مجال خبرة مشتركة، و يمكن توضيح هذه العملية وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (05): يوضح مجال الخبرة المشتركة بين المرسل و المستقبل.



المصدر: محمد يسري دعبس: "الإتصال و السلوك الإنساني، رؤيا في أنثروبولوجيا الإتصال"، مرجع سابق، ص 84

¹كمال بيرز: " الإدارة عملية و نظام"، مرجع سابق، ص 116

²محمد يسري دعبس: " الإتصال و السلوك الإنساني، رؤيا في أنثروبولوجيا الإتصال " ، مرجع سابق، ص 82

من خلال هذا الشكل يتبين لنا أنه لكي تكون هناك فعالية و مصداقية في عملية الترميز التي يقوم بها المصدر، وأيضا عملية التفسير التي يقوم بها المستقبل لابد أن تتم كل واحدة منهما في ضوء خبرة مجتمعة و مشتركة لدى كل منهما.¹

فمعرفة اللغة العربية بإتقان مثلا، شرط ضروري للترميز بواسطة هذه اللغة أو لتفسير الرموز المرسله بواسطتها، وبطبيعة الحال أن هناك علاقة طردية بين الخبرة المشتركة و الإتصال المتناغم، مما يمكننا من التنبؤ بأنه إن لم يكن هناك مجال مشترك من الخبرة يصبح الإتصال مستحيلا، أما إذا كان مجال الخبرة المشتركة محدودا"، فإن عملية الإتصال تصبح غاية في الصعوبة، تلك الصعوبة التي يواجهها غير المتخصص في الإعلام الآلي، عندما يحاول إستعمال أي نظام من أنظمة العمل (windows 2003) أو (windows 2010) مثلا، وأيضا حينما ينتقل شخص ما إلى ثقافة مغايرة لثقافته، ولذلك فإن المرسل لابد أن يضع في إعتباره إعداد الرسالة بطريقة تمكنه من تحقيق التناغم والتوافق مع المستقبل و لن يتحقق هذا إلا بربط الرسالة بجوانب من خبرته تشابه إلى حد كبير خبرة المستقبل.

و في سنة 1959 وضع كل من "شيرام و أسجود" النموذج الدائري في الإتصال و الذي يتكون من (03) ثلاثة عناصر هي:

✚ المرسل.

✚ الرسالة.

✚ المستقبل.

و يشير هذا النموذج إلى تماثل سلوك المرسل مع سلوك المستقبل خلال عملية الإتصال، وهذا خلافا للنماذج السالفة الذكر التي كانت تؤكد على ضرورة التفرقة بين الإثنين في دراسة عملية الإتصال فكل واحد منهما يوصف بأنه مصدر و مستقبل للرسالة في نفس الوقت، فالإتصال الدائري يختلف عن الإتصال القديم ذو الإتجاه الواحد، و عليه إعتد "شيرام و أسجود" في شرح عملية الإتصال على دراسة سلوك كل من المرسل و المستقبل.²

¹ محمد يسري دعيس: " الإتصال و السلوك الإنساني، رؤيا في أنثروبولوجيا الإتصال " ، مرجع سابق، ص 84

² بغول زهير: " الإدارة - المفهوم و الوظائف"، مرجع سابق، ص 124

و يتحدد شرح "شيرام و أسجود" للمكونات الثلاثة للنموذج الدائري في العملية الإتصالية كمايلي:¹

➤ **المرسل:** وهو الذي يقوم بتحويل الأفكار إلى رموز و صياغتها في رسالة لإرسالها، و الرموز قد تكون كلمة منطوقة، أو مكتوبة أو إشارة باليد أو إيماءة... إلخ.

➤ **الرسالة:** وهي عبارة عن رمز أو مجموعة رموز، و الرسالة قد تكون كلمة إذاعية أو تلفزيونية أو مقالة في جريدة أو رسالة لشخص، أو مسألة رياضية، أو سؤالاً صحفياً، أو شفرة عسكرية، أو كتاب، أو إشارة خطر... إلخ.

➤ **المستقبل:** وهو الذي يقوم بإستقبال الرسالة و تحويلها إلى رموز، بهدف تفسيرها ليتمكن من فهم معناها.

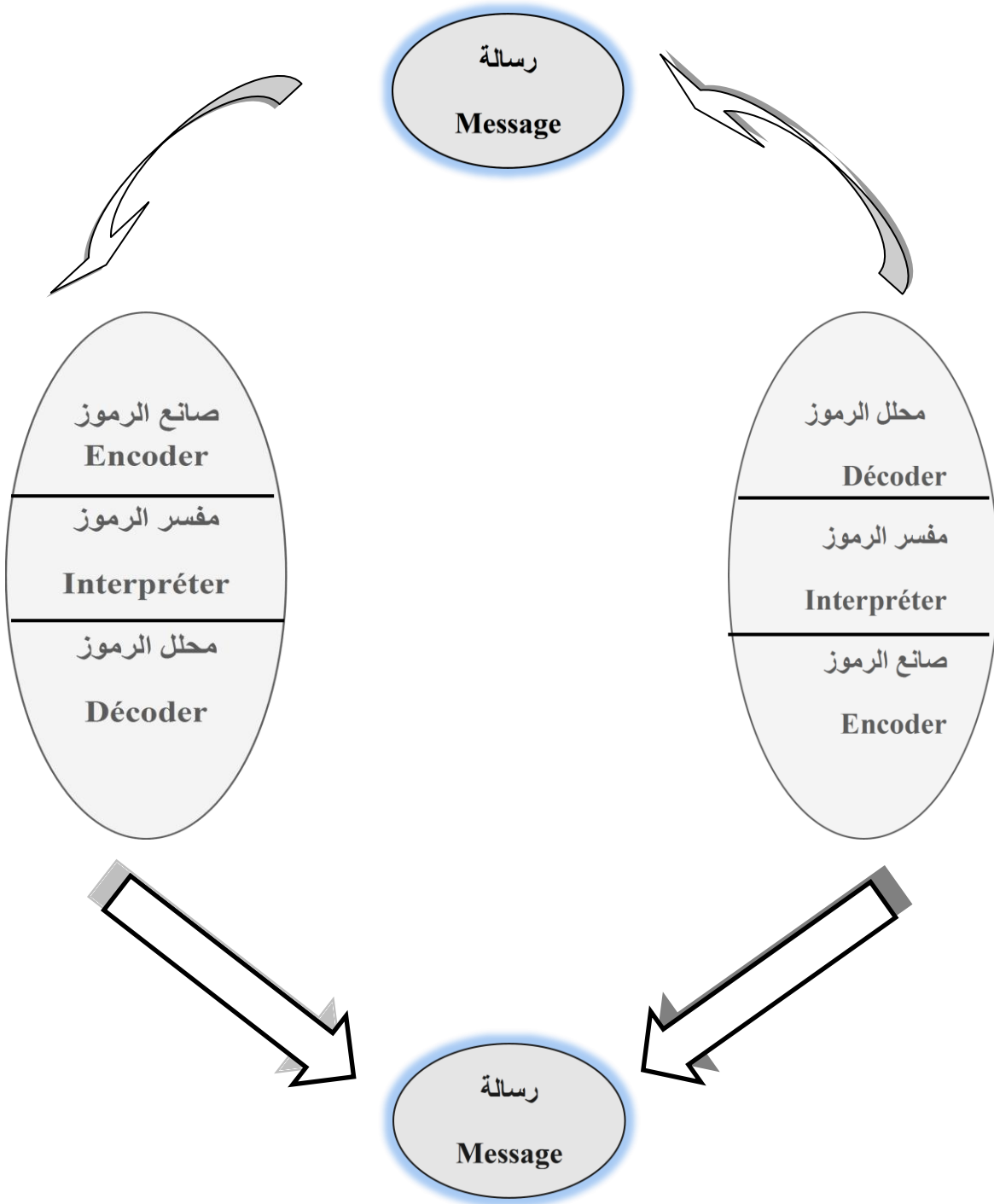
و تتم عملية الإتصال وفق النموذج الدائري على الشكل التالي:

يكون في ذهن المرسل فكرة أو مجموعة أفكار يريد إيصالها للمستقبل أو يشاركه فيها، فيقوم بتحويلها إلى رموز (**Encoder**) على شكل كلمات منطوقة أو مكتوبة أو إشارات يضعها في رسالة "مقال في جريدة، أو حديث صحفي... إلخ"، و يرسلها للمستقبل الذي يقوم بتحويلها إلى رموز (**Décoder**) بهدف تفسيرها لكي يتسنى له فهم معناها.

و بعد عملية فهم المستقبل للرسالة كما يقول بذلك "شيرام و أسجود"، يقوم المستقبل الذي يصبح في هذه الحالة مرسلًا بوضع فكرته في رموز (**Encoder**) يضعها في رسالة يرسلها للمرسل الأصلي و عندما تصل الرسالة إلى هذا الأخير يقوم هو أيضا بتحويلها إلى رموز (**Décoder**) بهدف تفسيرها ليتمكن من فهم معناها.

¹ بغول زهير: "الإدارة - المفهوم و الوظائف"، مرجع سابق، ص 125

الشكل رقم (06): يوضح النموذج الدائري " لشيرام و أسجود" في عملية الإتصال.



المصدر: بغول زهير: " الإدارة - المفهوم و الوظائف"، مرجع سابق، ص 126

و عموماً فإن أهم إضافات وجهة نظر "شيرام و أسجود" للعملية الإتصالية، تتحدد فيما يلي:

- أنها كانت أكثر دقة أضافت عناصر جيدة لعملية الإتصال، فبالإضافة إلى تأكيدها على مكونات العملية الإتصالية، المرسل، و الرسالة و المستقبل، فإنها أوضحت أهمية تكوين و فك الرموز و دور ميدان الخبرة، وأن هذه الأدوار للمرسل و المستقبل متساوية على عكس وجهات النظر السابقة حيث لا يمكن التمييز بين المرسل و المستقبل في عملية الإتصال، و بناءً عليه فإنهما يقومان بنفس الوظائف و الأدوار الإتصالية من بداية الإتصال وحتى نهايته (يتبادلان الأدوار).
- إمكانية إستخدام هذا النموذج في وصف الإتصال الشخصي أكثر منه في حالة الإتصال الجماهيري، كونه يقوم بدراسة المرسل و المستقبل وكيفية تبادل الرسائل بينهما.¹

ب) نموذج "روس":²

وضع هذا النموذج سنة 1965، و فيه يفترض "روس" وجود (05) خمسة متغيرات تؤثر على العملية الإتصالية بين الأفراد، و هي تشبه إلى حد كبير مكونات نموذج "هارولد لازوال" في عملية الإتصال.

ويمكن إيجاز مضمون كيفية حدوث عملية الإتصال من وجهة نظر "روس" فيما يلي:

بعد أن يتعرض الفرد للمنبهات، التي هي عبارة عن فكرة أو مجموعة أفكار، يبدأ في نقلها بغية ترميزها و تشفيرها، و الفرد في إختياره للمنبهات يركز بشكل أساسي على تلك التي تنفق مع وجهات نظره و إستبعاد تلك التي لا تنفق ووجهات نظره.

إن الظروف التي تحدث من خلالها عملية الإتصال، تعمل كمؤثر يحدد المعنى الحقيقي للفكرة وهذه الظروف تتمثل في مشاعر و إتجاهات و عواطف... إلخ، المرسل زمن الإرسال.

إن فكرة الرسالة يتم نقلها في شكل منبهات من خلال قنوات معينة، و بأسلوب معين يتناسب و طبيعة الرسالة و المستقبل.

يتلقى المستقبل منبهات الرسالة أين يقوم بفك رموزها ثم تفسيرها، لفهم مضامينها و معانيها و من ثم إستيعابها، و عملية إستقبال و إختيار المنبهات من قبل المستقبل تتم في ضوء ثقافته التي تعمل كمؤثر يحدد المعنى الفعلي للرسالة.

¹ بغول زهير: "الإدارة - المفهوم و الوظائف"، مرجع سابق، ص 126

² محمد يسري دعيس: "الإتصال و السلوك الإنساني، رؤيا في أنثروبولوجيا الإتصال"، مرجع سابق، ص 87

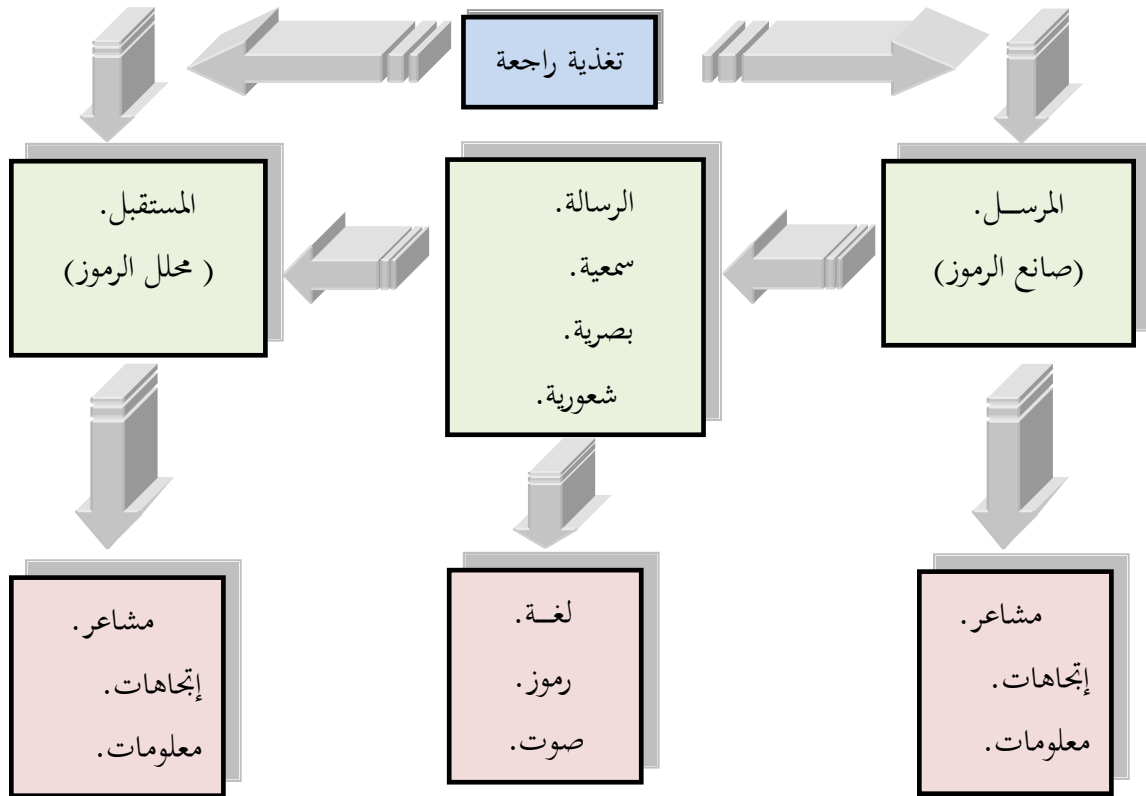
وعموماً تكون ثقافة المستقبل التي تحدد معرفته لمعلومات الرسالة، من تجربته السابقة لمثل تلك المعلومات و من مشاعره ، وإتجاهاته، وعواطفه...إلخ، و زمن إستقبال الرسالة.

حدوث إستجابة المستقبل لمنبهات الرسالة بع تفسيرها وفهم معانيها، وهذه الإستجابة هي ما يصطلح عليها بـرجع الصدى أو التأثير المرتد (التغذية الراجعة)، الذي من خلاله يقف المرسل على وصول الرسالة و تحقيق هدفها من عدمه.

و يؤكد "روس" على أهمية المناخ العام للحالة- المعرفة و التجارب السابقة و معلومات ومشاعر و إتجاهات كل من المرسل و المستقبل، وكذا الرموز و اللغة و ترتيب المعلومات و الصوت- في تحقيق الفعالية الإتصالية، فمثلاً" إذا كانت رسالة المرسل غير دقيقة فإن المستقبل لا يستطيع تفسيرها وفهمها بشكل دقيق، والسبب في ذلك أن الرسالة التي يتلقاها المستقبل تختلف بعض الشيء عن نظيرتها بالنسبة للمرسل، وهذا ما يصطلح عليه بالمناخ العام للحالة أو الظرف الإتصالي.

و تتمثل قنوات الإتصال في نموذج "روس" في الحواس الرئيسية لدى الإنسان (سمعية، بصرية، شعورية)، أما أشكال الرسالة فتحدد في الصوت، اللغة، الرموز.

الشكل رقم (07): يوضح نموذج روس في عملية الإتصال.



المصدر: محمد يسري دعبس: "الإتصال و السلوك الإنساني، رؤيا في أنثروبولوجيا الإتصال"، مرجع سابق، ص85

7- خصائص وسائل الإتصال

تتفاوت الأساليب المستخدمة في نقل المعلومات في عدد من الخصائص التي تؤثر على فاعلية الإتصال و أهم هذه الخصائص:¹

7-1 الأبعاد الحسية للوسيلة: فكلما تعددت الحواس التي تتلقى المعلومات كلما كانت فاعلية هذه المعلومات أكبر على متلقي رسالة الإتصال، فالمعلومات المرئية تكون أكثر فاعلية على متلقي الرسالة من المعلومات المسموعة، كما أن المعلومات المرئية المسموعة أكثر فاعلية من تلك المتلقاة عن إحدى هاتين الحاستين فقط.

7-2 قدرة الوسيلة على إعطاء معلومات مرتدة: يعد توفير ردود فعل من جانب متلقي المعلومات لمراسلها عاملا مسيرا لفاعلية الإتصال، حيث يمكنه من التعرف على درجة إستيعاب ومتابعة متلقي الرسالة ودرجة تأثيرها عليه، إن مثل هذه المعلومات تمكنه من تكييف عملية إرساله للمعلومات بما يحسن من فاعلية تأثيرها.

7-3 قدرة الوسيلة على التوصيل الجيد: يجب أن تكون الوسيلة قادرة على نقل المعلومات إلى متلقيها بما يسمح بإستيعابها متفاوتة

8- شروط الإتصال:

بما أن الاتصال عملية تفاعلية يتم بواسطتها نقل الأفكار والمعلومات، فإنه لنجاح هذه العملية لابد من توافر شروط هامة، في مقدمتها:²

8-1 الوضوح: بمعنى أن يكون مضمون الاتصال واضحا لا غموض فيه حتى يوفر للمستقبل أكبر قدر من الفهم، وبالتالي يوفر لهم أكبر قدر من الفائدة.

8-2 البساطة: بمعنى أن يتم الاتصال بشكل مبسط، خال من التحفيز بحيث يتسنى للرسالة (المعلومات) أن تصل إلى المتلقي في أقصر وقت ممكن حتى يتم العمل بالمضمون.

8-3 سلاسة الوسيلة: بمعنى أن تكون وسيلة الإتصال سليمة تشير إلى المطلوب، وتكون في مستوى إدراك المستقبل حتى لا تفسر بصورة مغايرة لما يهدف إليها الاتصال.

8-4 عدم التعارض: بمعنى أن يكون هناك توافق بين الوسائل المستخدمة في عملية الإتصال فلا يكون بينهما تعارض يؤدي إلى قصور فعالية الإتصال.

¹ عساف عبد المعطي محمد: " السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة "، د.ط، دار الحامد للنشر، عمان، 1993، ص 72

² مصطفى عبد السمیع محمد: " مهارات الإتصال و التفاعل في عمليتي التعلم والتعليم "، مرجع سابق، ص ص 63-64.

8-5 الإيجاز: أي البعد عن التطويل و الإسهاب الذي قد يخرب المعنى مما يصيب المستقبل بالفتور.

8-6 التكامل: أي شمول الرسالة لكافة جوانب الموضوع من ناحية الكم و الكيف.

8-7 الملائمة: بمعنى أن يكون الإتصال ملائماً من حيث طبيعة المستقبل ومن حيث الهدف من

عملية الإتصال، و كذلك التوقيت و عملية التنفيذ.

9- مقاييس الإتصال الفعال¹

الإتصال الفعال هو الإتصال المثمر، الذي يؤدي إلى نتائج مرضية، ويفضي إلى تغيير وتأثير لأن التغيير أو التأثير هما المطلب الأول في عملية الإتصال الإنساني، لكن ماذا يعني الإتصال الفعال ببساطة، وبعيدا عن التعقيد؟

- ✓ الإتصال الفعال يعني أن تنصت جيدا، وتركز وتنتبه لما يقوله جليساك.
- ✓ الإتصال الفعال يعني أن تتحدث بقوة وثقة، وألا تقلل من أهمية أفكارك قبل أن تعبر عنها.
- ✓ الإتصال الفعال يعني أن تمتلك القدرة على التعبير بجلاء ووضوح وطلاقة لسان.
- ✓ الإتصال الفعال يعني أن تنصت للمحتوى بدلا من أن تلوم و تنطق.
- ✓ الإتصال الفعال يعني أن تبعث برسائل قوية إيجابية دون أن تتكلم من خلال حركات الجسد.
- ✓ الإتصال الفعال يعني أن تكون مقنعا لا أمرا أو ضاغطا.
- ✓ الإتصال الفعال يعني أن تعبر عن مشاعرك بصدق وصراحة.

¹ <https://www.al-forqan.net/articles/3585.html> , Vue Le : 21.01.2020, [19 :10]

II. الإتصال الإداري

1- مفهوم الإتصال الإداري:

الإتصالات هي تفاعلات أو تعامل طرفين أو أكثر في موقف معين لتبادل المعلومات، بهدف تحقيق تأثير معين لدى أي (أو كل) من الطرفين، أو هي تبادل رسائل بين أطراف مختلفين بإستخدام وسائل (قنوات) للتوصيل، الإتصالات عملية تأثير متبادل بين طرفين (أو أكثر) بهدف كل منهما السيطرة على سلوك الآخر.¹

و تعني عملية الإتصال "إيصال المعلومات و الفهم و ذلك بغرض إيجاد التغيير المطلوب في سلوك الآخرين، و لذلك فهي عملية تتكون على الأقل من مرسل واحد و مستقبل واحد، فترسل المعلومات و الفهم من المرسل إلى المستقبل، ثم رد إلى المرسل المعرفة بما أحدثته من أثر في المستقبل".² و لاشك أن هناك إتفاقاً تاماً على ضرورة وجود نظام الإتصال الفعال في المنظمة، لكن هناك إختلافاً في تحديد تعريف دقيق للإتصال، فقد عرف الإتصال على أنه: "تبادل المعلومات و إرسال المعاني و هذا جوهر عمل المنظمة، كما أنه نقل و إدراك الأفكار و المعلومات و المشاعر و المعاني بين الأفراد و المجموعات.

يمكننا إعطاء تعريف مبسط للإتصال على أنه: "كشف العناصر الضرورية و الدقيقة التي لها من خلال علاقة المنظمة بين مختلف الأفراد الداخلية كالعمال، الموظفين... إلخ، و الخارجية كالموردين الزبائن، البنوك... إلخ".³

2- أهمية الإتصالات الإدارية:

يلعب الإتصال دوراً مهماً و رئيسياً في مختلف العلوم سواء كانت إدارية، أو تربوية، أو طبية أو غيرها، حيث يستخدم العاملون بالمنظمات الإتصالات اللفظية و غير اللفظية كوسيلة لتحقيق أهداف معينة ترتبط بالوظائف التي يؤديها، وتعتمد فاعلية عملية الإتصال على علم الفرد بموضوع الإتصال، و على خبراته و قدراته في صياغة أفكاره، وكذلك إستخدامه لوسيلة الإتصال المناسبة.⁴

¹ على السلمي: "إدارة الموارد البشرية"، د.ط، مكتبة الإدارة الجديدة- غريب، الفحالة، 1996، ص 121.

² صلاح الشنواني: "التنظيم و الإدارة في قطاع الأعمال"، ط.1، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1997، ص 258.

³ سلوى عثمان الصديقي، هنا حافظ بدوي: "أبعاد العملية الإتصالية"، مرجع سابق ص 21.

⁴ Singh Yogendra , Pandey Mamta: **Principles of Organizational Behavior**, A. I. T. B. S , New Delhi, 2004, P 11

و تعد الإتصالات الإدارية من الأنشطة الأساسية للمنظمات، و أنها من مؤشرات كفاءتها في الوصول إلى الآخرين و قدرتها في تحقيق إستجاباتهم المطلوبة.

كما تساعد الإتصالات الإدارية في تعزيز الدوافع لدى العاملين نحو العمل، كما تزودهم بمعلومات و توضح لهم التعليمات و التوجيهات، لهذا تسعى معظم منظمات الأعمال جاهدة لتعزيز مهارات الإتصال لدى العاملين، وما لذلك من آثار إيجابية تنعكس على فاعلية الإتصال الإداري.¹

و تؤدي عملية الإتصال دوراً رئيسياً و مهماً في تسيير مختلف الأعمال الإدارية في المنظمات و يعتمد بقاء و قدرة أي منظمة على الإستمرار في القيام بأنشطتها و النجاح في تحقيق أهدافها على وجود نظام إتصال فعال، و تعتبر عملية الإتصال ذات أهمية للمنظمات المختلفة للأسباب التالية:²

❖ يؤدي الإتصال إلى دعم العلاقات الإنسانية داخل التنظيم، ما قد يترتب عليه رفع الكفاية الإنتاجية، و هذا يتطلب العناية بالموارد البشرية، و العلاقات بين الإدارة العليا و الإداريين و المشرفين و المرؤوسين في المنظمة.

❖ تؤدي عملية الإتصال كذلك دوراً مهماً و حيوياً في مرحلة تطبيق و متابعة تنفيذ القرارات المتخذة، فبعد عملية إتخاذ القرار تأتي مرحلة التنفيذ التي تحتاج إلى معلومات يمكن الحصول عليها من خلال الإتصالات، تساهم في متابعة تنفيذ تلك القرارات، و تقييم النتائج المترتبة عليها، والتعرف على المشاكل التي تواجهها.

3- أهداف الإتصال الإداري:

يساعد الإتصال الفعال في طبيعته على تنمية و تطوير العلاقات الإجتماعية و روح الجماعة مما يولد الشعور لدى العاملين بأهمية الأدوار التي يقومون بها داخل المنظمة، و المساهمة في تطوير مجمل المشاريع المجسدة، و لكون العامل كعنصر بشري و جزء من المؤسسة أو المنظمة، فلا يمكن تجاهل مكانته تفاديا لشعوره بالإستياء و عدم الإلتناء، مما يولد لديه إحباط و نفور و عدم الرغبة في تحقيق الهدف المشترك بين المنظمة و العمال.³

¹ Madhukar, R. K: **Business Communication and Customer Relations**, 2éme édition, Vikas Publishing House, New Delhi, 2003, P 35

² Chandan, Jit S: **Organizational Behavior**, 3éme édition, Houghton Mifflin, Roston, 2005, P 283

³ ماهر أحمد: "كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال"، د.ط، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2007، ص 49.

و كما تعتبر الإتصالات الإدارية عصب المؤسسة أو المنظمة، فبدونها لا يمكن تحقيق التفاعل و التنسيق بين مختلف أقسامها و فروعها، و تختلف أهداف عملية الإتصالات الإدارية باختلاف المنظمات و أهدافها الرئيسية، إلا أن هناك أهداف مشتركة للإتصال الإداري في أغلب المنظمات أو المؤسسات منها:¹

3-1 الإقناع: إضافة إلى إيصال المعلومات و الأفكار، تهدف عملية الإتصال الإداري إلى الإقناع بأمر ما بطريقة أو بأخرى، لذلك فإن كثيرا من القادة في المنظمات يستخدمون الإتصال بإقناع الأفراد بأفكارهم.

3-2 تسهيل عملية القرارات: سواء على المستوى التخطيطي أو على المستوى التنفيذي، بتوفير المعلومات الكافية للأفراد و الجماعات.

3-3 إطلاع المرؤوسين على الغايات و الأهداف: و التي تكون مطلوب من المنظمة تحقيقها من خلال البرامج و الخطط و السياسات التي تم وضعها من أجل ذلك، و المسؤوليات الموكلة إليهم من أجل تنفيذ هذه الخطط و تحقيق الأهداف و الغايات.

3-4 التعرف على مدى وصول التعليمات و تنفيذ الأعمال: و التي تكون بطريقة صحيحة من طرف المرؤوسين و معرفة المعوقات التي يواجهونها و سبل علاجها و تخطيها.

3-5 ضبط السلوك التنظيمي للعاملين: إذ تعتبر خطوط الهياكل التنظيمية و السياسات مؤشرات يلتزم العاملون بإتباعها في عملية إتصالاتهم برؤسائهم، و في تقديمهم لمقترحاتهم عن العمل، و كذلك التنظيمات غير الرسمية، فهي تؤدي نفس الوظيفة إذ تضبط سلوك أعضائها.

3-6 تعزيز الدافعية لدى العاملين: فتوفير المعلومات عن المسؤوليات الموكلة إليهم و كيفية تحسينهم لأدائهم و توفير التغذية العكسية، يعزز سلوك العاملين و يستشير دافعيتهم.

4- عناصر عملية الإتصالات الإدارية

لكي تتم عملية الإتصالات الإدارية لابد من توافر عدة عناصر أساسية و هي:²

¹ المنجي زهراء سيف: "الإتصالات الإدارية في الأجهزة الحكومية العمانية (دراسة تحليلية)", مجلة الإداري، م(26) ع (92)، سلطنة عمان، مارس 2004، ص 289.

² قوته محمد نوري، عبد الحميد أحمد دياب: "الإتصالات الإدارية و نظم المعلومات"، مرجع سابق، ص 63.

1-4 المرسل (Sender): أو المصدر و هو ذلك الشخص الذي لديه الرغبة في مشاركة الآخرين معلوماته أو أفكاره، و قد دلت الدراسات أن مصادر الإتصال الموثوق بها لها قدرة أكبر على التأثير من المصادر الأخرى و أن محتويات الرسالة غالباً ما تفسر بناءاً على من هو مرسلها.

2-4 الرسالة (Message): و تعني الفكرة أو المعلومة من المرسل إلى هؤلاء الذين يريد أن يشاركهم أفكاره أو معلوماته، و لا شك أن الإختيار الحسن لصياغة الرسالة و رموزها، من الأهمية بمكان لكل من المرسل و المرسل إليه، كما أن سوء الإختيار يقود إلى مشكلات عديدة.

3-4 قناة الإتصال (Channel): و هي الوسيلة التي تنتقل بها الرسالة بين المرسل و المرسل إليه و لا يمكن للرسالة أن تنقل بواسطة الفراغ، بل لابد من وسيلة لنقل هذه الرسالة، لذا نرى أن الوسيلة الفعالة تفيد في تحقيق الإتصال الفعال إذا ما استخدمت كل وسيلة في مكانها الصحيح و تنوع الوسائل ما بين كتابية و شفوية و تقنية أو إلكترونية.

4-4 المستقبل (Receiver): و هو ذلك الشخص الذي سوف يستلم الرسالة، و قد يكون كما فرد أو جماعة قليلة أو جمهور كبير في المنظمة، و لاشك أن عملية إستقبال الرسالة، تفسيرها تخضع لشخصية المستقبل و إدراكه و شخصيته.

5-4 التغذية الراجعة (Feedback): و هي رد الفعل الذي يحدث لدى المستقبل نتيجة عملية الإتصال، مبينا هل حققت الهدف المطلوب أم لا، و هو المتمم اللازم لعملية الإتصالات بين المستقبل و المرسل، فعملية الإتصال لا تنتهي بإستلام الرسالة، بل يجب التأكد من وصولها و فهمها بالشكل الصحيح، لأن عملية قياس ردود الفعل تعتبر أهم عنصر في عملية الإتصال و من معوقات الإتصال محدودية رد الفعل لذا من أحد المبادئ الأساسية لتحقيق أهداف الإتصال هو إنشاء خط إتصال ذي إتجاهين، و هو مما ليس معمولاً به في منظمات الدول النامية.

5- أنواع الإتصالات الإدارية: ¹

إن عملية تبادل الأفكار و نقل المعلومات و تبليغ الأوامر و التعليمات، مرتبطة بعنصر أساسي ألا و هو المصدر الذي تتدفق منه تلك المعلومات ، و عليه يمكن تقسيم الإتصال وفقاً لطبيعة المصدر إلى إتصال رسمي و إتصال غير رسمي.

¹ حبيب راكان و آخرون: " مقدمة وسائل الإتصال "، مرجع سابق، ص 86.

5-1 الإتصال الرسمي: و نعني به تلك الإتصالات التي تتم وفقا لخطوط منافذ تقرها المنظمة أو المؤسسة و تتطلبها، و قد تكون هذه الخطوط قد نص عليها في اللوائح التنظيمية للمؤسسة أو المنظمة أو جرى العرف على إتباعها، فالإتصال الرسمي هو عبارة عن عمليات نقل المعلومات و التوجيهات بإستخدام قنوات رسمية و قواعد يحددها البناء التنظيمي الرسمي، و تعتبر الإتصالات الرسمية الطريق الرئيس لنقل المعلومات في المؤسسات و المنظمات الإدارية كبيرة الحجم، نظرا لتعقدتها و كثرة مستوياتها الإدارية، و ذلك لضمان وصول الأوامر و التعليمات بالطريقة الصحيحة و بالسرعة الكافية تفاديا لعرقلة الأعمال، و عموما يمكن أن نقسم هذا النوع من الإتصال حسب إتجاهه إلى: إتصالات نازلة، إتصالات صاعدة، إتصالات محورية، إتصالات أفقية.

5-1-1 الإتصالات النازلة: أي من الإدارة العليا للعليا، حيث تصل التوجيهات و القرارات و المعلومات من المدير إلى المرؤوسين، و تعتبر الإجتماعات الرسمية و القرارات المفاجئة و نشرات أهداف المنظمة من طرق الإتصال من أعلى لأسفل، فهذا النوع من الإتصالات الإدارية أساسي في أي تنظيم.

5-1-2 الإتصالات الصاعدة: أي من الإدارة الدنيا للعليا، و مثال هذه الإتصالات تقارير الأداء التي يكتبها المشرفون إلى الإدارة العليا، و يهدف هذا الإتصال إلى زيادة فرصة مشاركة العاملين مع الإدارة و إعطائهم فرصة لتوصيل صوتهم للإدارات العليا.

5-1-3 الإتصالات الأفقية: و يتم هذا النوع بين العاملين في الإدارات و الأقسام الأخرى داخل المنظمة التي لها نفس المستوى، و هو شائع و ضروري في عملية التنسيق الضروري للمنظمة.

5-1-4 الإتصالات المحورية: و يشمل هذا النوع من الإتصالات العلاقات القائمة بين المدراء و العاملين في إدارات أخرى غير تابعة تنظيميا لهم، أي أنه إتصال يأخذ شكلا غير رسمي تنظيمي.

5-2 الإتصال غير الرسمي: و يقصد بها العلاقات القائمة بين المدراء و العاملين أو بين العاملين فيما بينهم خارج القنوات الرسمية المحددة للإتصال، و تعتمد أساسا على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء المؤسسة أو المنظمة و بين أعضائها، و توجد عدة أنماط للإتصالات غير الرسمية: أهمها ما يلي:¹

¹ فرج الكامل: "تأثير وسائل الإتصال: الأسس الفنية و الإجتماعية" ط.2، دار الفكر العربي، القاهرة، 1985، ص 114

5-2-1 الإتصالات العنقودية: وهي من أكثر أنواع الإتصالات غير الرسمية شيوعاً و إستخداماً و هي تأخذ شكلاً شبكياً أقرب إلى عنقود العنب، و لهذا النوع من الإتصالات عدة أشكال أهمها:

❖ **سلسلة النميمة و الغيبة:** و في هذا النوع من الإتصالات يتولى شخص واحد بث الرسالة إلى أشخاص آخرين و من هؤلاء من يحفظ السر، في حين قد يفشيهِ الآخرون و في الغالب تحتوى هذه الإتصالات على معلومات شخصية ذات خصوصية، و يتم إيصالها إلى كل شخص على حدى و ليس الكل معا.

❖ **السلسلة العنقودية:** و في هذه الإتصالات يتم تناقل المعلومات بشكل إنتقائي، حيث يمرر الشخص المعلومات إلى عدد من الأشخاص و هم بدورهم يقومون بنقلها إلى أشخاص آخرين.

5-2-2 الإدارة بالتجوال: و يعد هذا النمط شائعاً خصوصاً في المؤسسات الصغيرة جداً، و أيضاً المؤسسات الخدمائية، كالفنادق و المنتجعات السياحية، و أيضاً تظهر أهميته في الحفلات التي تجرى خارج بيئة العمل الرسمية، و يتم تناول هذا النمط في بيئة عمل تتميز بوجود التفاعل بين المديرين و العاملين و الزبائن، حيث يشعرون بنوع من الإرتياح و الألفة بإستخدام أسلوب الإدارة بالتجوال كشكل من الإتصالات غير الرسمية.

5-2-3 السلسلة الإجتماعية: في هذا النمط لا يوجد إتصال محدد بعينه، حيث يقوم الأشخاص بتناقل المعلومات فيما بينهم، و قد يكون هناك من إطلع على هذه المعلومات و هناك من لم يطلع عليها، فهي مبنية على العلاقات الإجتماعية و الإنسانية التي تجمع بين أفراد المؤسسة أو المنظمة.

6- أساليب و طرق الإتصالات الإدارية:

هناك عدة طرق للإتصالات الإدارية داخل المنظمات منها:

6-1 الإتصال الشفهي (اللفظي):¹

و هو ذلك الإتصال الذي يستخدم الألفاظ المنطوقة المشتملة على كلمات أو جمل أو عبارات دالة على معنى مفيد، و تتكون منها الفكرة أو الموضوع الذي يريد المدير نقله للسامعين، من صور هذا الإتصال المحادثات و الندوات و الإجتماعات و المقابلات و البرامج التدريبية، و يشمل أيضاً هذا النوع من الإتصال إستخدام الهاتف في المنظمات.

¹ درويش عبد الكريم، تكلا ليلي: "أصول الإدارة العامة"، ط.2، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1980، ص 127

و الإتصال المباشر يعتبر أقصر الطرق لتبادل المعلومات و الأفكار و أكثرها سهولة و يسرا و صراحة، و هو أكثر فعالية من أشكال الإتصال الأخرى، حيث أنه طريق ذو إتجاهين لتبادل الرأي يسمح لمصدر الرسالة الوقوف على وجهات نظر مستقبلها و مواقفه و إتجاهاته و إستجاباته، كما يوفر الإتصال المباشر فرصة فهم مضمون الرسالة من خلال السماح بطرح أسئلة و إعطاء الفرصة لمناقشة كافة تعبيرات وجه مستقبل الرسالة و إنفعالاته لكي نحدد ما إذا تم نقل المعنى المقصود من عدمه.

غير أنه هناك عدة سليات للإتصال الشفوي من أهمها:¹

- ✓ عدم وجود الإثبات المكتوب للحديث للرجوع إليه فيما بعد.
 - ✓ يتطلب الإتصال الشفوي قدرة على الحديث و الكلام الواضح المفهوم المعبر و ترتيب المعلومات خصوصا إذا كانت المسألة معقدة و الموضوع شائكا.
 - ✓ يتطلب خبرة و ممارسة.
 - ✓ كما أن الإتصال الشفهي لا يصلح دائما في نقل بعض المعلومات التي تخص الأمور المالية و الإنتاجية مثلا.
 - ✓ إستخدام هذا النوع من الإتصال يعتمد على عدة عوامل كحجم المؤسسة و عدد العاملين.
- و للإتصال الشفهي عدة طرق من أهمها ما يلي:

أ) المقابلات الشخصية:

تعتبر المقابلات الشخصية أحد الأساليب الفعالة في الإتصال، كما تعد المقابلة الناجحة وسيلة مجدية لنجاح من يتقنها، إذ أن جانبا مهما من المهارة في الإدارة يتوقف على القدرة على إجراء مقابلات مستمرة و ناجحة، و تتسم المقابلات الشخصية بأنها أقرب إلى التفاهم و الوصول إلى النتائج منه في حالة الإتصال الرسمي، و تهدف المقابلات الشخصية إلى التعرف على الحقائق أو الإقتراحات أو الشكاوي، أو التظلم في المنظمة، والوقوف على إستعداد العاملين و قدراتهم، و قياس مدى إستعداد الموظف على التعلم و التدريب.

¹ عبد الباقي صلاح: "السلوك التنظيمي"، ط.3، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2001، ص 269.

ب) الندوات:

تمثل الندوات إحدى وسائل الإتصال الرسمي الشفهي المباشر، و تعتبر من أقدم طرق الإتصال الشفهية التي تستخدمها المنظمات لتعريف العاملين بالتغيرات الجديدة التي ستطرأ على ظروف العمل، أو في حالة مناقشة موضوعات هامة تحتاج إلى وجهات نظر مختلفة و متعددة، و عادة ما تنتهي الندوات بتوصيات حول الموضوع محل الندوة، و تخرج التوصيات لتعبر عن وجهة نظر المشاركين في الندوة.

ج) الإجتماعات: ¹

تعتبر الإجتماعات و المؤتمرات أحد طرق أسلوب الإتصال الشفهي الرسمي، حيث يلتقى الأفراد في مواعيد دورية لتبادل الأفكار و الآراء و المعلومات، و قد يتم اللقاء و التحضير للمؤتمر أو الإجتماع لكافة العاملين في المنظمة أو قادة الوحدات الفرعية التابعة للمنظمة مرة كل عام، حيث يناقش التقرير السنوي الذي يعبر عن المنجزات الفعلية في ضوء الخطة الموضوعية أو التطلعات بالنسبة للسنوات القادمة.

د) المكالمات الهاتفية:

كل شخص يدرك أهمية الهاتف في الحياة اليومية، سواء في مجال العلاقات الإجتماعية أو في مجال الأعمال، و يعد الإتصال الهاتفي في الوقت الحاضر أحد أساليب الإتصال في المنظمات كبيرة الحجم، لما يحققه من السرعة و المرونة في إنجاز الأعمال و تمرير المعلومات و حل المشاكل التي تعترض سير العمل، و يعاب على الإتصال الهاتفي كوسيلة إتصال عدم مشاهدة طرف الإتصال عند إجراء المكالمات الهاتفية، حيث تساعد تعبيرات الوجه و الجوارح الأخرى في تفهم معنى الرسالة المتبادلة و على الرغم من ذلك يعتبر الإتصال الهاتفي وسيلة فعالة، إذا أُجيد إستخدامه بمهارة أثناء التحدث و الإصغاء أو المناقشة.

6-2 الإتصالات غير اللفظية: ²

هي الإتصالات التي لا تستخدم الكلمات للدلالة على معانيها و إنما لغة غير لفظية مثل الإشارات، تعد مساحة الإتصالات غير اللفظية واسعة جداً فتعايير الوجه و لغة الجسد تعطي

¹ عبد الباقي صلاح: "السلوك التنظيمي"، مرجع سابق ص270.

² زيدان عبد الباقي: "وسائل وأساليب الإتصال في المجالات الإجتماعية و التربوية و الإدارية و الإعلامية"، مرجع سابق، ص 63

إنطباعات بحسب مغزاها، فقد يستعمل المدير قبضة يده و يضربها على الطاولة للتأكيد على جدية الأمر، كما أن إبتسامه أحد المديرين لموظفه و ربتة على ظهره، تعد نوعا من الإتصال غير اللفظي للتعبير عن عمل جيد، و ليس هناك ما يميز طريقة من طرق الإتصال هذه عن الأخرى إلا ما يميز طريقة من طرق الإتصال هذه عن الأخرى، إلا أن الموقف هو الذي يحدد ذلك، فقد يكون الإتصال الشفهي فعال في الإتصالات التي تحتاج لشرح وافي، وقد يكون الأسلوب الكتابي فعال في الإتصالات الروتينية.

6-3 الإتصال الكتابي: ¹

و هو الإتصال الذي يستخدم كتابة الأفكار و المعلومات، إما بإستخدام الكلمات أو الرموز و توزيعها للعاملين في المنظمة، و الإتصال الكتابي سلاح ذو حدين فقد يكون إيجابياً إذا إتسم بالدقة التعبيرية و الوضوح، و بالتالي يمكن إعتماده كوثيقة رسمية قانونية و قد يكون سلبياً إذا لم يكن بالدقة المطلوبة، و يكون عبء على المنظمة لحفظه و تكديسه في المخازن، و من صور هذا النوع من الإتصال التقارير و الأوامر و التعليمات و كتيبات المنظمة و سياسات و لوائح المنظمة و دليل قوانين العاملين و غيره.

و للإتصال الكتابي عدة ميزات أهمها: أنه وسيلة توثيق و إثبات يمكن العودة إليها عند الحاجة كما أن الإتصال الكتابي عادة ما يكون واضحاً وهذا نظراً للمجهودات المبذولة لإعداده و صياغته كما أنه يتيح للمتصل بنقل محتوى الإتصال لعدة أفراد في وقت واحد، كما أن بعض المواضيع تستوجب اللجوء إلى الإتصال الكتابي، لما له من أهمية في تحديد المسؤوليات و الإختصاصات و تحديد طرق العمل و معدلات الأداء.

غير أنه تبقى هناك عيوب للإتصال الكتابي و تتمثل في: أنه في حال عدم إستخدام التكنولوجيا يؤدي إلى البطء فينقل و تمرير فحوى الإتصال، كما أنه يأخذ حيز كبير من الزمن لإعداده و صياغته و تحريره في صورته النهائية، كذا إمكانية أن يؤدي إلى الفهم الخطأ و إدراك المقصود من محتوى الرسالة من خلال عباراته و كلماته التي قد تحمل عدة دلالات و معاني أخرى لدى المستقبل والتي قد تتفق فقط مع طبيعة ثقافته و مستواه المهني و التعليمي و خبرته التي إكتسبها.

¹ القريوتي محمد: "مبادئ الإدارة- النظريات و العمليات و الوظائف"، ط.6، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص ص 102-103

و لتحقق الإتصال الكتابي يجب إتباع عدة طرق تتمثل في: التقارير، المذكرات و الإقتراحات الشكاوي، التعليمات، الأوامر، المنشورات، الكتب الدورية.¹

أ) **التقارير:** يزداد الإعتماد على التقارير في المنظمات الكبيرة أكثر منه في المنظمات الصغيرة و ذلك لأنه عندما يصل التنظيم القائم إلى الحجم الذي يتعذر فيه أن تدور أعمال الوحدات تحت بصر الإدارة، فلا بد من وسيلة إتصال بديلة عن الإتصال الشفوي، لنقل الوثائق من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا للتنظيم، و تكون الوسيلة في الغالب في مثل هذه الحالات هي عملية رفع التقارير من المستوى الأدنى إلى المستويات التي تعلوها.

ب) **المذكرات و الإقتراحات:** وهي المراسلات التي يعدها المرؤوسين لتوضيح بعض المعاني مثل تفسير أمر من الأمور، و على المسؤول الإهتمام بإقتراحات المرؤوسين، وأن يقدر أصحاب الإقتراحات الصائبة و أن يشجعهم على تقديم آرائهم و إقتراحاتهم دائماً، و إضافة إلى ما سبق ذكره فإن المذكرات و الإقتراحات الصادقة و الجدية تعتبر وسيلة هامة من وسائل الإتصال في المنظمة الإدارية.

ج) **الشكاوي:** تعتبر الشكاوي أحد وسائل الإتصالات المكتوبة و المستخدمة في المنظمات، و هي في العادة ترفع من المرؤوس إلى الرئيس، و تنفيذ الحقائق أن الكثير من الشكاوي الحادة تؤدي إلى إكتشاف الكثير من الإنحرافات في العمل .

د) **الأوامر و التعليمات و المنشورات و الكتب الدورية:** تعد الأوامر و التعليمات و المنشورات و الكتب الدورية، أحد وسائل الإتصال الإداري، و لكي تحقق الفائدة من هذه الوسيلة فإنه يجب مراعاة الآتي:²

✚ أن يكون موضوع المرفق واضحاً ليس فيه لبس و لا غموض، حتى لا يحدث أثناء تنفيذه أخطاء تضر بمصالح العمل.

✚ أن يكون شرح موضوع الأمر أو الكتاب الدوري بلغة سهلة، و بطريقة شيقة تستهوي القارئ و تناسب مع ثقافته و تعليمه.

¹ درويش عبد الكريم، تكلا ليلي: "أصول الإدارة العامة"، مرجع سابق، ص 129.

² درويش عبد الكريم، تكلا ليلي: "أصول الإدارة العامة"، مرجع سابق، ص 130.

✚ أن تكون التوجيهات و التعليمات المتداولة تباعاً" منطقية حتى لا يحدث تضارب في فهمها ما قد يسيء إلى عملية التنفيذ.

✚ أن يتم حفظها و تخزينها حتى يسهل العودة إليها عند الحاجة.

✚ أن تبوب و تفهرس وفقاً لمستويات إصدارها و موضوعاتها ليسهل الإستدلال عليها.

✚ يستحسن جمعها و طبعها في كتيب و أن يعاد طبعها دورياً بعد تصحيحها.

6-4 الإتصالات الإلكترونية: ¹

و هي القرارات أو المعلومات التي تصل للعاملين عن طريق التقنيات الحديثة الأنترنت أو الأنترانات أو الفاكس، فالإتصالات الإلكترونية من الممكن أن تعزز نمو و فاعلية الإتصال بين العاملين، إلا أنها من الممكن أن تحاط بعدم الفهم الصحيح إذا لم تكتب بطريقة واضحة مثل الإتصالات الكتابية، و غالباً ما تكثر الإتصالات الإلكترونية مع المنظمات الافتراضية التي تستخدم التجارة الإلكترونية لتحقيق الإتصال مع العاملين و المديرين و العملاء.

6-5 الإتصال التصويري أو المرسوم:

و هو الإتصال الذي يستخدم الصور الفوتوغرافية أو الرسوم البيانية أو الرسوم التشكيلية أو الخرائط أو صور بعض أنواع النشاط الإنتاجي، فتستخدم الرسوم و الصور و الخرائط و الأشكال البيانية في نقل الكثير من الأفكار و المعلومات أو التأثير في إتجاهات الأشخاص و خاصة من لا يستطيعون القراءة، و تعتبر الصورة و الأشكال البيانية أساس الإتصال المصور و في ذلك لأن الصورة تعادل ألف كلمة.

7- خصائص الإتصال الإداري ²

إن من واجبات الإدارة العليا أن تعمل على خلق المناخ السليم للإتصال الفعال، و ذلك بوضع سياسة واضحة للإتصال، تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية و إشباع الحاجات البشرية، حتى يكون الأفراد على علم تام بنشاط المنشأة و أهدافها و خططها و برامجها.

و يتميز الإتصال بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

¹ نسرين حسونة: " نظريات الإعلام و الإتصال"، مرجع سابق، ص 39.

² ماهر أحمد: " كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال"، مرجع سابق، صص 59-60

7-1 الإتصال عملية ديناميكية: حيث تعتبر عملية الإتصال عملية تفاعل إجتماعي، تمكننا من التأثير في الناس و التأثير بهم، مما يمكننا من تغيير أنفسنا و سلوكنا بالتكيف مع الأوضاع الإجتماعية المختلفة.

7-2 الإتصال عملية مستمرة: حيث لا يوجد بداية أو نهاية لعملية الإتصال، فنحن في عملية إتصال دائم مع أنفسنا و مع مجتمعنا، و بهذا المعنى يمكننا القول بأن الإتصال هو قلب العملية الإدارية.

7-3 الإتصال عملية دائرية: و يعني ذلك أن الإتصال لا يسير في خط مستقيم و من شخص لآخر فقط، بل أنه عادة ما يسير في شكل دائري، حيث يشترك الناس جميعا في الإتصال في نسق دائري.

7-4 لا يمكن إلغاء الإتصال: و نقصد هنا أنه من الصعب إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الإتصالية حتى و إن كان غير مقصود، فقد تتأسف للمستقبل و لكن من الصعب أن تسحب الرسالة الإتصالية إذا ما تم توزيعها.

7-5 الإتصال عملية معقدة: بالإضافة إلى أن الإتصال عملية تفاعل إجتماعي تحدث في أوقات و أماكن و مستويات مختلفة، فهي معقدة أيضا لما تحويه من أشكال و عناصر و أنواع و شروط يجب إختيارها بدقة عند الإتصال و إلى سيفشل الإتصال.

8- شبكات الإتصال الإداري

حيث ينظر إلى التنظيم الإداري على انه شبكة معقدة من العلاقات المتداخلة بين الأفراد، و تنعكس تلك العلاقات على وجود شبكات متعددة أو طرق للاتصال بين أعضاء التنظيم، و من هذه الطرق مايلي:¹

➤ الإتصال الذي يتم من خلال إنتقال الرسائل طبقا لخطوات تسلسل السلطة في التنظيم يمكن أن يكون ذلك من أسفل إلى أعلى أو من أعلى إلى أسفل، أو الإتصال الأفقي (بين الزملاء).

¹قوته محمد نوري، عبد الحميد أحمد دياب: "الإتصالات الإدارية و نظم المعلومات"، مرجع سابق، ص 44.

➤ الإتصال الذي يتم على شكل حرف (Y)، و من ذلك حينما يرسل بعض رؤساء الأقسام تقارير معينة من الأعمال إلى رؤسائهم.

➤ الإتصال الذي يتم على شكل حرف (X)، وذلك حينما يقوم أربعة من المرؤوسين من أماكن مختلفة بالتنظيم الهرمي بكتابة تقارير إلى رئيسهم الذي يقع مركزه بينهم جميعاً.

و تتوقف طريقة الإتصال المناسبة على ظروف التنظيم نفسه، و الخصائص المميزة لسلوك أعضائه، و ذلك يتطلب التفهم للنواحي التالية:

✓ إن طريقة الإتصال المتبعة في نقل الرسائل تؤثر بشكل واضح في دقة المعلومات التي تحتويها تلك الرسائل.

✓ تنعكس طريقة الإتصال المطبقة بالتنظيم على طريقة و مستوى أداء الفرد لواجباتهم.

✓ تؤثر طريقة الإتصال على مستوى رضا الأفراد و مجموعات الأفراد عن وظائفهم.

و بذلك يمكن القول أن هيكل الاتصال الذي يتم إختياره و تطبيقه سوف يلعب دوراً هاماً في تحديد أنماط التفاعل بين الأفراد داخل التنظيم.

9- أنماط الإتصالات الإدارية¹

على الرغم من تأكيد الأغلبية على أن الإتصالات الإدارية في المنظمات و المؤسسات بإختلاف نشاطها و مهامها، إلى أنه متعارف على عدم إيلاء إهتمام كبير لعمليات التخطيط و البرمجة للإتصالات، و المهارات و الأساليب المستخدمة لنقل و إيصال المعلومة على جميع مستويات المنظمة، و الأدهى من هذا أنه كلما صعدنا في السلم الهرمي كلما إزدادت حدة المشاكل، أين يتوجب على المسير (المدير) إستغلال أكبر قدر ممكن من المعلومات و الإتصالات في وقت واحد حيث تقل إتصالاته الأفقية بسبب نقص في عدد المسيرين من نفس المستوى.

و من هنا نجد أن أنماط الإتصال تنقسم إلى أربعة أنماط رئيسية و المبينة على النحو التالي:

¹ حريم حسين: " السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال "، د.ط، دار الحاد للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص 170-171

➤ النمط الأول (شكل العجلة):

حيث يتيح هذا النمط لعنصر واحد في المحور (الرئيس أو المشرف)، أن يقوم بعملية الإتصال بعناصر المجموعة الآخرين، إلا أنه يتعذر على المجموعة في هذا النوع من النمط الإتصال مع بعضهم البعض، ما عدا الإتصال المباشر مع الرئيس أو المسؤول، و هذا الأخير يكون حلقة الإتصال فيما بينهم، و يمكنه من الحوذ على سلطة القرار بيده.

➤ النمط الثاني (شكل الدائرة):

يسمح هذا النمط من إتصال عنصر بعنصرين آخرين، حيث يتمكن كل فرد من المجموعة بالإتصال إتصال مباشر بفردين فقط، كما أنه يمكنهم الإتصال بباقي عناصر المجموعة من خلال الفرد الذي يتصل بهم إتصالاً مباشراً.

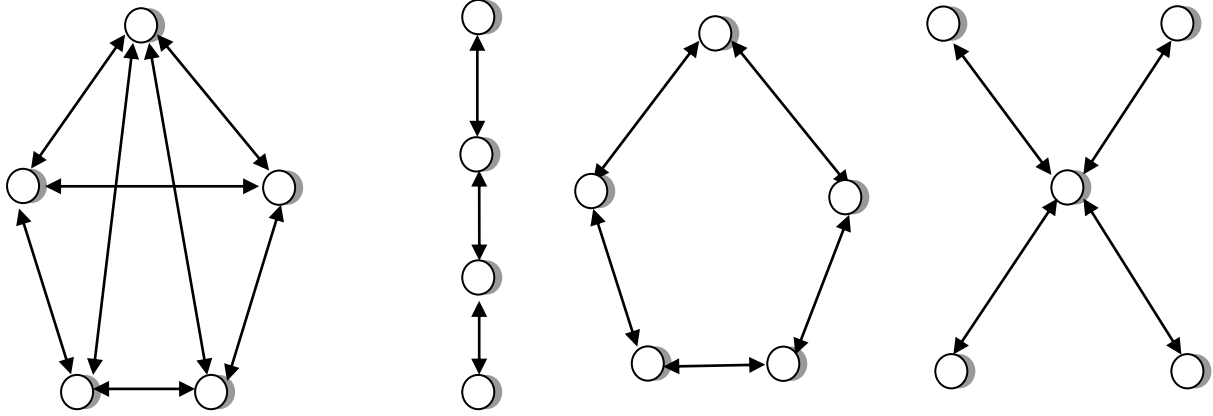
➤ النمط الثالث (شكل السلسلة):

في هذا النوع من النمط يتواجد جميع أفراد المجموعة على خط واحد، مما يتعذر إتصال مباشرة بفرد آخر أو فردين، إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مناصب هامة، مما يتيح للعنصر الذي يحتل منتصف السلسلة بامتلاك قوة و نفوذ و درجة تأثير كبيرة في منصبه الواسطي.

➤ النمط الرابع (شكل الكامل المتشابك):

يمكن هذا النوع من النمط كافة أفراد المنظمة أو المجموعة من الإتصال بالأفراد الآخرين إتصالاً مباشراً، في كافة الإتجاهات، إلا أن الإعتماد على هذا النوع لا يسمح في تسريع عملية نقل المعلومات وتوصيلها، مما قد يعرضها للتحريف، مما قد يؤثر على إتخاذ القرارات الصائبة والفعالة داخل المنظمة.

الشكل رقم (08): يوضح أنماط الإتصالات الإدارية



المصدر: حريم حسين: " السلوك التنظيمي-سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال "، مرجع سابق، ص 173

10- وظائف الإتصال الإداري

تظهر أهمية الإتصالات ذات الفاعلية و الكفاءة، من خلال الوظيفة التي تخدمها و يوجد على الأقل (04) أربعة وظائف أساسية للإتصالات، يمكن توضيحها فيمايلي:¹

1-10 تقديم المعلومات: من أهم وظائف أي نوع و أي نظام من نظم الإتصالات، هو تقديم المعلومات التي يمكن أن تساعد التنظيم على التكيف مع المتغيرات الداخلية أو في البيئة المحيطة.

¹ حلوة علي، أحمد سيد: " دراسة في الإتصالات "، د.ط، مطابع الطوبجي التجارية، حلوان، 1998، ص 73

10-2 إصدار الأوامر و التعليمات: تستخدم هذه الوظيفة من وظائف الإتصالات ، لتحديد من الذي يقوم بأداء وظيفة معينة، أي (مكان) أداء المهمة أو الوظيفة ، توصيف للمهمة أو الوظيفة التي يجب أدائها ، معدل تكرار أداء المهمة أو الوظيفة.

10-3 التأثير و الإقناع: توجه هذه الوظيفة غالباً إلى الأفراد الذين لا يخضعون للسلطة المباشرة للمدير، و بالتالي تستبدل وظيفة إصدار الأوامر و التعليمات بالتأثير و الإقناع ، حتى يمكن الحصول على السلوك أو الإستجابة المطلوبة.

10-4 تحقيق التكامل: يعبر مفهوم الإتصالات التكاملية *Integrative communication*، عن تلك الوظيفة التي تقوم بها الإتصالات، للتأكد من وضع مختلف الوحدات التنظيمية في المنظمة و كذلك العلاقات فيما بين هذه الوحدات.

كما يمكن أن تقدم الإتصالات التكاملية خدمة تحقيق التكامل بين التنظيم و بيئته الخارجية كذلك تساعد الإتصالات التكاملية التنظيم على تحقيق نوع من الإدارة و التشغيل المتسق و السلس.

11- المهارات اللازمة لعملية الإتصال الإداري

يحتاج تنفيذ العملية الإتصالية بكل فاعلية إلى مجموعة من المهارات المختلفة و المتنوعة و التي يتوجب تطبيقها بإتقان و المتمثلة في:¹

11-1 مهارة التحدث: حيث يعد الأسلوب اللفظي له أهمية بالغة في التأثير على مواقف الأشخاص أو الأفراد خلال عملية الإتصال، إلا أن كل هذا يستوجب التحكم و إتقان مهارات التحدث، و هذا من خلال توفر العاملين على خبرة قدر الكفاية لإستخدام تقنيات الصوت المتنوعة مما يتطلب وجود تناسق و تناسب في درجة شدة و إنخفاض نبرة صوت المتحدث مع مختلف المواقف و الظروف المحيطة بالعملية الإتصالية.

¹ مادلين بيرلي و آخرون: " الإتصالات: فهم ما وراء الكلمات "، ترجمة هالة صدقي، ط.1، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2001، ص54

11-2 مهارة الكتابة: تعد الكتابة أحد الطرق أو الأساليب التي تساهم في توصيل و نقل التعليمات و الأفكار بطريقة مقروءة و واضحة، و هذا من خلال إستخدام و الإستعانة بالنشرات و التعليمات المكتوبة،... إلخ.

و من ضمن الخصائص و الميزات التي تميز الكتابة كأحد وسائل الإتصال و تفرقها عن غيرها من وسائل الإتصال الأخرى، هي التمكن بسهولة من العودة إليها و تخزينها ، مع إمكانية إستعمالها و إستخدامها في أي لحظة أو وقت نرغب فيه.¹

11-3 مهارة الإستماع: مهارة الإستماع هي مهارة تتطلب الفاعلية و لا تختلف عن المهارات الأخرى حيث يتوجب على الشخص لإستخدامها التمتع بالخبرة و إتقانها بطريقة سليمة و إحترافية و من ميزات هذه المهارة أنها تعمل على التقليل من حدة و درجة التوتر بين أطراف العملية الإتصالية و هذا أثناء مباشرة نقاش أو حوار معين، إذ نجد أن الإصغاء الجيد و منح الفرصة للأطراف الأخرين و فسح لهم المجال لإبداء رأيهم و وجهة نظرهم و طرح المشاكل التي تواجههم، هذه الطرق تعزز فرص التعاون و خلق الثقة بين الأشخاص، و يشعر من خلالها المتحدث أن كلامه يلقى من طرف المستقبل بكل إحترام و تقدير، زيادة على شعوره بالإهتمام للحديث الذي يصدر عنه.

11-4 مهارة القراءة: القراءة كمهارة إتصالية يهدف منها إيصال المعنى أو المعنى للرسالة بسرعة و يتطلب تحقق فاعلية عملية القراءة و الإستيعاب، هو عدم إقتصار هذه المهارة على الإدراك البصري فقط لما هو مكتوب، وإنما تمتد إلى القدرة على تفكيك الشفرات و الرموز و الوصول إلى القصد الحقيقي منها، كذا قدرة التحليل و ربط أجزاء المادة المقروءة، و معرفة الخبايا ما بين السطور، دون إهمال تنمية مهارة السرعة في القراءة و القدرة على اللفظ الصحيح، و إكتساب خبرة تكمن من تلخيص أفكار الموضوع الذي يكون بين يدينا بعد قراءته.²

12- العوامل التنظيمية المؤثرة في عملية الإتصال الإداري

هناك عديد العوامل التنظيمية التي لها تأثير أساسي على فاعلية الإتصال، نذكر منها مايلي:³

¹ على خلف: "إتخاذ القرارات الإدارية"، ط.1، دار فنديل للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص 29

² مادلين بيرلي و أخرون: "الإتصالات: فهم ما وراء الكلمات"، مرجع سابق، ص 55

³ جودة محفوظ أحمد: "العلاقات العامة مفاهيم و ممارسات"، د.ط، دار زهران، عمان، 2009، ص 162-163

12-1 مركز الفرد في التنظيم الهرمي:

لا شك أن مركز الفرد من التنظيم الرسمي له صلة كبيرة بعملية الإتصال التي تتم داخل هذا التنظيم، و هناك (03) ثلاثة أبعاد لعملية الإتصال التنظيمي:

✓ تدفق الإتصالات من أعلى إلى أسفل.

✓ تدفق الإتصالات من أسفل إلى أعلى.

✓ تدفق الإتصالات بشكل أفقي في المستويات التنظيمية المختلفة.

وقد نالت الإتصالات الأفقية و الإتصالات التي تتدفق من أسفل إلى أعلى إهتماماً قليلاً في الأوساط الإدارية، وقد نتج ذلك من النظرة الضيقة للمديرين إلى عملية الإتصالات على أنها عبارة عن أوامر و تعليمات وسياسات صادرة من الإدارة العليا إلى مستوى أقل، كما إرتبطت هذه النظرة بالمعلومات و التقارير التي تعد من مستوى الإدارة المباشرة، ويتم إرسالها إلى الإدارة في المستويات التنظيمية العليا.

12-2 زيادة فهم العاملين بحقيقة الإتصال و أهميته:

يتحقق ذلك بتوعية العاملين بأهميته عن طريق البرامج التدريبية، و يرتفع مستوى التدريب كلما إرتفع المستوى الوظيفي، لأن العائد له تأثير على تيسير و تنشيط الإتصالات داخل المنشأة.

12-3 إعادة تنظيم المنشأة بما يكفل تيسير و تنشيط الإتصالات:

من أهداف عملية تيسير و تنشيط الإتصالات و تبسيطها و تقصير قنواتها مايلي:

✓ إختصار الوقت و الجهد.

✓ تبادل المعلومات.

✓ زيادة عدد المراكز التي تتخذ القرارات.

✓ تقصير خطوط الإتصال.

✓ تضيق نطاق الإشراف بإلغاء بعض المستويات الإدارية التي لا يحتاج إليها العامل.

12-4 تطوير مهارات الإتصال بالنسبة للعاملين:¹

و تتمثل هذه المهارات فيما يلي:

- ❖ **مهارات التحدث:** هو الإهتمام بمحتوى الحديث و مضمونه و مراعاة الفروق الفردية بين الأفراد و إختيار الوقت المناسب للحديث و معرفة أثره على الآخرين.
- ❖ **مهارات الكتابة:** هي تدريب العاملين على الكتابة الإدارية الموضوعية الدقيقة، وتجنب الأخطاء الهجائية و الإملائية، هذا يتطلب تطوير التفكير وزيادة حصيلة معلومات العاملين اللغوية و ترقية أسلوبهم في الكتابة.
- ❖ **مهارات القراءة:** هي زيادة سرعة الفرد فغي القراءة و فهمه لما يقرأ.
- ❖ **مهارة الإنصات:** إختيار العامل ما يهمه من معلومات و بيانات مما يصل إلى أذنه.
- ❖ **مهارة التفكير:** هي سابقة أو ملازمة أو لاحقة لعملية الإتصال، لزيادة مهارة العاملين في إستخدام وسائل الإتصال.
- ❖ **تطوير نظم حفظ المعلومات:** يجب أن يتوافر في أي نظام لحفظ المعلومات و البيانات السهولة و البساطة و الفر من المال و الجهد، و الإقتصاد في المساحة المطلوبة لعملية الحفظ و تحقيق أمن و أمان المستندات والأوراق والأشرطة المتضمنة لهذه المعلومات و البيانات.
- ❖ **الإتجاه نحو ديمقراطية القيادة:** هي تعني شورى و مشاركة من طرف العاملين، و التعرف على أفكارهم و آرائهم، وهي تعني إتصالات أنشط و أصدق و أيسر إنحفاظاً في الإشاعات.
- ❖ **تدعيم الثقة بين العاملين في المنشأة:** وذلك يؤدي إلى تيسير الإتصالات و تقليل وقت الإتصالات، وفي ظل انعدام الثقة بين العاملين بعضهم ببعض و بين العاملين و أفراد الجمهور يكون هناك دائماً إتصال مكتوب بمستند لإثبات أن هناك إتصلاً، قد تم و لإثبات موضوع الإتصال.
- ❖ **تخلي العاملين عن الإتجاهات السالبة:** إذا سادت الإتجاهات الموجبة المنشأة سادت الإتجاهات الموجبة نحو المعاملة مع الجمهور، و مع العاملين بعضهم بعضاً.
- ❖ **توعية العاملين بالفروق الفردية بين الأفراد:** تخليص العاملين من الفقد و المشكلات النفسية التي هو طرفاً فيها، حتى لا تكون معوقاً للإتصال الجيد.

¹ جودة محفوظ أحمد: " العلاقات العامة مفاهيم و ممارسات"، مرجع سابق، ص 164.

❖ **تدعيم شبكة الاتصالات غير الرسمية:** بأكبر قدر من الحقائق و المعلومات، وذلك لتقليل الشائعات التي تزدهر في ظل نقص المعلومات.

❖ **تنشيط الاتصالات الأفقية:** و ذلك حتى يتمكن العاملون في مستوى إداري معين الإتصال بعضهم البعض في مختلف الإدارات، فهو يقلل من المشكلات التي يسببها مركزية التنظيم للإتصال في حيث الزيادة في الوقت و الجهد، و كذلك لضمان التعاون بين إدارات المنشأة و معرفة العاملين بالمنشأة، بالعمل الذي يقوم به زملائهم في الإدارات الأخرى و لكن ينبغي للمرؤوس أن يحصل على إذن رئيسه قبل الإتصال بالإدارات الأخرى، كما يجب أن يخطر بباله نتائج هذه الإتصالات الأفقية التي هو طرفا فيها، و تقييم نتائج الإتصال و ذلك للتأكد من تحقيق نتائج الإتصال، و هذا التقييم هو المدخل لتطوير و تحسين الإتصالات مستقبلا.

13- معوقات الإتصال الإداري و تصنيفها

يوجد العديد من المعوقات التي تقف في سبيل نجاح الإتصال الإداري، كما أشار لها العديد من علماء الإدارة، و من أهم هذه المعوقات:¹

- ✓ عدم وضوح الأهداف من عملية الإتصال.
- ✓ إساءة فهم الرسالة، فقد تكون الكلمات المستخدمة في عملية الإتصال غير مألوفة للمستقبل و يكون عدم ثقة ووضوح في إختيار الكلمات.
- ✓ إختلاف المستوى الثقافي و التخصص و المستوى الوظيفي و الموقع الإجتماعي و الغايات و السمات الشخصية بين أطراف عملية الإتصال من مرسل و مستقبل.
- ✓ تضارب البيانات و المعلومات و ضعف وسائل الإتصال مثل إنخفاض صوت المرسل، أو عدم جودة أسلوب كتابة الرسالة.
- ✓ عدم وجود الثقة بين أفراد المنظمة وعدم وجود لمبدأ العلاقات الإنسانية والتعاون والشعور بالإنتماء للمنظمة.
- ✓ ضعف الهيكل التنظيمي و عدم وضوح في الإختصاصات وعدم وضوح سياسة المنظمة و وجود تداخل بين المهام الإدارية.

¹ عبد الله حسن مسلم: "مهارات الإتصال الإداري و الحوار"، ط.1، دار المعتر للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص97

و تم تصنيف معوقات الإتصال الإداري إلى عدة تصنيفات، لكن بعض علماء الإدارة إجتمعوا على تصنيف الإتصال الإداري كالأتي:¹

أولاً/ "معوقات فردية (شخصية): و هي المعوقات التي تتعلق بطرفي الإتصال و هما (المرسل و المستقبل) ، و قد يكون سبب هذه المعوقات عدة عوامل منها:

✚ الإختلاف في اللغة المستخدمة، حيث تعتمد اللغة على إستخدام الرموز و ترتيب الكلمات و المعاني المتفق عليها و المرتبطة بها.

✚ درجة التعلم و ثقافة المؤهل العلمي التخصص و مستوى الخبرة.

✚ درجة الإهتمام بالإتصال أو المقاطعة و المكانة الإجتماعية.

ثانياً/ معوقات تنظيمية: تتعلق بالتنظيم الرسمي للمنظمة و التنظيم غير الرسمي المنتشر فيها، حيث يرتبط بهذه المعوقات عدد المستويات الإدارية في المنظمة أو أكبر، حجمه أو إنتشارها الجغرافي بالإضافة للعادات و التقاليد و الثقافة التنظيمية المنتشرة في المنظمة، و مستوى التفاهم و الثقة الموجود بين الموظفين فيها.

ثالثاً/ معوقات بيئية: يقع أطراف الإتصال في أخطاء عديدة عندما يتغافلون بتأثير البيئة المحيطة بهم و المحيطة بعملية الإتصال، وعدم الأخذ بعناصر البيئة و تأثيرها على الإتصال و يجعل الإتصال إما غير كامل أو مشوش و نستعرض فيما يلي عناصر بيئة الإتصال و الأخطاء الخاصة بها:

✚ أحد أطراف الإتصال أو كلاهما على غير علم أولاً بفهم الأهداف المشتركة بينهما.

✚ أحد الأطراف تتعارض أهدافه مع أهداف الطرف الأخر في الإتصال.

✚ أحد أطراف الإتصال أو كلاهما لا يفهم وظيفة الطرف الأخر على أحسن وجه، حيث يكون الإتصال به عيب.

✚ أحد الأطراف أو كلاهما لا يفهم الفوائد التي سيجنيها من وراء الإتصال.

✚ أحد الأطراف أو كلاهما لا يقدر العواقب الوخيمة التي تلحقه أو تلحق بالإدارة و الأطراف الأخرى من جراء سوء الإستخدام الجيد للإتصال.

✚ فقدان البيئة لسمة الإبتكار و التعزيز من طرف المسؤولين ينقص من فعالية العملية الإتصالية.

¹Vade Mecon : " Le livre de la communication d'entreprise et des media ", Bordas, Paris, 1990,PP 45-46

✚ فقدان البيئة لسمة العدالة و الثقة من طرف الرؤساء و المرؤوسين بالمؤسسة يقلل من فعالية العملية الإتصالية.

✚ تعميم المعلومات (رجع الصدى) لمدى التقدم في العمليات الإتصالية في البيئة يؤدي إلى إحباطها.

رابعاً/ معوقات تكتيكية أو فنية: و تتمثل بقصور أدوات وسائل الإتصال و عدم جودتها، أو ملائمتها للرسائل المنقولة أو عدم الأهداف و التعليمات أو النقص في الخطط و السياسات.

خامساً/ معوقات نفسية إجتماعية: مثل كون طرفي الإتصال من مجتمعات مختلفة.

14- طرق تفعيل الإتصال الإداري

زيادة فعالية الإتصالات الإدارية و التقليل من أثر معوقات الإتصال، فلا بد على المدير أن يأخذ بعين الإعتبار الإرشادات التالية:¹

- ❖ لابد من تكوين مهارة الإستماع و الفهم لكل من المرسل و المستقبل.
- ❖ وضوح الرسالة المرسلة و ذلك عن طريق وضوح العبارات و لغة الإتصال.
- ❖ على المدير أن يكون مصدراً للسلطة و محدداً للوقت و حريصاً على إختيار المعلومات التي يبعثها.
- ❖ على المدير أن يحافظ على مستوى عالي من الصدق و الليونة و الرفق و التفاهم.
- ❖ على المدير أن يعمل بشكل مستمر على أن تصله تغذية راجعة، ليعرف ردة الفعل لمستقبل الرسالة و على إستيعابه للرسالة المرسلة.

¹ المنجي زهراء سيف: "الإتصالات الإدارية في الأجهزة الحكومية العمانية (دراسة تحليلية)"، مرجع سابق، ص 296.

خلاصة:

إن موضوع العملية الإتصالية داخل المنظمات من المواضيع الشائكة، إذ لا يمكن لنا من خلال هذه الدراسة المتواضعة الإلمام بكل الجوانب المتعلقة بها، و إنما قد تكون هذه الخطوة عبارة عن إلتفاتة بسيطة لهذه النقطة الحساسة، وذلك من خلال النتائج المراد التوصل إليها، حيث حاولنا من خلال هذه الدراسة طرق أهم الأبواب التي لها صلة وثيقة بالإتصال الإداري و مدى تأثيره على التسيير داخل الإدارة الرياضية على المستوى الدولي و المحلي، و الوقوف على واقع الإتصال الإداري خصوصا بالجزائر و مدى مساهمته في تسيير مشروع المنظمة و الكشف عن معوقات العملية الإتصالات الإدارية من وجهة نظر المسيرين العاملين بها، الأمر الذي يستدعي من إدارة المنظمة اخذ التدابير اللازمة من أجل التغلب عليها من أجل الوصول إلى إتصال فعال، و بالتالي تحقيق الأهداف و تنفيذ الخطط لمشاريعها، بصورة محكمة دون تشويه أو تحريف في المعلومات و البيانات التي تتداول بين أفراد العمل.

الفصل الثاني

التسيير الإداري في المجال الرياضي

تمهيد:

يعتبر التسيير أداة تأطير و توجيه سلوك العاملين في مختلف الإدارات الرياضية سواء كانت خدماتية أو إنتاجية، و التسيير هو أداة لتخطيط و تنظيم و تنسيق و تحديد الأدوار لكل فرد وفقاً لمبدأ تقسيم العمل، و فق مناهج عمل مع تحديد صلاحيات محددة و تحميل صاحبها مسؤوليات يقدرها، و كذا توجيه و مراقبة و تقويم هذا السلوك و تقديم النصح و الإرشاد من أجل تفادي الأخطاء و المشاكل من أجل تحقيق الأهداف الموضوعة، هذه المبادئ تعتبر الوسيلة لرفي المجتمعات بنجاح مؤسساتها و مشاريعها، و ذلك بمسايرتها التغيرات المعاصرة في ظل العولمة و التكنولوجيا من أجل الوصول لأرقى المستويات و مواكبة التطور الحاصل.

و من هذا المنطلق سوف يتضمن هذا الفصل تحديد مفهوم التسيير بشكل عام من خلال توضيح المفاهيم المختلفة و شرح المبادئ الأساسية للتسيير لتوضيح مدى أهمية هذه الوظائف الإدارية في نجاح المنظمات و المؤسسات الرياضية و تجسيد مشاريعها.

I. الإدارة الرياضية

1- نظرة تاريخية حول نشأة و تطور الإدارة

إن دراسة تطور الفكر الإداري تعني التعرض إلى ناحيتين:¹

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

مما سبق ذكره يعني أن تطور الفكر الإداري هو ذا شقين: التاريخ و النظرية الإدارية.

و تكمن أهمية الدراسة التاريخية في أنها تساعد المدير على تحقيق هدفين هما:

- * فهم التطورات الحالية بطريقة أفضل.
- * تفادي الوقوع في نفس الأخطاء التي وقع فيها السابقون.
- و أهمية دراسة نظرية الإدارة هي تحقيق النواحي التالية للمدير:
- * كيفية الربط بين المتغيرات.
- * كيفية التعامل مع المشاكل بطريقة منهجية.
- * كيفية تصنيف المتغيرات إلى أسباب و نتائج.
- * إمكانية التنبؤ بالتأثيرات المتوقعة.

2- نشأة الإدارة:²

إن المنافسة الإدارية قديمة من قدم المجتمع الإنساني، فهناك شواهد تاريخية إلى وجود نشاطات تنظيمية تدل على معرفة و دراية بأفكار إدارية، تم التعبير عنها لاحقاً بواسطة رواد الفكر الإداري.

1-2 الإدارة في العهود القديمة:

¹ سلطان محمود عرفات: "الإدارة و التنظيم في التربية الرياضية"، ط.1، دار أسامة للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2010، ص 14

² عادل حسين: "الإدارة"، د.ط، دار النهضة، بيروت، 1976، ص 22

إذا نظرنا إلى إنجازات الحضارات القديمة، نرى بوضوح أن جميعها كان من المستحيل أن تنجز ما أنجزته إلا من خلال الإدارة، على سبيل المثال لا للحصر: بناء الأهرامات في مصر القديمة الذي تم بناء بعضها قبل (3000) سنة قبل الميلاد، نجد المصريين عرفوا تنظيم جيد، نذكر أيضا نظم الإدارة الحكومية للبابليين و بناء سور الصين العظيم و مبادئ الإدارة التي تحدث عنها "سقراط"، و أسس التخصص التي روج لها "أفلاطون" و دراسات القيادة التي قام بها "الفارابي" كل هذه الآثار المداية و الفكرية تعد دليلاً على ممارسة الإدارة علمياً منذ القدم.

و على الرغم من الممارسات الإدارية السابقة، إلا أن الإهتمام بالإدارة كحقل دراسي لم يبدأ إلا منذ حوالي (100) عام فقط.

2-2 ظهور الإدارة مع الثورة الصناعية:¹

من المعروف أنه لا يمكن أن تحدث الثورة الصناعية بدون وجود أسس للإدارة الناجحة و هذا في القرن (19)، و كانت المهارات الإدارية تتفوق على المهارات العمالية في المصانع، و قد تزامنت التطورات في المجالات الإدارية مع ذلك في المجالات الفنية و حتى نهاية القرن (19) و حتى نهاية القرن (19) كان عدد منظمات الأعمال كبيرة الحجم قليلاً، أما المنظمات الحكومية و العسكرية التي كانت منتشرة في ذلك الوقت، لم تكن منظمات ربحية و من ثمة فإن عدم وجود دوافع الربح، لم يخلق لديها إهتماماً بالدراسات اللازمة لزيادة الكفاءة و الفعالية.

و أيضاً الدراسات التي أجريت في نهاية القرن (19)، كانت دراسات إقتصادية هذه الدراسات و جهت إهتماماً نحو الإقتصاد، و تغيير النمط السابق للإدارة و كانت بداية تغيير هي قيام الثورة الصناعية و بروز ما يسمى بنظام المصنع، في ظل هذا النظام بدأت المصانع في استخدام أعداد هائلة من العاملين في مكان واحد لتأدية أعمال مختلفة و متباينة، ترتب على ذلك أن مديري هذه المصانع أصبحوا يواجهون أنواعاً جديدة من المشاكل لم تكن معروفة من قبل و هي مشاكل التنسيق و الإشراف، و مع تركز المجتمعات العلمية في أماكن قريبة من المنظمات بدأ نوع آخر من المشاكل في الظهور و هي المشاكل الإجتماعية، مثل: ساعات العمل و ظروف العمل و المستوى الأدنى للأجور.

3-2 تطور الإدارة الحديثة:²

¹ سلطان محمود عرفات: "الإدارة و التنظيم في التربية الرياضية"، ط.1، مرجع سابق، ص 19

² الشافعي أبوراس: "القانون الإداري- دراسة مقارنة في أصول تنظيم الإدارة و نشاطاتها"، ط.1، دار عالم الكتاب، دمشق، 2001، ص 22.

حدث هذا التطور بعد الثورة الصناعية و نتيجة هذه الثورة حدثت زيادات كبيرة و هائلة في حجم الإنتاج، و أصبحت الحاجة الملحة لإستخدام أعداد كبيرة من المديرين و المسيرين، كما وجدت الفوارق بين الوظائف الإدارية المختلفة و بين الإداريين و المديرين و العمال، و بناء عليه توسع نطاق الإدارة و المصنع يضم جميع عناصر الإنتاج في مكان واحد، و إقتضى هذا وجود رقابة مركزية على الخدمات و المنتجات و عملية الإنتاج، كما أوجد نظام المصنع تميزاً واضحاً بين العمال و صاحب العمل و تطورت المصانع بفضل نتائج الثورة الصناعية، وأصبحت تستخدم آلات متخصصة و عمال مدربين و تستقطب رؤوس أموال ضخمة، كل هذا تطلب قدراً كبيراً من عمليات التخطيط و الإشراف، كما إستخدمت حوافز العمل لزيادة الإنتاج و الإنتاجية و تم تطويرها من قبل الرواد الأوائل، و تكونت في نهاية الأمر بطبقة الإداريين، تم الحديث وقتها عن الثورة الإدارية و ظهرت الفوارق بين الملكية و السلطة، و ظهرت شركات المساهمة كشركات رئيسية، أما فيما يخص الإدارة العلمية ل: " تايلور" فقد بدأ تطورها مبكراً خاصة في ميدان الإنتاج الصناعي و على سبيل المثال: تم في مؤسسة إنجليزية إستخدام مبادئ بحوث التسويق و التنبؤ و التخطيط لمواقع المصانع، و دراسة ترتيب مكان وضع الآلات، كما تمت دراسة تدفق الإنتاج و ممارسة الرقابة على التكاليف و محاسبة التكاليف و إستخدام المكافأة التشجيعية و كيفية ترقية العمال، و في هذا الإطار كان أول الباحثين الذي تصدى للمشاكل السابقة هو " روبرت أوين" و هو أحد المتصنعين البريطانيين، وقد لجأ هذا الأخير إلى تحسين ظروف العمل في مصانعه و حدد حد أدنى لمهام العاملينوزرهم بوجبات غذائية ، و خفض من ساعات العمل و فتح مدارس و مراكز ممارسة الرياضة و الترويح عن النفس بعد العمل.

3- مفهوم الإدارة:

تعددت تعاريف الإدارة لكونها نشأت و تطورت وهي مرتبطة و متداخلة مع العلوم الأخرى كالسياسة، والقانون والإقتصاد و علم الإجتماع و علم النفس و إدارة الأعمال.. إلخ، لذلك أصبح من الصعب إيجاد تعريف شامل لكافة جوانب الإدارة العامة و السبب في هذا هو إختلاف خلفيات الذين تعرضوا لعمليات التعريف بالإدارة.

إن الأصل اللاتيني للكلمة هو: *Administration* أي أن الكلمة تعني *to serve* خدمة الآخرين، أو يصل عن طريق الإدارة أداة الخدمة، وهذا هو المدلول اللفظي لأصل الكلمة، أما

الإدارة بمعناها العام، فهي تعدي النشاط الموجه نحو توفير التعاون المثمر و التنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة، من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة.¹

عرفها "فريدريك تايلور" (أبو الإدارة العلمية و مؤسس المدرسة الكلاسيكية) بأنها: "المعرفة الدقيقة لما تريد من الأفراد عمله، ثم التأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة وأرخصها".
❖ و عرفها "هنري فايول" بقوله: " أن تقوم الإدارة معناه أن تتنبأ و أن تخطط و أن تنظم و أن تصدر الأوامر و أن تنسق و أن تراقب".²

❖ و قدم "باول هراسي" و "كينيث بلانكارد" تعريفا للإدارة تم الإشارة فيه إلى أنها: "عملية تقوم على أساس العمل مع و بين الأفراد والجماعات و الموارد الأخرى لإنجاز الأهداف التنظيمية".
❖ و عرفها "دونالد كلو" بأنها: " فن قيادة توجيه أنشطة جماعة من الناس نحو تحقيق هدف مشترك".³

كما يميل البعض لأخذ تعريف الإدارة في مهمة المدير نفسه، فالدور الذي يؤديه الإداري في منظمته يفرض عليه التوفيق بين غايتين:

1- أن يتعامل مع كل فرد بها كوحدة بشرية مستقلة قائمة بذاتها عن غيرها من الوحدات المكونة لهذا المجتمع البشري لنشأته و تربيته.

2- تفرض على الإداري أن يتعامل مع المنظمة ككل أو ككيان و تنظيم موحد، محاولاً أن ينطلق بهذا الكيان الضخم و التجمع البشري العظيم بكل طاقاته و إمكانياته في إتجاه الهدف المرجو.⁴

4- الإدارة العامة و الإدارة الرياضية:

1-4 مفهوم الإدارة العامة:⁵

الإدارة العامة تعني جموعة الأشخاص و الأجهزة القائمين تحت إمرة الحكومة و بتوجيه منها لأداء الخدمات العامة التي يجب أن تؤدي يومياً متى أردنا أن نستوثق من نفاذ القانون، و حماية

¹ نعمان عبد الغني: " الإدارة و التسيير الرياضي و الحكم الراشد"، د.ط. المكتبة الرياضية الشاملة، مصر، 2011، ص 37

² علي السلمي: " الإدارة بالأهداف"، ط.1، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 1999، ص 13.

³ محمد رفيق الطيب: " مدخل للتسيير - أساسيات، وظائف، تقنيات، ج 1"، ط.3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 77.

⁴ محمد رفيق الطيب: "مدخل للتسيير - أساسيات، وظائف، تقنيات، ج 1"، المرجع نفسه، ص 79.

⁵ مروان عبد المجيد إبراهيم: " الإدارة و التنظيم و التربية الرياضية"، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، 2002، ص 15

الحقوق و تأدية الواجبات، و كلما توسعت الدولة في الحقوق و الواجبات أدى هذا إلى كبر حجم الخدمات التي يؤديها الموظفون.

و لذا فإن الإدارة العامة تعني: " تنفيذ السياسات العامة للدولة و إخراجها إلى حيز الواقع " و هي بذلك تمثل مجموع النشاط و العمل الحكومي الموجه نحو أداء الخدمات العامة، و يتمثل هذا في المجال الرياضي في أوجه الأنشطة المختلفة التي تؤديها الأجهزة العاملة في رعاية الشباب، مع توفير المناخ الرياضي الملائم لمختلف المراحل السنوية قي كافة الأجهزة المعنية.

4-2 مفهوم الإدارة الرياضية¹

إن الرياضة و أهميتها و كبقية شؤون الحياة الأخرى تحتاج إلى إدارة و تنظيم جيدين، و إن الاختصاصيين في شؤون الإدارة الرياضية قاموا بعرض مواضيع و عمليات نظرية عامة يمكن أن تنسجم مع الجوانب التطبيقية العملية، و بهذا فإن مهمتهم هذه تحدد في عمليات تحليل و تخطيط و تقرير و مراقبة المسائل الأساسية اليومية المتعلقة بإتجاهات تطور حقل التربية البدنية و الرياضية على ضوء الخبرة المجتمعة و التي تتجمع نتيجة العمل الإداري.

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

* تحقيق إنجازات رياضية عالية.

* محاولة جذب و إحتواء الشباب لممارسة الأنشطة الرياضية بشكل متواصل و منظم، مما لاشك فيه أن الإنجازات في المستويات الرياضية العالية تحقق من قبل الرياضيين أنفسهم، إلا أن هنالك جهود أخرى تضاف إلى كل الجهود المبذولة من قبل الرياضيين من أجل الحصول على النتائج الرياضية المتقدمة.

لقد تبين منذ سنوات طويلة أن النتائج الرياضية المتقدمة هي ثمرة الجهود المبذولة في العمل الجماعي المشترك، و هذا لا يتمثل في مهمات المدرب مع الرياضي أو الفريثق فحسب بل يمتد أكثر ليشمل الناحية الإدارية، و قد فهمت الدول المتقدمة في عالم الرياضة أهمية هذا الدور و عملت على تشريع القوانين الخاصة لذلك لأجل تطوير و حماية مفهوم العمل الجماعي في هذا الحقل، و ذلك بمساهمة اللاعبين و المدربين و الإداريين.

¹ جمال محمد علي: " الحديث في الإدارة الرياضية و الإدارة العامة"، ط.1، مركز الكتاب للنشر، 2007، ص 11

إن التطور الذي طرق التربية البدنية و الرياضية مؤخرًا، جعلها تستعين بالأسلوب العلمي لمعالجة أمورها و حل مشاكلها ، فكان لزامًا عليها أن تلجأ إلى التنظيم المبرمج و الإدارة الجيدة كفن و علم لتنظيم أنشطتها و هي فن و عماد هذا الفن حسن التخطيط و التنظيم.

5- أفكار فريديريك تايلور في مجال الإدارة¹

لقد دعى إلى إستعمال الإدارة العلمية في المؤسسة و الإختيار العلمي، و تطوير معارف العمال، و تدريبهم لأداء نشاطهم بشكل أكثر مردودية.

➤ تقسيم العمل داخل المؤسسة و تنظيمه بالإضافة إلى الفصل بين الإدارة و العمال في المؤسسة.

➤ أهم عنصر في الإدارة حسب "تايلور" فكرة الوظيفة، حيث أن عمل كل فرد مخطط تخطيطًا كاملاً" بواسطة الإدارة يوما مسبقا على الأقل، وفي معظم الحالات يتسلم العامل تعليمات مكتوبة كاملة تشرح في تفصيل العمل المطلوب منه.

➤ تصنيف المناصب في المؤسسة و توزيعها على العمال وفق قدراتهم و إمكانياتهم، " إن كل عامل يجب أن يعطي أعلى مستوى من العمل يناسب قدرته و حالته الجسمية".

➤ إقتراحه لطريقة الأجرة و المكافأة عن العمل الذي يقدمه العامل زيادة عن مستوى معين حيث يدعوا فيه العامل إلى التخلي عن الكسل.

➤ الأجر التحفيزي بتحديد عدد الوحدات الواجب إنتاجها في اليوم، و وضع لها أجرة خاصة بها، بمعنى أنه أسس لنظام الأجرة حسب القطعة مثلاً: إذا أنتج العامل (20) وحدة × أجر القطعة و هكذا، و من عيوب هذه الطريقة:

- تحديد الرقم القياسي من أساس العامل الماهر.

- العامل المتوسط قد لا يصل إلى تحقيق الرقم القياسي، و لو أجهد نفسه فلا يحقق المكافأة.

- هذه الطريقة أهملت البعد الإنساني و هذا ما يتنافى و توجيهات الإدارة الحديثة و مبادئها.

- لم يأخذ بعين الإعتبار الفروق الفردية.

¹ بوطالي بن جدو: " محاضرات في مادة مدخل الإدارة و التسيير الرياضي"، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، قسم علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية، جامعة سطيف 2، الجزائر، د.س، ص ص 08-09

- الإهتمام بالعامل و حركاته في المؤسسة.
- ضرورة تسلسل خطوات العمل.
- معرفة أحسن الظروف للعامل.
- تحديد خرائط للعمل التي تبين ما إذا قام العامل بعمله اليومي المطلوب أم لا.
- وضع نوع من وسائل و أساليب الرقابة على العمال و حركاتهم بواسطة التقرير للشئ اللازم منهم مسبقا، و يقارن مع الشئ المحقق فعلا.

6- الأصول العامة للإدارة عند هينري فايول:¹

- 6-1 تقسيم العمل:** التخصص يتيح للعاملين و المدراء كسب البراعة و الضبط و الدقة، و التي ستزيد من جودة النتائج، و بالتالي نحصل على فعالية أكثر في العمل بنفس الجهد المبذول.
- 6-2 السلطة:** إن إعطاء الأوامر و الصلاحيات للمنطقة الصحيحة هي جوهر السلطة، والسلطة متأصلة في الأشخاص و المناصب، فلا يمكن تصورها كجزء من المسؤولية.
- 6-3 الفهم:** تشمل الطاعة و التطبيق و السلوك و العلامات الخارجية ذات الصلة بين صاحب العمل و الموظفين، هذا العنصر مهم جداً في أي عمل، من غيره لا يمكن لأي مشروع أن ينجح و هذا هو دور القادة.
- 6-4 وحدة مصدر الأوامر:** يجب أن يتلقى الموظفين أوامره من مشرف واحد فقط، بشكل عام يعتبر وجود مشرف واحد أفضل من الإزدواجية في الأوامر.
- 6-5 يد واحدة وخطة عمل واحدة:** مشرف واحد بمجموعة من الأهداف يجب أيدير مجموعة من الفعاليات لها نفس الأهداف.
- 6-6 إخضاع الإهتمامات الفردية للإهتمامات العامة:** إهتمام فرد أو مجموعة في العمل يجب أن لا يطغى على إهتمامات الهيئة.
- 6-7 مكافآت الموظفين:** قيمة المكافآت المدفوعة يجب أن تكون مرضية لكل من الموظفين و صاحب العمل، و مستوى الدفع يعتمد على قيمة الموظفين بالنسبة للهيئة، و تحلل هذه القيمة لعدة عوامل مثل: تكاليف الحياة، توفر الموظفين و الظروف العامة للعمل.

¹ إبراهيم المقصود و حسن أحمد الشافعي: " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج1 نظريات الإدارة و تطبيقاتها "، دار الفكر العربي، القاهرة، 1981، ص 94.

6-8 الموازنة بين تقليل و زيادة الإهتمامات الفردية: هنالك إجراءات من شأنها تقليل الإهتمامات الفردية، بينما تقوم إجراءات أخرى بزيادتها، في كل الحالات يجب الموازنة بين هاذين الأمرين.

6-9 قنوات الإتصال: السلسلة الرسمية للمدراء من المستوى الأعلى للأدنى تسمى " الخطوط الرسمية للأوامر"، و المدراء هم حلقات الوصل في هذه السلسلة، فعليهم الإتصال من خلال القنوات الموجودة فيها، و بالإمكان تجاوز هذه القنوات فقط عندما توجد حاجة حقيقية للمشرفين لتجاوزها، و تتم الموافقة بينهم على ذلك.

6-10 الأوامر: الهدف من الأوامر هو تفادي الهدر و الخسائر.¹

6-11 العدالة: المراعاة و الإنصاف يجب أن يمارسوا من قبل جميع الأشخاص في السلطة.

6-12 إستقرار الموظفين: يقصد بالإستقرار بقاء الموظف في عمله وعدم نقله من عمل لآخر ينتج عن تقليل نقل الموظفين من وظيفة لأخرى فعالية أكثر و نفقات أقل.

6-13 روح المبادرة: يجب أن يسمح للموظفين بالتعبير بجرية عن مقترحاتهم و آرائهم و أفكارهم على كافة المستويات، فالمدير القادر على إتاحة هذه الفرصة لموظفيه أفضل من لمدير غير القادر على ذلك.

6-14 إضفاء روح المرح للمجموعة: في الوحدات التي بها كثرة من العمال على المدراء تعزيز الألفة و الترابط بين الموظفين، و منع أي أمر يعيق هذا التآلف.

7- الإدارة و العلوم الأخرى:

و بما أن علم الإدارة يهدف أساسا إلى تنظيم القوى البشرية لتحقيق الأهداف العامة لذلك فإنه علم متعدد الجوانب فهو يرتبط بعلم القانون، فيجب أن يؤدي الإداري عمله بالأجهزة الحكومية في حدود أحكام و قوانينها و إلا أعتبرت تصرفاته غير مشروعة، مما يعرضه للمسؤولية و هو مرتبط أيضا بعلم السياسة لإتصاله المباشر بالأهداف العامة للدولة، كما يشترك علم الإقتصاد في دراسة المالية العامة للدولة و تحليل ميزانيتها، كما يتأثر بعلم الاجتماع من حيث أن الظروف الإجتماعية التي تسود الدولة كارتفاع و إنخفاض المستوى المعيشي و الثقافي و الصحي.²

¹ إبراهيم المقصود و حسن أحمد الشافعي: " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية ج1 نظريات الإدارة و تطبيقاتها "، مرجع سابق، ص 95.

² إبراهيم محمود عبد المقصود: " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية "، ط.1، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، 2003، ص 19.

8- دعائم العمل الإداري

في سياق تحليل ماهية الإدارة تبين أن من أهم مميزات و وظائفها هو إتصافها بالشمولية بمعنى أن ممارسة وظائف الإدارة من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة، هي من المهام الضرورية لكل مدير في المنظمة، أياً كان مستواه الإداري، و إن كان هناك إختلاف في ممارسة هذه الوظائف بين المديرين من حيث الأهداف و الأبعاد و التفصيلات و التوقيت و الأساليب، وذلك نتيجة إختلاف طبيعة المستويات الإدارية في المنظمة.¹

و حتى يتسنى لأي مدير ممارسة هذه الوظائف على النحو المطلوب منه، لابد من توافر دعامتين أساسيتين هما السلطة و المسؤولية.

8-1 السلطة:

8-1-1 تعريف السلطة:

- ❖ تعريف "كونتر و أودونيل": السلطة هي الحق الذي بواسطته يتمكن الرؤساء من الحصول على إمتثال المرؤوسين للقرارات.²
 - ❖ تعريف "شستر برنارد": السلطة هي قوة إصدار الأوامر و إتخاذ القرارات من الرئيس نحو مرؤوسيه.³
 - ❖ تعريف "هنري فايول": السلطة هي الحق في إصدار الأوامر و القوة في إجبار الآخرين على تنفيذها.⁴
- من خلال مختلف التعاريف، نجد أن هناك إتفاق بين العلماء على أن السلطة هي القوة أو الحق في التصرف، أو إعطاء الأوامر، أو الحصول على العمل بواسطة الآخرين.

8-1-2 مصادر السلطة الادارية⁵

توجد إختلافات بين علماء الإدارة بالنسبة لمصدر السلطة، لذلك نجد عدة نظريات بهذا الخصوص أهمها:

¹ بغول زهير: " الإدارة - المفهوم و الوظائف "، د.ط، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2011، ص 142.

² جميل أحمد توفيق: " مذكرات في إدارة الأعمال "، ط.1، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1975، ص 115.

³ فؤاد الشيخ سالم و آخرون: " المفاهيم الادارية الحديثة "، ط.2، الجامعة الاردنية، عمان، 1982، ص 127

⁴ Henri Fayol: "Administration Industrielle et Générale", Dunod éditeur, Paris, 1920, P21

⁵ جميل أحمد توفيق: " مذكرات في إدارة الأعمال "، مرجع سابق، ص 117.

➤ نظرية السلطة بموجب حق الملكية:

تؤكد هذه النظرية أنه بموجب حق الملكية يحق للمالك أن يتخذ القرارات الخاصة بكيفية استخدام أمواله وهو حق تضمنه القوانين و التشريعات و الأعراف الإجتماعية، وفي المنظمات يفوض المالكون هذا الحق لمجلس الإدارة، الذي يقوم بتفويض سلطته أو جزء منها إلى المدير العام للمنظمة، الذي بدوره يفوض جزء من سلطاته إلى مدراء الإدارات المختلفة، و هكذا تتدرج السلطة من أعلى إلى أسفل، بحيث يستمد كل مستوى تنظيمي سلطته من المستوى الأعلى.

➤ نظرية قبول المرؤوسين للسلطة:

و من روادها "شستر برنارد"، الذي يؤكد على ضرورة أن تستمد السلطة من المرؤوسين الذين يتمتعون بحق قبولها أو رفضها و ليس من الرؤساء، فالسلطة بهذا المفهوم هي عبارة عن العلاقة القائمة بين الأفراد عندما يقبلون التوجيه الصادر من الرئيس، أي أن الرئيس لا يكتسب السلطة إلا بعد موافقة المرؤوسين و إلتزامهم بهذه السلطة، وحتى تتم هذه الموافقة من قبل المرؤوسين، يؤكد برنارد على ضرورة الوفاء بالشروط التالية:

- ✓ فهم الأوامر.
- ✓ إنسجام الأوامر مع إهتماماتهم الشخصية.
- ✓ إنسجام الأوامر مع أهداف المنظمة.
- ✓ القدرة الجسمية و العقلية لإطاعة الأوامر.

➤ نظرية السلطة الشخصية:¹

بموجب هذه النظرية فإن الشخص يكتسب السلطة من خلال ما يتمتع به من معرفة و خبرات و قدرات فنية و غيرها، وهذه السلطة لا تمنح وإنما تستمد من إستعداد الأفراد في المنظمة لتقبل آراء و أفكار مثل هذا الشخص، و قد لا يكون لمثل هذا الشخص أي سلطة رسمية و مع ذلك فإن نصائحه وآرائه تكون محل ثقة و إحترام الأفراد العاملين ومن ثم تتبع و تنفذ بدقة.

8-1-3 أنواع السلطة الإدارية²

يميز العلماء (04) أربعة أنواع للسلطة الإدارية هي:

¹ جميل أحمد توفيق: "مذكرات في إدارة الأعمال"، مرجع سابق، ص 118

² بغول زهير: "الإدارة - المفهوم و الوظائف"، مرجع سابق، ص ص 152-153

➤ **السلطة التنفيذية:** وهي أهم أنواع السلطة في المنظمة، فهي السلطة الآمرة التي لها الحق في إصدار الأوامر، و التنفيذيون هم الأفراد أو الإدارات الذين يساهمون مساهمة مباشرة في تحقيق أهداف المنظمة، ففي حال منظمة صناعية مثلا، فإن هدفها المباشر هو الإنتاج و بيعه و بالتالي فإن القائمون على شؤون الإنتاج و البيع يوصفون بأنهم تنفيذيون و نفس الشيء بالنسبة لإدارتي الإنتاج و البيع اللتان توصفان بأنها إدارات تنفيذية، حيث أنهما يساهمان مباشرة في تحقيق أهداف المنظمة.

➤ **السلطة الإستشارية:** وهي سلطة مساعدة في المنظمة وتمثل سلطة تقديم النصح والمعلومات للسلطة التنفيذية دون حق إصدار الأوامر، و الإستشاريون هم الأفراد أو الإدارات التي تقوم بمساعدة التنفيذيين عن طريق تقديم الآراء و المقترحات و المعلومات، فإدارة البحوث و الأفراد و العلاقات العامة في من ظمة صناعية هي إدارة إستشارية، وقد يكون المستشارون شخصيين أو متخصصيين، فالمستشار الشخصي هو الذي يقدم خدمة فردية، قد تكون عامة أو محددة فمهمته بالنسبة لرئيسه هي مساعدته في البحث عن أسباب المشاكل التي تواجه المنظمة و محاولة معالجتها، أما المستشار المختص فهو الذي يقدم خدماته للمنظمة كلها أو لمستوى إداري معين فيها.

➤ **السلطة الوظيفية:** وهي السلطة التي تفوض لمدير أو إدارة بخصوص وضع أو تحديد برامج أو سياسات عمل في مجالات معينة يشرف على تنفيذها مديرون أو إدارات أخرى خلاف المدير أو الإدارة المفوض إليها هذه السلطة، و بتعبير آخر هي السلطة التي يستمدتها صاحبها من الخدمات التي يقدمها إلى الإدارات الأخرى، وليس بحكم كونه رئيسا عليها كما هو الحال في السلطة التنفيذية، و مثال ذلك حين يقوم مدير الأفراد في منظمة صناعية بإصدار تعليمات تخص الأفراد العاملين إلى المديرين التنفيذيين في المنظمة.

و يمكن أن تزاو السلطة الوظيفية من قبل الإدارات التنفيذية أو الإستشارية على حد سواء غير أنها أكثر شيوعا في حالة الإدارات الإستشارية، لأنها غالبا ما تضم أخصائيين يمتلكون المعرفة المتخصصة المطلوبة.

➤ **سلطة اللجان:**¹

¹ بغول زهير: " الإدارة- المفهوم و الوظائف "، مرجع سابق، ص 154

تعرف اللجنة بأنها مجموعة من الأفراد (إثنان أو أكثر) تشكل بهدف جمع معلومات أو إتخاذ قرار أو معالجة مشكلة محددة أو مناقشة موضوع معين، ويتم الإجتماع وفقا لخطة موضوعة. و قد تكون اللجنة رسمية أو غير رسمية، تنفيذية أو إستشارية، مؤقتة أو دائمة، و من أمثلة اللجان مجلس إدارة المنظمة، لجنة الترقية، لجنة التسويق، لجنة التنظيم، لجنة التدريب وغيرها.

و يحقق إستخدام اللجان مزايا متعددة منها:

- ✓ أنها وسيلة لخلق أفكار جديدة عن طريق التبادل الفكري بين الأفراد.
- ✓ أنها وسيلة لتبادل المعلومات و لخلق روح التعاون و بناء جو ديمقراطي يعطي فرصة للتشاور في الرأي و دراسة المشاكل من وجهات نظر متعددة.
- ✓ أنها تمثل المصالح المختلفة، و تنسق بين المهارات المتعددة في المنظمة.
- ✓ أما عيوبها فمن بينها ما يلي:
- ✓ أنها مكلفة من حيث الوقت و المال.
- ✓ أنها مدعاة للتأخير في إتخاذ القرارات و معرضة لعدم الوصول إلى قرار أو حل وسط.
- ✓ إمكانية إنفراد أحد اعضائها بمركز القوة او الضغط الذي يقضي على فعاليتها.

8-1-4 تفويض السلطة¹

يعرف تفويض السلطة بأنه توزيع حق التصرف و إتخاذ القرارات في نطاق محدد و بالقدر اللازم لإنجاز مهمات معينة، فقد يعهد المدير ببعض إختصاصاته إلى مساعديه و يمنحهم السلطة اللازمة لأداء هذه الإختصاصات.

و تفويض السلطة أمر أساسي في الهيكل التنظيمي للمنظمة لأن السلطة تتجمع كلها في مركز المدير العام للمنظمة، و بما أن أي فرد لا يستطيع أن يلم إماماً تاماً بجميع الوظائف الإدارية المختلفة، حتى و إن وجد مثل هذا الفرد فلن يتوافر لديه الوقت الكافي لمعالجتها بكفاءة عالية، لذا فإن المدير العام يفوض جزء معين من سلطته إلى من يليه في المستوى الإداري بالهيكل التنظيمي

¹ إبراهيم عبد الهادي المليحي: " الإدارة : مفاهيمها، وأنواعها، و عملياتها "، ط.1، المكتب العلمي للكمبيوتر و النشر و التوزيع، مصر، 1988، ص 102

و يحتفظ بالجزء الباقي من السلطة حتى يكون له حق مراقبة تصرفات الأفراد بشأن السلطة المفوضة لهم، وهكذا فإن تفويض السلطة عامل مهم في تعدد المستويات الإدارية بالمنظمة. و تفويض السلطة أمر لا بد منه في المستويات التنظيمية كافة و إلا عجزت الإدارة عن ممارسة نشاطها في تحقيق أهدافها، فالتفويض يدفع حركة العمل في المنظمة و يخفف من أعباء المديرين كما يكشف عن قدرات العاملين في المنظمة و ينميها و يرفع من روحهم المعنوية. أما سلبياته فهي أنه قد يؤدي إلى سوء إستخدام السلطة المفوضة، إلى تعدد مراكز المسؤولية كما أن الإفراط فيه دون تقويم كاف لقدرات العاملين، يؤدي إلى نتائج غير متوقعة في العمل.

8-1-5 مركزية و لا مركزية السلطة:¹

إن أصل فكرة الإدارة المركزية يعود إلى رئيس شركة جنرال موتورز *Général Motors* في العشرينيات من القرن الماضي " ألفريد .ب. سلون *Alfred.P.Sloon* ".

و يعنى هذا المصطلح بأن كامل السلطة تحتفظ بها الأجهزة الإدارية العليا التي لها الصلاحية الكاملة في إتخاذ القرارات الإدارية النهائية.

و يشيع تطبيق المركزية في المنظمات الصغيرة، حيث أن حجمها يتيح الفرص لمن تركزت في يده السلطة إدراك كافة أوجه النشاط و الإحاطة بمختلف العمليات، على أن المركزية الإدارية قد توجد أيضا في المنظمات الكبيرة و ذلك حيث تتركز السلطة في مستويات الإدارة العليا.

أما اللامركزية فهي تعني درجة توزيع أو إنتشار السلطة في كافة مستويات المنظمة، و من المؤشرات التي تحدد درجة لا مركزية التنظيم الإداري ما يلي:²

- * أهمية و قدرات القرارات التي تتخذها مستويات الإدارة الدنيا.
- * عدد الوظائف التي تتخذ بشأنها قرارات إدارية في المستويات الإدارية الدنيا.
- * درجة الرقابة التي تمارسها المستويات الإدارية الدنيا على عمليات إتخاذ القرارات.
- * عدد المرؤوسين.

¹ جيرالد جرينجر، روبرت بارون: " إدارة السلوك في المنظمات "، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل على بسيوني، ط.1، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص 174.

² علي إبراهيم الخضر، " المدخل إلى إدارة الأعمال "، د.ط، مطبعة الإتحاد، دمشق، 2008، ص 138.

* عدد الدوائر المتخصصة.

و هذا ترتبط المركزية و اللامركزية بتفويض السلطة، أي أنه كلما زاد تفويض السلطة كلما زادت اللامركزية و العكس صحيح.

و يشير¹ "هنري فايول" إلى أن المركزية لا يمكن إعتبارها نقطة إيجابية و لا سلبية في التنظيم الإداري، حيث أن مسألة المركزية و اللامركزية مسألة نسبية، فكل منظمة تحاول معرفة الدرجة المناسبة التي تحتاج إليها من كليهما في ضوء طبيعة أعمالها و أهدافها و الظروف البيئية التي تعمل بها.

8-2 المسؤولية:

8-2-1 تعريف المسؤولية:

❖ تعريف "ليندال إرويك": المسؤولية هي محاسبة الفرد عن قيام بالواجبات.²

❖ تعريف "كونتر و أودونيل": المسؤولية هي إلتزام المرؤوس الذي عهد إليه بواجب معين، بأداء هذا الواجب.³

❖ تعريف "رالف دافيز": المسؤولية هي إلتزام الفرد بتأدية الوظائف و الواجبات المخصصة له بطريقة سليمة و بأحسن ما في قدرته و طبقاً لتوجيهات رئيسه الذي يحاسبه.⁴

يتضح لنا من هذه التعاريف إتفاقها على أن المسؤولية هي إلتزام الفرد بالقيام بالواجبات المحددة له بكونه عضواً في التنظيم و بغض النظر عن رغباته الشخصية، و على ذلك فإن الإلتزام هو أساس المسؤولية، و لذا فليس للمسؤولية معنى إلا عند تطبيقها على شخص، فالمبنى أو الألة أو الحيوان لا يمكن أن يكون مسؤولاً.

و تنشأ المسؤولية كما يقول "كونتر و أودونيل"، من طبيعة العلاقة بين الرئيس و المرؤوس فالرئيس يملك سلطة مطالبة المرؤوس بأداء واجبات معينة و مصدر هذه السلطة العلاقة التعاقدية التي بمقتضاها يلتزم المرؤوس بأداء واجبات معينة مقابل تعويض أو مكافأة محددة، و هو مسؤول أمام رئيسه عن أدائه لهذه الواجبات.

¹ علي إبراهيم الخضر: "المدخل إلى إدارة الأعمال"، مرجع سابق، ص 139.

² محمد الناشد: "إدارة الأعمال"، ط.1، منشورات جامعة حلب، سوريا، 1980، ص 125.

³ جميل أحمد توفيق: "مذكرات في إدارة الأعمال"، مرجع سابق، ص 161.

⁴ حنفي محمود سليمان: "وظائف الإدارة"، د.ط، مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 1999، ص 78.

و المسؤولية فد تكون مستمرة أو مؤقتة تنتهي بإنتهاء عمل محدد، فالعلاقة بين المدير العام للمنظمة و مدير المبيعات مثلا تمثل إلتزاما مستمرا، و من الناحية الأخرى فإن المدير العام للمنظمة قد يتفق مع خبير أو مجموعة خبراء إداريين على القيام بدراسة تنظيمية و الذين تنتهي إلتزاماتهم أي مسؤولياتهم عندما تنتهي من دراستهم و يقدمونها للمدير.¹

8-2-2 المسؤولية و التفويض²

إن المسؤولية لا يمكن تفويضها، فعلى الرغم من أن الرئيس قد يفوض المرؤوس سلطة أداء عمل ما، و الذي بدوره (المرؤوس) قد يقوم بتفويض جزء من السلطة التي حصل عليه لمن هو أقل منه في السلم الوظيفي، فإنه لا الرئيس و لا المرؤوس بإستطاعته تفويض أي جزء من مسؤوليته فالمسؤولية هي إلتزام كامل لشخص معين أمام شخص آخر بتأدية عمل معين.

فالمدير العام للمنظمة مثلا لا يمكنه تجنب المسؤولية الكاملة عن أعمال المنظمة أمام مجلس الإدارة، فإذا تسببت تصرفات موظفو المنظمة في بعض المشاكل، فإن المدير العام هو المسؤول أمام مجلس الإدارة عن هذه التصرفات وما ينتج عنها من مشاكل، ولا يمكنه الإدعاء بأنه فوض المسؤولية إلى مدير آخر و الذي قد يكون في الحقيقة هو المتسبب في هذه المشاكل، ومن ثم فإن المدير عندما يفوض جزءا" من سلطته إلى أحد مرؤوسيه لأداء عمل معين فإنه (أي المدير) يظل مسؤولاً أمام من يعلوه في المستوى الإداري عن نتائج أعمال هذا المرؤوس.

8-3 تكافؤ السلطة و المسؤولية.³

إن السلطة و مسؤولية أي شخص يجب أن تكونا متكافئتين و متساويتين فكل واحدة تكمل الأخرى و ترتبط بها إرتباطا وثيقا في إنجاز عمل معين بالمستوى المطلوب، فالسلطة المفوضة بدون مسؤولية ينقصها الهدف النهائي و ليس هناك مبرر لوجودها، وبالمثل فإن المسؤولية بدون السلطة اللازمة لتنفيذ الواجبات المحددة تصبح كالحلقة المفرغة، ولايمكن لأي مدير أن يتوقع من مرؤوسه أداء الواجبات المعهودة إليه إذا كان هذا المرؤوس لا يمتلك السلطة اللازمة للقيام بعمله و بالمقابل فإن تفويض السلطة للمرؤوس الذي ليس بإستطاعته إستخدامها بطريقة مناسبة في

¹ كمال حمدي أبو الخير: " أصول الإدارة العلمية "، ط.1، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1974، ص 112.

² جميل أحمد توفيق: " مذكرات في إدارة الأعمال "، مرجع سابق، ص ص 240-241

³ كمال حمدي أبو الخير: " أصول الإدارة العلمية "، مرجع سابق، ص 112.

إلتزامه بتنفيذ الواجبات المطلوبة منه تعتبر أيضا من المواقف الإدارية السيئة، بمعنى آخر بالنسبة لأي مدير يجب أن تكون السلطة مساوية للمسؤولية، و بالعكس يجب أن تكون المسؤولية مساوية للسلطة، فالسلطة و المسؤولية توأمان.

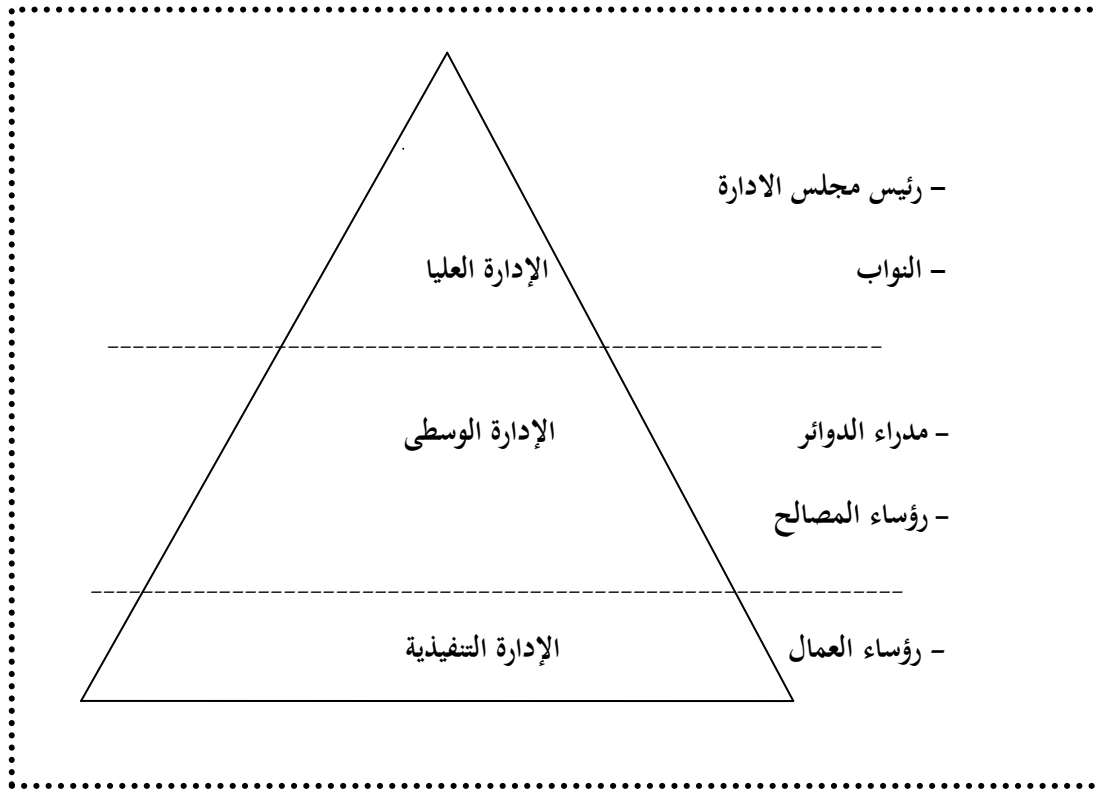
و يمكن النظر إلى السلطة كأنها منظم، أي أن مقدار السلطة و مداها يميلان إلى تحديد مقدار و مدى المسؤولية، فعندما تكون السلطة أقل من المسؤولية فإن الإتجاه هو أن تخفض المسؤولية إلى مستوى السلطة، وبالعكس فعندما تكون السلطة أكبر من المسؤولية فإن الميل يكون إلى زيادة المسؤولية لكي تصل إلى مستوى السلطة، و إذا لم يحدث هذا فإن الموقف يصبح سيئا.

9- الهرم الإداري:¹

يتشكل الجهاز الإداري من عدد معين من المديرات و حتى يسهل إعطاء العاملين صورة واضحة عن المنظمة التي يعملون فيها، بالإضافة إلى توضيح الأعمال التي يتوجب عليهم القيام بها و كذا تحديد مراكز و مهام الموظفين، يتعين رسم خريطة تنظيمية يختلف شكلها باختلاف الهيكل التنظيمي للمنظمة، حيث يجب أن تتكون هذه الخريطة من كل إدارتها و أن توضح حسب الأهداف و المهام و يتم تزويدها بوسائل إتصال متنوعة للتمكن من الربط و التنسيق بين حل أجزاء الهرم الإداري و مراكز القيادة العليا، حيث تتم هذه العملية من خلال إتباع الخطوات الموضحة في الشكل التالي:

¹ رايح بورزامة: "عملية تسيير الموارد البشرية في الهيئات الرياضية في ظل العولمة و الاقتصاد الحر - دراسة متمحورة حول السياق الاجتماعي الثقافي، رسالة دكتوراه علوم، في نظرية و منهجية التربية البدنية و الرياضية، تخصص: تسيير الموارد البشرية و المنشآت الرياضية، معهد التربية البدنية و الرياضية - سيدي عبد الله، جامعة الجزائر3، 2010/2011، ص 73

شكل رقم (09): يوضح مستويات الهرم الإداري



المصدر: رابح بورزامة: "عملية تسيير الموارد البشرية في الهيئات الرياضية في ظل العولمة و الاقتصاد الحر - دراسة متمحورة حول السياق الاجتماعي الثقافي"، مرجع سابق، ص 73

10- الإتجاهات و الممارسات المعاصرة و المستقبلية في الإدارة:

10-1 العولمة: ¹ Global

إتجهت الشركات متعددة الجنسيات إلى تخطي حدود دولها إلى دول أخرى في مصانعها و سلعها، و أصبحت الشركات الكبيرة لها فروع في كل مكان، و أصبح السوق ليس له حدود جغرافية و إنتقال التكنولوجيا من مكان لآخر يتم بسرعة، هذا التطور العالمي في العولمة يعكس تحديات للمديرين في الدول المتقدمة و النامية معا".

10-2 البحث عن التميز: *Search Of Excellence*

¹ عمر محمد عبده: "مدخل إلى الإدارة"، د.ط، دار الباسل للنشر و التوزيع، القاهرة، 2009، ص 133

يقصد بالتميز خصائص تنفرد فيها المنظمات الرائدة و الناجحة دون غيرها من المنظمات فالتميز دعوة صريحة إلى الشركات كي تتنافس فيما بينها، من خلال تقديم سلع أو خدمات متميزة عن غيرها و إن عملية التميز مستمرة و لا تقف عند مستوى معين، و يمكن أن يكون التميز في إحدى الخصائص التالي: القرب من المستهلك، الإستقلالية و الإبداعو الابتكار و المغامرة، هيكل تنظيمي بسيط و قادة إداريين محنك، حرية المبادرة و الرقابة الذكية، إرتباط الإنتاجية بالأفراد، التوجه نحو الفعل الدقيق.

10-3 التنوع: Diversity

يعني الاختلافات بين العاملين في المنظمة بسبب الجنس و العمر و القومية و بلد المنشأ و القيم و الثقافة و الدين و المعتقد و الأقلية و الأكثرية، و إذا ما أحسنت الإدارة التعامل مع هذا النوع، فإنه يمثل غنى كبير للمنظمة و يخلق ميزات تنافسية منفردة.

10-4 الإدارة بالأهداف: Management Of Objectives¹

ينسب هذا الأسلوب في الإدارة إلى العالمين "بيتر دركر و أوديون" ، و قد أكدوا على ضرورة توجيه جميع الجهود نحو أهداف المنظمة، و النظر إلى الأنشطة التي يقوم بها الأفراد و الجماعات باعتبارها وسيلة لتحقيق الأهداف الفردية و الجماعية و التي تؤدي بدورها لتحقيق أهداف المنظمة، و من هنا جاء التأكيد على قيام المديرين في جميع المستويات بوضع الأهداف المحددة التي ينبغي العمل من أجل تحقيقها، و نقطة البداية هي تحديد الأهداف العامة للمنظمة و إستنادا" لهذه الأهداف يحدد المدير أهداف دائرته، و من ثم يقوم رئيس القسم بتحديد أهداف قسمه إعتقادا" على أهداف الدائرة، و أخيرا" يقوم رئيس القسم بتحديد الأهداف المطلوب من كل فرد تحقيقها إنطلاقا" من أهداف القسم، و عن كيفية وضع هذه الأهداف، فقد أكد مدخل الإدارة بالأهداف على أهمية و ضرورة مشاركة الأفراد العاملين في جميع المستويات بصورة فعالة في تحديد الأهداف المراد تحقيقها على مستوى الوحدة/ الجماعة، و على مستوى الفرد، و بعدها يتم وضع الأهداف، توضع خطة عمل لكل مرؤوس بالإتفاق ما بين الرئيس و المرؤوس، و يقوم الرئيس بتوفير ما يلزم للعامل مع التوجيه و الإرشاد المستمر و متابعة تقييم أداء الفرد حتى نهاية الخطة و تحقيق الأهداف المحددة.

¹ الخيز طارق و آخرون: "مبادئ الإدارة"، ط.1، منشورات جامعة دمشق، دمشق، 2004، ص 31

10-5 إدارة الجودة الشاملة: T.Q.M¹

فلسفة إدارة حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شئ داخل المنظمة، بحيث تشمل هذه التغييرات: الفكر، السلوك القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم و إجراءات العمل و الأداء، و ذلك من أجل تحسين و تطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع، خدمات) و بأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضى لدى زبائننا، عن طريق إشباع حاجاتهم و رغباتهم وفق ما يتوقعونه.

10-6 الهندرة: Reengineering²

هي إستخدام مجموعة الأدوات و الوسائل المتطورة و الإستفادة من التقنيات الحديثة في إحداث الدمج الأمثل لهذه الوسائل وصولاً " للتغيير الجذري في كل أرجاء المنظمة و في الوفاء بإحتياجات المستهلك، و تعتبر الهندرة إدارة لتطوير الشركات من خلال التغيير الجذري لطرق أدائها، فهي أداة تساعد المنظمة في تحسين أدائها و عملها.

10-7 إدارة المعرفة: Knowledge Management

مع تصاعد ظاهرة العولمة و التحول نحو الإقتصاد المعرفي ، أصبح ينظر إلى المعرفة بإعتبارها أحد الموارد الهامة في المنظمة، بل و يعتبرها الكثيرون أهم مورد، لكون يستطيع تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لا يمكن تقليدها، و لا بد من إدارة هذا المورد (المعرفة) بنجاح، و قد إستقطب موضوع إدارة المعرفة إهتماماً متزايداً من قبل الكتاب و الباحثين الذين تطرقوا إلى عملية إدارة المعرفة وأبعادها، وهي بناء المعرفة و ترميزها و المحافظة عليها و نقلها و مشاركتها و تقاسمها و تطبيقها.

10-8 منظمات التعلم: Learning Organizational³

يقصد بمنظمات التعلم تلك المنظمات التي تخلق بيئة و مسهلة لعملية التعلم في كافة أنحاء المنظمة، و تشجع موظفيها على كل المستويات للإشتراك في طرح الأفكار و الحوار و المناقشة و حل المشكلات، و يعتبر مفهوم التعلم واحداً من أكثر المجالات الإدارية حداثة و إهتماماً في الأونة الأخيرة، و أحد التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة، فهي تتطلب إستيعاباً شاملاً

¹ جاد الرب، سيد محمد: " إدارة الموارد الفكرية و المعرفية في منظمات الأعمال العصرية "، ط.1، مطبعة العشري، القاهرة، 2006، ص 83

² حسن، أمين عبد العزيز: "إدارة الأعمال و تحديات القرن الحادي و العشرين"، د.ط، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، 2001، ص 57

³ الخيز طارق و آخرون: " مبادئ الإدارة "، مرجع سابق، ص 33

لجميع أبعاد و أنشطة المنظمة المتعلقة بسياساتها و نشاطها و بنائها و طبيعة الأفراد العاملين بها و التقنية و المعلومات المتوفرة بها، فهذا النوع من المنظمات يشجع على التعلم و الإستمرار فيه و يروج لتبادل المعلومات بين الأفراد و يعمل على نقل المعرفة بسرعة و فاعلية في كل أنحاء المنظمة، من أجل أن يكون التعلم مسؤولية الجميع.

11- الإدارة و الرياضة: ¹

يمكننا إستخلاص العلاقة الترابطية بين الإدارة و الرياضة من العناصر التالية:

- ❖ الإدارة هي عماد تقدم كافة الأنشطة الإنسانية إقتصادية أو سياسية أو إجتماعية أو إنسانية و بدونها كان يصعب الوصول إلى التقدم الذي عليه عالمنا الآن.
- ❖ الرياضة واحدة من الأنشطة الإنسانية التي أخذت تتوسع، و تتفرع، نتيجة الإهتمام المتزايد بها، و خلال هذا التوسع و ذلك التفرع كان من الضروري التثبث بالإطار العلمي في تنظيمها، و بذلك أصبحت الإدارة أساسا لكل نجاح فيها.
- ❖ يعكس تقدم الدول في الرياضة مدى التقدم في إستخدام الإدارة الرياضية الحديثة في كافة أنشطتها الرياضية، إذ كلما إرتقى مستوى الإدارة فيها كلما تحسن مستواها الرياضي.
- ❖ نجاح المؤسسات و الهيئات الرياضية و بالتالي نجاح الرياضة ككل مرهون بمدى إستخدام أسس و مبادئ الإدارة على كافة المستويات، بدءاً من وزارة الشباب و الرياضة و اللجنة الأولمبية مروراً بالإتحادات الرياضية المختلفة و المناطق التابعة لها، و إدارات الأنشطة الرياضية بالجامعات و المعاهد العليا و وزارة التربية و التعليم، و وصولاً للأندية الرياضية و مراكز الشباب.

11-1 تعاريف الإدارة الرياضية:

هي عملية تخطيط و تنظيم و قيادة و رقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية وإستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة، وهي فن تنسيق عناصر العمل و المنتج الرياضي في الهيئات الرياضية، و إخراجها بصور منظمة من أجل تحقيق أهداف هذه الهيئات. و تعرف أيضا بأنها توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها، و يتضح مما سبق أن الوظيفة الإدارية في الهيئة الرياضية أيأ كان مستواها في الأسلوب أو الطريقة فإن هدفها تحقيق مهام معينة بأحسن درجة ممكنة من الكفاية، و يلاحظ أن تحقيق المهام الوظيفية يتم من

¹ مفتي إبراهيم حماده: " تطبيقات الإدارة الرياضية - المدارس - الجامعات - الإتحادات - الأندية الرياضية "، د.ط، المكتبة الرياضية الشاملة، القاهرة، 2002، ص 17

خلال إحداث تغيير في أسلوب الإداريين داخل الهيئة الرياضية و تحسين كفاءاتهم و مهاراتهم و قدراتهم في إطار تحديث عنصر من عناصر الإدارة أو عملياتها، بهدف تحقيق المصلحة العليا للهيئة.¹

منهم من يرى أنها عملية تحقيق النتائج المرجوة عن طريق التأثير في السلوك الإنساني في نطاق بيئة مناسبة، وهناك من يرى أنها عملية تنفيذ الأعمال من خلال أشخاص آخرين أو أنها مجموعة لجهود كل أعضاء المشروع، في سبيل الوصول إلى أهدافه أو إنها التنبؤ و التخطيط و إصدار الأوامر و التنسيق و الرقابة.

فتعريف الإدارة الرياضية يعبر عن وجهة نظر عديد من علماء مازال غير واضح، فمنهم من يرى أنها صنع القرارات و منهم من يرى أنها تنظيم المواد و إستخدامها لتحقيق أهداف محددة سابقا.

- ❖ **التعريف الأول:** إن الإدارة الرياضية هي نشاط له مضمون و يحتوى على مكونات رئيسية و يقوم به أفراد قادرين على إستخدام ما هو متاح من موارد لتوجيه العاملين نحو أهداف محددة.
 - ❖ **التعريف الثاني:** أن الإدارة الرياضية هي عملية تخطيط و قيادة و رقابة بجهودات أفراد المؤسسة الرياضية و إستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة.²
- ## 12- الإدارة الرياضية بين العلم و الفن:³

نرى أن الإدارة الرياضية مهنة كغيرها من المهن الأخرى، تعتمد على العلم في وصف العلوم الإنسانية و ذلك بين النظرية و التطبيق ، و هذا ما يعرف بالعلم، و مازال إستخدام الفروض فيها و إختبارها هو الحل الوحيد لمحاولة الوصول لمثل هذه المبادئ.

أما في مجال الأداء البشري بإختلاف أشكاله، فإن ما تحقق من تقدم في العلوم إعتد على إفتراض أساسي يتمثل في تنسيق النشاط البشري حتى يحقق أفضل أداء من خلال إدارة ناجحة.

مما سبق فإن الإدارة كمهنة تعتمد في تكوينها الأساسي على جانبين رئيسيين:

- **أولهما:** الجانب العلمي الذي يستقي مبادئه وأسسه على إفادات العلوم المختلفة كالعلوم الإجتماعية و الإنسانية.

¹ محمد حسن علاوي: "التنظيم و الإدارة الرياضية"، د.ط، دار فن النشر و التوزيع، القاهرة، 2002، ص 23.

² كمال درويش: "الأسس العلمية للإدارة الرياضية"، د.ط، دار العالم العربي للتوزيع، القاهرة، 2009، ص 31

³ مساعدا المارون: "الإدارة في المجال الرياضي"، ط.1، شركة الموحدون للنشر العام، الكويت، 1985، ص 17

- ثانيهما: خبرة التطبيق التي تتطلب قدرات ومهارات خاصة يطلق عليها البعض الموهبة الإدارية.

13- أهمية الإدارة في المجال الرياضي:¹

تتمثل هذه الأهمية في مايلي:

أ- للمؤسسات الرياضية دور هام في تربية النشئ و الشباب و إعدادهم كمواطنين صالحين و ذلك عن طريق البرامج الرياضية التي تنفذ أهدافها من الأهداف العامة للدولة.

ب- ضرورة الإدارة لكل من المدرسين، المشرفين، الإداريين حتى يعمل كل منهم بوعي لتحقيق أهداف المؤسسة.

ج- تساعد على التعرف على المشاكل و المعوقات و التنبؤ بالإحتمالات و الظروف المتوقعة لتصبح طرق العمل و إجراءاته في المجال الرياضي أكثر تقدما، فهي توازن بين الإمكانيات المتوفرة في هذا المجال البشري و المادي.

د- طبيعة المجال الرياضي و مؤسساته تختلف في إدارتها عن المؤسسات الأخرى، و لذا فإنه من الضروري أن يلم العاملين في هذا المجال بكافة مجالات إستخدام الإدارة في المجال الرياضي.

14- مجالات الإدارة الرياضية:²

لقد أصبح لزاما" على الدول التي تريد تحقيق التفوق و الريادة إستغلال كل المجالات التي من شأنها تحقيق التنمية الدائمة و الشاملة، و في عصر يشهد المنافسة الشديدة البقاء فيه للأقوى و الأصلح، حيث تعد التربية البدنية و الرياضية بتنوع أنشطتها، مجالا فاعل و هام لا بد من إدارته بالشكل الذي يحقق الأهداف وفق الأسس العلمية و مبادئ التسيير الحديث الذي يشمل مايلي:

1-14 الإدارة الرياضية العامة: نعني بهذا كل العمليات الإستراتيجية التي تتمثل في التخطيط لكيفية تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية في ظل الإمكانيات و الظروف المحيطة و الفرص المتاحة و التنظيم الفعال بين عناصر العمل و التنسيق و توجيه جهود فريق العمل لتحقيق الهدف المسطر و الرقابة على الموارد البشرية و المادية و الإعلامية و المالية و التوظيف الفعال، و إتخاذ الإجراءات الإدارية المناسبة و إختيار البدائل المثلى في عمليات الإستثمار الرياضي لمواجهة التحديات كالمنافسة لتحسين صورة و سمعة المؤسسة الرياضية محليا و عالميا.

¹ شكرية خليل ملوخية: " الإدارة في المجال الرياضي "، ط.1، دار المعارف، الإسكندرية، 1981، ص 42

² بوطالبي بن جدو: " محاضرات في مادة مدخل الإدارة و التسيير الرياضي "، مرجع سابق، ص 19

14-2 إدارة الموارد البشرية في الرياضة: تهتم وظيفة الموارد البشرية في المنظمة الرياضية بالعنصر البشري، بإعتباره رأسمال يحقق و يخلق الثروة و يساهم بشكل فعال في تحقيق الأهداف المسطرة لذا تعمل كل المؤسسات الناجحة على التخطيط الجيد للقوى العاملة و التوظيف الفعال و التكوين و التدريب و الأجور و تحسين ظروف العمل و تحليل الوظائف، بالإضافة إلى التحفيز المادي و المعنوي للموظفين و الإهتمام بالقيادة التي لها قدرة التأثير على سلوك الموظفين و توجيه جهودهم لتحقيق الهدف المنشود الذي يتمثل في تحسين الكفاية الإنتاجية للعمال و تحقيق فعالية التنظيم.

14-3 إدارة المنشآت الرياضية: ¹

نعني بالمنشآت الرياضية كل مكان تمارس فيه الأنشطة البدنية و الرياضية بأنواعها، وما تشتمله من أجهزة و أراض و أماكن المتفرجين و ملحقات و غرف الملابس و دورات المياه و صالات التمارين الرياضية و الرعاية الصحية و مكاتب الإدارة و مواقف الحافلات..إلخ. لذا فإن تحقيق أهداف المنشأة يتوقف على كيفية إدارتها و إستغلالها بالشكل الذي يستوجب توجيه القائمين على إنجاز هذه المنشآت بإتباع الأصول الصحيحة التي توصل إليها الباحثون نتيجة دراساتهم في عمليات التصميم و التنفيذ، و إختيار الموقع و التخطيط الذي يستهدف كل ماله علاقة بالإنشاء كالنواحي الصحية و الأمنية و الإجتماعية و الإقتصادية و البيئية، و هذا بالرجوع إلى المهندسين و الرياضيين و تنسيق العمل بينهما و تقويم المنشأة لمعرفة النقائص و المتطلبات لتوفيق بين البرامج و الإمكانيات.

14-4 التسيير المالي: تعمل الإدارة المالية في المنظمة الرياضية على تدبير كل الموارد المالية اللازمة لتغطية نفقات المشروع الرياضي، و دراسة و تحديد مصادر التمويل و إختيار البدائل التمويلية على أسس المفاضلة بين التمويل الطويل الأجل و القصير الأجل، و ذلك بإستخدام الأسس العلمية في التحليل المالي ، كذا دراسة النسب المالية للمردودية المالية و الإقتصادية و نسب الربحية و نسب السيولة المالية، كما تعمل وظيفة التمويل على تقييم عائدات الأنشطة التسويقية و البحث عن مصادر تمويلية كالتأجير و الرعاية الرياضية، بالإضافة إلى عمليات الجرد المادي و تقدير الميزانية و تسييرها، و مسك الحسابات و مراقبة التسيير العام للمؤسسة الرياضية.

¹ بوطالبي بن جدو: " محاضرات في مادة مدخل الإدارة و التسيير الرياضي "، مرجع سابق، ص 20

14-5 إدارة و تسويق الرياضة: ¹

تقوم هذه الوظيفة بإدارة و تسويق الأنشطة الرياضية و كل ما يتعلق بذلك، فهي تقوم بتنظيم إدارة و تسويق الأحداث الرياضية وفق دراسات و بحوث التسويق و نظم المعلومات التسويقية، التي تشمل عناصر المزيج التسويقي "معلومات حول جودة المنتج و الخدمة المقدمة و السعر و قنوات التوزيع الملائمة و المرحة و سياسة الترويج و بيانات حول المستهلكين و المستفيدين من الأنشطة البدنية و الرياضية و خصائص المنافسين"، و تعد وظيفة التسويق من أهم الوظائف الأساسية في المؤسسة التي تساهم في إعداد وصياغة الخطط التي تخص المنتج و الخدمة الرياضية و إتخاذ القرارات الإستثمارية التي تحقق النجاح للمشروع الرياضي، بالإضافة إلى تنظيم عمليات بيع التذاكر و اللاعبين والعلاقات العامة وأنشطة الضيافة و حقوق البث الإعلامي في الإذاعة و التلفزيون و الرعاية الرياضية و إدارة التسويق مع الرياضة.

15- مستويات الإدارة الرياضية: ²

1-15 الإدارة العليا:

و هي المجموعة الصغيرة من الأفراد والتي تقوم على عمل السياسات و الخطط العامة للمنظمة، و يتم تحقيق الهدف من خلالها و تشمل هذه الإدارة مايلي:

- ✓ تحديد الأهداف العامة للمشروع.
- ✓ التنبؤ بالأحداث المستقبلية.
- ✓ تخطيط الهيكل التنظيمي للمشروع.
- ✓ وضع الخطط كويلة المدى.
- ✓ رسم السياسات و القواعد و القوانين.
- ✓ التأكد على أهمية المسؤولية الجماعية.

15-2 الإدارة الوسطى: ³

و تلعب دوراً وسيطاً بين الإدارة العليا و الإدارة المباشرة، فمن إختصاصها متابعة السياسة و العامة متابعة تحقيق الأهداف و ترجمة طويلة المدى منها إلى أهداف مرحلية قصيرة و تشمل مايلي:

¹ بوطالبي بن جدو: "محاضرات في مادة مدخل الإدارة و التسيير الرياضي"، مرجع سابق، ص 20

² عبد الحميد شرف: "الإدارة في التربية الرياضية بين النظرية و التطبيق"، د.ط، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1990، ص 53.

³ عبد الحميد شرف: "الإدارة في التربية الرياضية بين النظرية و التطبيق"، مرجع سابق، ص 54.

- ✓ وضع الخطط الفرعية قصيرة المدى.
- ✓ رسم السياسة التنفيذية لتحقيق الخطط الفرعية.
- ✓ وضع نظم العمل و تحديد السلطة و المسؤولية.
- ✓ تدريب و تنمية الإدارة المباشرة.
- ✓ توجيه و تنسيق الأعمال.
- ✓ بث روح الفريق.
- ✓ الرقابة و مراجعة النتائج.
- ✓ رفع تقارير دورية للإدارة العليا.
- ✓ المساهمة الإيجابية في وضع خطط المشروع عن طريق المعلومات و البيانات و المقترحات المرفوعة للإدارة العليا.

15-3 الإدارة المباشرة (المنفذون):

و تمثل مختلف أفراد المؤسسة أو الهيئة الرياضية و الذين يشغلون وظائف التنفيذ.

16- مهارات الإدارة الرياضية: ¹

للإدارة مهارات (فنية، إدارية، إنسانية)، و تعتبر هذه المهارات متطلبا أساسيا في كل مستويات الإدارة.

و تتمثل المهارات الفنية في المعرفة و الإجراءات و الأساليب المرتبطة بنوع النشاط و يجب أن يكون المدير الرياضي دارساً و ممارساً الرياضة لكي يعرف متطلبات العمل الإداري.

أما المهارات الإدارية فهي مهارات ترتبط بالقدرة على النظرة الشمولية للمؤسسة ككل، من حيث تنظيماتها الفرعية و أقسامها و أنشطتها كل منها و فهم العلاقات المتبادلة بين وحدات المؤسسة الرياضية، و القدرة على توقع ما يمكن أن يحدث في حالة تغيير أي جزئية من جزئيات العمل.

و تأتي المهارات الإنسانية لتلعب دوراً أساسيا في نجاح كل من المهارات الفنية و الإدارية فهي تعتمد على دراسة نفسيات الأفراد و الجماعات و كيفية التعامل باختلاف المواقف.

¹ كمال درويش، و آخرون: " الإدارة الرياضية (الأسس و التطبيقات) "، ط.2، الدار العربية للكتاب، القاهرة، 1993، ص66

فالإدارة هي نشاط لها مضمون و يحتوي على مكونات رئيسية و يقوم به أفراد قادرين على إستخدام ما هو متاح من موارد، لتوجيه العاملين نحو أهداف محددة.

من ¹ المنظور التنظيمي، الإدارة هي إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد و موارد أخرى و بتعريف أكثر تفصيلاً للإدارة يتضح أنها أيضاً إنجاز الأهداف، من خلال القيام بالوظائف الإدارية الأساسية: (التخطيط- التنظيم- التوظيف- التوجيه- الرقابة).

و هي كذلك عملية تجمع عوامل الإنتاج المختلفة من رأس مال، قوى عاملة، موارد طبيعية و التأليف بينها من أجل إستغلالها بفعالية للحصول على الأهداف (أقل تكلفة، أكبر قدر ممكن من الإنتاج..إلخ).

أو هي نشاط مميز يهدف إلى تحقيق نتائج محددة و ذلك من خلال إستغلال الموارد المتوفرة بأعلى درجة من الكفاية الممكنة.

و يقصد بالموارد عناصر الإنتاج و التي يشار إليها و هي:

- المال.

- العنصر البشري.

- السوق.

- المواد.

- الأدوات و الوسائل.

و يعتبر العامل الإنساني أهم عوامل الإنتاج السابقة و بالتالي فإن الوظيفة الأساسية للإدارة يمكن تركيزها في هذا العمل.

و لذلك عرفت الإدارة بأنها توجيه نشاط مجموعة من الأفراد نحو هدف مشترك و تنظيم جهودهم و تنسيقها لتحقيق الهدف.

و القدرة على الإدارة مرتبط بشكل أو بآخر بالقدرة على إتخاذ القرارات من جهة و بالقدرة على التعامل مع الناس من جهة أخرى.

¹ إبراهيم محمود عبد المقصود: " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية "، مرجع سابق، ص 49.

و إتخاذ القرارات يحتاج إلى معلومات و إلى معرفة و إلى بعد نظر و قدرة على التحليل والربط بين المتغيرات التي لها علاقة بموضوع إتخاذ القرار وأن النجاح في إتخاذ القرارات سيؤدي حتماً إلى نجاح الإدارة.

و الإدارة عنصر ضروري في الحياة ، فكل فرد من المجتمع بحاجة إلى الإدارة لأن كل فرد لديه هدف و لديه الموارد المادية و البشرية، فهو يحتاج إلى إدارة أعماله الخاصة، و إلى إدارة وقته و إلى إدارة تصرفاته و أسرته، وإن كان عنصراً فاعلاً في المجتمع تراه يشارك في إدارة مؤسسات إجتماعية و إقتصادية و غيرها.

و تطورت الإدارة من خلال جهود وتجارب الآخرين ودراساتهم، حتى أصبحت علماً مستقلاً يتم تعلمه و تطويره، فوصلت إلى ما وصلت إليه في الوقت الحاضر.

17- وظائف الإدارة الرياضية: ¹

عرف "هنري فايول" (1841-1925) مؤلف كتاب "النظرية الكلاسيكية للإدارة" الوظائف (05) الخمس للإدارة (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة)، و طور الأصول الأساسية الأربعة عشر للإدارة، و التي تتضمن كل المهام الإدارية، كمشرف أو مدير، حيث سيكون العمل عبارة عن مباشرة تنفيذ الوظائف الإدارية.

17-1 الوظيفة الأولى للإدارة (التخطيط):

هذه الوظيفة الإدارية تهتم بتوقع المستقبل و تحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية. و يعتبر التخطيط الوظيفة الأولى للقيام بأي نشاط وهو تحليل بيانات عن الماضي و إتخاذ قرارات في الحاضر و لبناء شئ في المستقبل، و هو أيضا إختيار بين بدائل متعلقة بأهداف و السياسات و الخطط و البرامج لتحقيق هذه الأهداف ، بمعنى أنه ينطوي على صنع قرار مرتبط بشئ غير محدد المعالم.

و هناك عدة نقاط نرى أنها تمثل الخطوط العريضة التي يمكن الإسترشاد بها في هذه الوظيفة الإدارية منها:

¹ نعمان عبد الغني، لطيفة عبد الله شرف الدين: " الإدارة الرياضية " ، ط.1، وزارة الثقافة و الإعلام للطباعة و النشر، البحرين، 2010، ص ص 29-30

❖ **الإلتزام:** بمعنى أن تنفيذ أي خطة يستوجب إلتزام المنظمة بإتباع إجراءات واضحة و محددة في مدة زمنية لها بداية و نهاية.

❖ **المرونة:** وهي الخاصية الأساسية للتخطيط بالمستقبل الذي يتعذر الإلمام بكل إحتتمالاته و ملاساته.

❖ الشمول و التدرج في الخطط.

1-1-17 عناصر مميزات التخطيط في النشاط الرياضي: و تتمثل هذه المميزات في:

- ✓ إمكانية التنبؤ بالمشكلات المستقبلية التي تعترض التنفيذ و وضع الحلول المناسبة لها.
- ✓ إمكانية تحديد الأهداف وصياغتها إجرائياً و تحديد المهام و الوظائف اللازمة وأسلوب أدائها.
- ✓ يساعد في تحديد واجبات كل فرد بو كل إدارة أو قسم من أقسام التنظيم تحديداً دقيقاً.
- ✓ يساعد في تحديد مصادر التمويل الخاصة بالمشروع.
- ✓ يؤدي التخطيط إلى وضوح العلاقة بين العاملين مرؤوسين و رؤساء.

1-1-17 2 مبادئ التخطيط:¹

يتفق معظم علماء الإدارة على أن التخطيط عملية تتعلق بالمستقبل و تتنبأ به و تتوقعه و يجب أن تكون المرونة و الدقة من أهم سمات التخطيط، المرونة تحسباً لما قد يطرأ في المستقبل من تغييرات غير متوقعة، والدقة لضمان تحقيق الأهداف التي يسعى التخطيط لتحقيقها و من هنا نرى أن التخطيط هو: "عملية أو عمليات تشتمل على تنبؤات للمستقبل ومواجهته بإتخاذ سلسلة من القرارات و التي تتعلق بأهداف منشودة، يسعى إلى تحقيقها عن طريق وضع سياسات و إجراءات و موازنات و برامج تتميز بالدقة و المرونة " و تتمثل مبادئ التخطيط فيمايلي:

✚ المرونة.

✚ صحة الإحصاءات و البيانات المعتمدة.

✚ المشاركة الجماعية في عملية التخطيط.

✚ الإستغلال الأمثل للإمكانات المتوفرة.

✚ يجب أن يكون التخطيط شاملاً و ليس مقتصرًا على جانب واحد و ذلك لمراعاة التوازن لمصالح الجميع.

¹ نعمان عبد الغني، لطيفة عبد الله شرف الدين: " الإدارة الرياضية "، مرجع سابق، ص 31

17-1-3 أنواع التخطيط:

كثرت الآراء و تعددت المسميات فيما يتعلق ببيان أنواع التخطيط و ذلك لإختلاف الأسس التي يقام عليها كل تقسيم، فقد يتم تقسيم التخطيط إلى أنواع طبقاً للهدف أو المدة أو الوسائل و أنواع التخطيط التي تم التربية الرياضية، وبالتالي تصبح أكثر وضوحاً لكثرة إستخدامها في هذا الميدان هي أنواع التخطيط طبقاً للمرحلة الزمنية، أي المدة و يمكن أن تكون على النحو التالي:

(أ) تخطيط طويل المدى.

(ب) تخطيط متوسط المدى.

(ج) تخطيط قصير المدى.

و فيما يلي شرح لكل نوع من هذه الأنواع و ذلك لإلقاء الضوء عليها:¹

(أ) التخطيط طويل المدى:

قد يتراوح من (10) إلى (15) سنة تقريباً، ويكون هذا النوع من التخطيط معني بتكوين الأبطال على المدى الطويل في بعض الألعاب الرياضية، أي تتولى هذه الألعاب اللاعب من بدايته إلى أن يصل إلى مرحلة البطولة، كما يحدث على سبيل المثال في لعبة الجمباز حيث أن لاعب الجمباز يحتاج إلى قرابة (09) تسع سنوات من التدريب المنتظم و المتواصل حتى يتمكن من تمثيل بلاده دولياً، و من ناحية أخرى فإنه يجب العناية بالتخطيط لمناهج التربية الرياضية، حتى يكون تخطيطاً إستراتيجياً بعيد المدى.

(ب) التخطيط متوسط المدى:

و يتراوح من (04) إلى (05) سنوات تقريباً، و ينبثق من التخطيط طويل الأجل، هذا النوع من التخطيط يتم للإعداد للدورات الأولمبية و بطولات العالم وعادة ما يبدأ هذا النوع بعد نهاية كل دورة أولمبية إستعداداً للدورة الأولمبية القادمة، و غالباً تقسم إلى خطط قصيرة الأجل تحقق في النهاية هدف التخطيط متوسط المدى.

(ج) التخطيط قصير المدى:

¹ نعمان عبد الغني، لطيفة عبد الله شرف الدين: " الإدارة الرياضية "، مرجع سابق، ص ص 32-33

و مدته سنة أو أقل من ذلك تقريبا، وهو الأكثر شيوعا" في التربية الرياضية، و يمكن لخطه سنوية مهمتها الإستعداد للبطولات المحلية ذات المستوى العالي، مثل الدورات المدرسية أو بطولات المناطق.. إلخ، و في المدارس يكون هو التخطيط الأمثل لعام دراسي واحد، أما بالنسبة للأندية و الإتحادات الرياضية، يتم التخطيط القصير و متوسط المدى للألعاب المختلفة.

17-1-4 فوائد التخطيط: ¹

تتمثل فوائد التخطيط في النقاط التالية:

- ✓ يزيد من قدرة أي عمل على التأقلم و التكيف لإحتمالات المستقبل و أحداثه.
- ✓ يساعد على الإستخدام الأمثل لموارد العمل المادية و البشرية.
- ✓ يساعد على تشخيص مشكلات المستقبل و إتخاذ الإجراءات الكفيلة بمواجهتها.
- ✓ يساعد على التفكير المنظم.
- ✓ يساعد على التفكير في المستقبل و الإعداد له بما يناسبه.
- ✓ تعتبر الخطة المعيار الأمثل للرقابة بعد التنفيذ.
- ✓ يساعد على تخفيض التكاليف.
- ✓ يقلل من النشاط العشوائي و الجهود المتداخلة الغير ضرورية.
- ✓ التقليل من وقت إنجاز العمل.

17-1-5 أنواع التخطيط الثلاثة: و تتمثل في:

أ) التخطيط الإستراتيجي:

يهتم التخطيط الإستراتيجي بالشؤون العامة للهيئة ككل، و يبدأ التخطيط الإستراتيجي و يوجه من قبل المستوى الإداري الأعلى، و لكن جميع مستويات الإدارة يجب أن يشارك فيها لكي تعمل، و غاية التخطيط الإستراتيجي:

- ✚ إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام و المسؤوليات للهيئة ككل.
- ✚ إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.
- ✚ تطوير الهيئة من حيث تآلف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

¹ عبد المجيد شرف: " التخطيط في التربية البدنية بين النظري و التطبيقي "، ط.1، دار النهضة للطبع و النشر، القاهرة، 2001، ص ص 73-74

ب) التخطيط التكتيكي:

يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الإستراتيجية، هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، و كيفية القيام به، و من سيكون مسؤولاً عن إنجازها.

التخطيط التكتيكي ضروري جداً لتحقيق التخطيط الإستراتيجي، المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الإستراتيجية، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الإستراتيجيات العامة للهيئة.

ج) التخطيط التنفيذي:¹

يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام و مسؤوليات عمله، ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات، الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر، كمثال على الخطط ذات الاستخدام الواحدة خطة الموازنة، أما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات و الإجراءات.

17-2 الوظيفة الثانية للإدارة (التنظيم):²

التنظيم عبارة عن "عملية حصر الواجبات و النشاطات المراد القيام بها و تقسيمها إلى إختصاصات الأفراد، وتحديد و توزيع السلطة و المسؤولية وإنشاء العلاقات بين الأفراد، بغرض تمكين مجموعة من الأفراد من العمل بانسجام و تناسق لتحقيق الأهداف".

و هناك أربعة أنشطة بارزة للتنظيم و هي:

- ❖ تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- ❖ تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية.
- ❖ تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة.
- ❖ تصميم مستويات إتخاذ القرارات.

المحصلة النهائية من عملية التنظيم في الهيئة: " كل الوحدات التي يتألف منها (النظام) تعمل بتألف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة و فاعلية".

¹ عبد المجيد شرف: " التخطيط في التربية البدنية بين النظري و التطبيقي "، مرجع سابق، ص 75

² نعمان عبد الغني، لطيفة عبد الله شرف الدين: " الإدارة الرياضية "، مرجع سابق، ص 41.

17-2-1 الخطوات الخمسة في عملية التنظيم:¹

- الخطوة الأولى: إحترام الخطط و الأهداف:

الخطط تملي على المنظمة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها، من الممكن إنشاء إدارات جديدة أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كما الممكن إلغاء بعض الإدارات أيضاً قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات إتخاذ القرارات، فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات و يقيد العلاقات المعمول بها الآن.

- الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف:

ماهي الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة؟ يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها، إبتداءً بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات)، و إنتهاءً بالمهام التي تنجز مرة واحدة.

- الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة:

المدراء مطالبون بإنجاز (03) ثلاث عمليات:

أ) فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق، إنتاج... إلخ).

ب) وضع الأنشطة في مجموعات بناءً على هذه العلاقات.

ج) البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي.

- الخطوة الرابعة: تفويض العمل و السلطات:

إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي في بدء الإدارات الطبيعية، الغاية، المهام، وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولاً كأساس للسلطة، هذه الخطوة مهمة في بداية و أثناء العملية التنظيمية.

- الخطوة الخامسة: تصميم مستويات العلاقات:

هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية و العرضية (الأفقية) في المنظمة ككل، الهيكل الأفقي

يبين من هو المسؤول عن كل مهمة، أما الهيكل الرأسي فيقوم بالتالي:

❖ يعرف علاقات العمل بين الإدارات العاملة.

❖ يجعل القرار النهائي تحت السيطرة (فعدد المرؤوسين تحت كل مدير واضح).

¹ نعمان عبد الغني، لطيفة عبد الله شرف الدين: " الإدارة الرياضية "، مرجع سابق، ص 43-44

17-2-2- المبادئ الضرورية في التنظيم:¹

➤ **مبدأ وحدة الهدف في التنظيم:** بحيث يكون لكل وحدة وظيفية أو إدارية هدف محدد مرتبط بشكل مباشر مع أهداف المنشأة، أي أنه يجب أن تكون أهداف كل جزء في التنظيم متفقة مع هدف التنظيم ككل.

➤ **مبدأ تقسيم العمل:** أي يجب تقسيم أنشطة المؤسسة ووضعها في مجموعات لكي تساهم بأكبر فاعلية نحو تحقيق الأهداف، حيث أم تقسيم العمل يؤدي إلى سرعة تنفيذه و تحسين جودته.

➤ **مبدأ نطاق الإشراف:** نعني بنطاق الإشراف عدد الأفراد الذين يستطيع أن يشرف عليهم مدير معين بكفاءة و فاعلية و بالتالي ينص هذا المبدأ بأن لا يزيد عدد الأفراد في أي وحدة إدارية عن العدد الذي يمكن مدير الوحدة من إدارتهم و الإشراف عليهم بكفاءة و فاعلية.

➤ **مبدأ وحدة الأمر و الرئاسة:** وهو أن يكون لكل مرؤوس رئيس أو مدير واحد يتلقى منه أوامره، بحيث لا يتلقى هذا المرؤوس الأوامر إلا من رئيس واحد.

➤ **مبدأ تكافؤ السلطة و المسؤولية:** أي أن يعطي كل مسؤول السلطات اللازمة التي تناسب المسؤوليات المطلوبة منه.

➤ **الوصف الوظيفي:** وهي تحديد المسؤوليات والسلطات و الواجبات التي على أي موظف في المؤسسة القيام بها و تحديد مسؤوله المباشر.

➤ **الهيكل التنظيمي:** وهو التسلسل الإداري للمؤسسة أو هو الشكل الذي يوضح مواقع الوظائف و إرتباطاتها الإدارية و العلاقات بين الأفراد، كما يوضح خطوط السلطة و المسؤولية داخل التنظيم.

➤ **السلطة:** هي قوة إتخاذ القرارات التي تحكم أعمال الآخرين أو هي الحق الذي بواسطته يتمكن الرؤساء من الحصول على إمتثال للمرؤوسين للقرارات و تأتي السلطة، أما من الناحية الرسمية" كونه رئيس يتمتع بهذا الحق نتيجة تنصيبه مديرا لدائرة معينة في الهيكل التنظيمي، أو من قبول المرؤوسين للرئيس نتيجة علمه و معرفته و ثقتهم فيه.

➤ **النفوذ:** قوة إتخاذ القرارات الناتجة عن مركز إجتماعي أو منزلي أو عائلي.

¹ إبراهيم المعنود: " التنظيم و الإدارة في التربية البدنية "، ط.1، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 1981، ص 71-72

➤ **تفويض السلطة:** منح السلطة من إداري لآخر أو من وحدة تنظيمية لآخرى تخفيفاً من الأعمال الروتينية التي يقوم بها، ولا يعني تفويض السلطة تفويضاً للمسؤولية، بل يبقى المدير الذي فوض سلطات معينة مسؤولاً عن نتائج الأعمال المرتبطة بالسلطة التي قام بتفويضها.

➤ **مركزية التنظيم:** أي تكون القرارات متمركزة في الإدارة العليا و تكون درجة التفويض قليلة أو معدومة، بحيث لا يركن المدير إلى من هم أدنى منه مستوى في إتخاذ القرارات و متابعتها.

➤ **التنظيم الرسمي:** التنظيم المحدد حسب الأنظمة و اللوائح و القواعد و القرارات الرسمية و يتمثل بدرجة أساسية في هيكل المؤسسة التنظيمي.

➤ **التنظيم غير الرسمي:** وهو الذي ينظر إلى المؤسسة كوحدة إجتماعية، و يعبر عن العلاقات و التجمعات التي تحدث داخل المنظمة شخصية، و ينظر إلى الإنسان كإنسان له أهداف و ميول و نزعات لا بد من تحقيقها.

17-3 الوظيفة الثالثة للإدارة (التوظيف)¹

للرياضة دوراً هاماً و مؤثراً في مجال التنمية و خاصة التنمية البشرية، فعن طريق بناء الإنسان المعاصر القادر على مواجهة متطلبات الحياة و تقدمها التكنولوجي و كذلك حسن توجيه طاقات الشباب، يمكن أن نحصل على قدر كبير من التنمية البشرية القادرة على المنافسة في ظل الكونية و العولمة، حيث يجري تقييم أي مجتمع من المجتمعات تبعاً لما يشمل عليه من موارد طبيعية و موارد مادية و موارد بشرية، و يجمع العلماء على أن الموارد البشرية تمثل أهم العناصر الثلاثة التي تشكل ثروة المجتمع و ذلك بحكم ما تمتاز به الموارد البشرية من إمكانيات النمو و القدرة على تسخير و حسن إستغلال بقية الموارد الأخرى للثروة.

الناس المنتمين للمنظمة أو الهيئة هم المورد الأكثر أهمية من جميع الموارد الأخرى، هذه الموارد البشرية حصلت عليها الهيئة من خلال التوظيف، فهي مطالبة بتحديد و جذب و المحافظة على الموظفين المؤهلين لملء المواقع الشاغرة فيها من خلال التوظيف، و التوظيف يبدأ بتخطيط الموارد البشرية و إختيار الموظفين و يستمر طوال وجودهم بالمنظمة، وهو عملية مكونة من (08) ثمان مهام صممت لتزويد المنظمة بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة، هذه الخطوات الثمانية

¹ نعمان عبد الغني، لطيفة عبد الله شرف الدين: " الإدارة الرياضية "، مرجع سابق، ص ص 48-49.

تتضمن: تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين، الإختيار، التعريف بالهيئة، التدريب و التطويرى تقييم الأداء، المكافآت و الترقيات و خفض الدرجات، و النقل، إنهاء الخدمة.

17-3-1 مهام التوظيف:

أولاً: تخطيط الموارد البشرية

الغاية من تخطيط الموارد البشرية هي التأكد من تغطية إحتياجات الهيئة من الموظفين، و يتم عمل ذلك بتحليل خطط الهيئة لتحديد المهارات المطلوب توافرها في الموظفين، و لعملية تخطيط الموارد البشرية ثلاثة عناصر هي:

✚ التنبؤ بإحتياجات المنظمة من الموظفين.

✚ مقارنة إحتياجات المنظمة بموظفي المنظمة المرشحين لسد هذه الإحتياجات.

✚ تطوير خطط واضحة تبين عدد الأشخاص الذين سيتم تعيينهم (من خارج المنظمة)، من هم الأشخاص الذين سيتم تدريبهم (من داخل الهيئة) لسد هذه الإحتياجات.

ثانياً: توفير الموظفين

في هذه العملية يجب على الإدارة جذب المرشحين لسد الإحتياجات من الوظائف الشاغرة و ستستخدم الإدارة أداتين في هذه الحالة هما: مواصفات الوظيفة و متطلباتها، و قد تلجأ الإدارة للعديد من الوسائل للبحث عنم يغطي هذه الإحتياجات، مثل: الجرائد العادية و الجرائد المختصة بالإعلانات الرياضية، و وكالات التشغيل، أو الإتصال بالمعاهد و الكليات المختصة و مصادر داخلية أو خارجية أخرى، و حالياً بدأت الإعلانات عن الوظائف و الإحتياجات تدار عن طريق الإنترنت، حيث أنشئت العديد من المواقع لهذا الغرض.

ثالثاً: الإختيار

بعد عملية التوفير يتم تقييم هؤلاء المرشحين الذين تقدموا لشغل المواقع المعلن عنها، و يتم إختيار من تتطابق عليه الإحتياجات، خطوات عملية الإختيار، قد تتضمن ملء بعض الإستمارات و مقابلات و لإختيارات تحريرية أو تطبيقية، و الرجوع لأشخاص أو مصادر ذات علاقة بالشخص المتقدم للوظيفة.

رابعاً: التعريف بالهيئة¹

¹ نعمان عبد الغني، لطيفة عبد الله شرف الدين: " الإدارة الرياضية "، مرجع سابق، ص 50.

بمجرد إختيار الموظف يجب أن يتم دمجها بالهيئة، عملية التعريف بالهيئة تضمن تعريف مجموعات العمل بالموظف الجديد و إطلاعهم على سياسات و أنظمة الهيئة أو المؤسسة الرياضية.

خامساً: التدريب و التطوير

من خلال التدريب و التطوير تحاول المنظمة زيادة قدرة الموظفين على المشاركة في تحسين كفاءة الهيئة.

✓ **التدريب:** يهتم بزيادة مهارات الموظفين.

✓ **التطوير:** يهتم بإعداد الموظفين لإعطائهم مسؤوليات جديدة لإنجازها.

سادساً: تقييم الأداء

تم تصميم هذا النظام للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة.

سابعاً: قرارات التوظيف

قرارات التوظيف كالمعلقة بالمكافآت التشجيعية، النقل، الترقيات، و إنزال الموظف درجة كلها يجب أن تعتمد على نتائج تقييم الأداء.

ثامناً: إنهاء الخدمة

الإستقالة الإختيارية و التقاعد و التوقيف المؤقت و الفصل، يجب أن تكون من إهتمامات الإدارة أيضاً.

17-4 الوظيفة الرابعة للإدارة (التوجيه) :¹

و يعني " إصدار التعليمات و التوجيهات من الرؤساء إلى المرؤوسين لبدء العمل و لكيفية إنجازه " .

التوجيه الرياضي و هو أحد أنواع التوجيه الأكثر إرتباطاً بمجال التربية الرياضية، فالمرابي الرياضي يستطيع أن يسهم إسهاماً كبيراً في عمليات التوجيه التربوي.

17-4-1 الشروط الواجب توافرها في عملية التوجيه: و تتمثل في:

✓ **الوضوح:** بالنسبة للتعليمات الصادرة بحيث يتأكد الرئيس من فهم التعليمات من قبل المرؤوسين.

✓ **الكمال:** بحيث تكون التعليمات كاملة.

¹ جمال محمد على: " التنمية الإدارية في الإدارة الرياضية و الإدارة العامة "، د.ط، مركز الكتاب للنشر، الإسكندرية، 2008، ص 71

- ✓ أن تكون التعليمات ممكنة التنفيذ و حسب طاقة المرؤوسين.
 - ✓ أن تكون التعليمات و التوجيهات مكتوبة ما أمكن.
 - ✓ التحفيز: و يقترن بالتوجيه عنصر التحفيز سواءً أكان مادياً أو معنوياً.
- 17-4-2 أسس و مبادئ التوجيه:

من أهم الأسس و المبادئ مايلي:

- ❖ مبدأ إستعداد الفرد للتوجيه.
- ❖ مبدأ حق الفرد في تقرير مصيره بنفسه.
- ❖ مبدأ تقبل العميل.
- ❖ مبدأ إعتبار التوجيه عملية تعلم.
- ❖ مبدأ الإهتمام بالفرد لعضو في جماعة.
- ❖ مبدأ إستمرارية التوجيه.

17-4-3 متغيرات التوجيه: ¹

- أساس التوجيهات للمرؤوسين ستركز حول النمط في القيادة (دكتاتورية، ديمقراطية، عدم التقييد)، و الطريقة في إتخاذ القرارات، هنالك العديد من المتغيرات التي ستتدخل في القرارات بكيفية توجيه المرؤوسين مثل: مدى خطورة الحالة، النمط القيادي، تحفيز المرؤوسين و غيرها بالإضافة إلى ذلك و جب على القائد الموجه للآخرين مايلي:
- ✓ معرفة جميع الحقائق عن الحالة.
 - ✓ الأخذ بعين الإعتبار العنصر البشري عند إتخاذ القرارات.
 - ✓ التأكد من أن القرارات التي تم إتخاذها هي القرارات السليمة التي كان يتوجب إتخاذها.
 - كما يجب على القائد الموجه لأنشطة الآخرين مايلي:
 - ✓ تفويض المهام بالأولية لجميع العاملين.
 - ✓ جعل الأوامر واضحة و مختصرة.
 - ✓ متابعة كل شخص تم تفويضه، و إعطاء أوامر محددة يواء كانت كتابية أو شفوية.

¹ جمال محمد علي: " التنمية الإدارية في الإدارة الرياضية و الإدارة العامة"، مرجع سابق، ص 72.

17-5 الوظيفة الخامسة للإدارة (الرقابة) :¹

التخطيط و التنظيم والتوظيف والتوجيه، يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم و فاعليتهم لذلك فالرقابة آخر الوظائف الخمسة للإدارة، و هي المعنية بالفعل بمتابعة كل من هذه الوظائف لتقييم أداء المنظمة الرياضية تجاه تحقيق أهدافها.

في الوظيفة الرقابية للإدارة، سوف تنشئ معايير الأداء التي سوف تستخدم لقياس التقدم نحو الأهداف، مقاييس الأداء هذه صممت لتحديد ما إذا كان الناس و الأجزاء المتنوعة في المنظمة على المسار الصحيح في طريقهم نحو الأهداف المخطط تحقيقها.

17-5-1 خطوات العملية الرقابية:

وظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالتخطيط، في الحقيقة الغرض الأساسي من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط، هذه العملية يمكن أن تحصر في (04) أربع خطوات أساسية تطبق على أي شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها و مراقبتها.

هذه الخطوات (04) الأربع الأساسية هي:

❖ **إعداد معايير الأداء:** المعيار أداة قياس كمية أو نوعية، صممت لمساعدة مراقب أداء الناس و السلع أو العمليات، المعايير تستخدم لتحديد التقدم أو التأخر عن الأهداف، طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته، أيا كانت المعايير يمكن تصنيفهم جميعا إلى إحدى هاتين المجموعتين: المعايير الإدارية أو المعايير التقنية و في مايلي وصف لكل نوع:

أ- **المعايير الإدارية:** تتضمن عدة أشياء كالتقارير و اللوائح و تقييمات الأداء، ينبغي أن تركز جميعها على المساحات الأساسية و نوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة، تعبر المقاييس الإدارية عن، من، متى، و لماذا العمل؟

ب- **المعايير التقنية:** يحدد ماهية و كيفية العمل، وهي تطبق على طرق الإنتاج و العمليات والمواد والآلات ومعدات السلامة، والموردين، يمكن أن تأتي المعايير التقنية من مصادر داخلية و خارجية.

❖ **متابعة الأداء الفعلي:** هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائي.

¹ جمال محمد علي: " التنمية الإدارية في الإدارة الرياضية و الإدارة العامة"، مرجع سابق، ص ص 74-75

❖ **قياس الأداء:** في هذه الخطوة يقيس المديرون الأداء و يحددون إن كان يتناسب مع المعايير المحددة، إذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة- خلال الحدود المفترضة- فلا حاجة لإتخاذ أي إجراء، أما إذا كانت النتائج بعيدة عن ماهو متوقع أو غير مقبولة، فيجب إتخاذ الإجراء اللازم.

❖ **تصحيح الإنحرافات عن المعايير:** تحديد الإجراء الصحيح الواجب إتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء: المعيار، الدقة، دقة القياسات التي بينت وجود الإنحراف، و تحليل لأداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الإنحراف و وضع في عين الإعتبار تلك المعايير قد تكون مرخية جداً أو صارمة جداً القياسات قد تكون غير دقيقة بسبب رداءة إستخدام آلات القياس أو بسبب وجود عيوب في الآلات نفسها، و من الممكن أن تصدر عن الناس أحكام رديئة عند تحديد الإجراءات التقويمية الواجب إتخاذها.

18- الأداء الإداري و التنظيمي في المجال الرياضي: ¹

يعتبر حسن أداء مدير المؤسسة الرياضية (الأداء الإداري) على نفس مستوى أهمية أداء المؤسسة (الأداء التنظيمي) و كلا من الموضوعين يعتبران من الموضوعات التي تحظى بإهتمام خاص في علم الإدارة، فإنه يمكن تناول الأداء الإداري التنظيمي من وجهة نظر الكفاءة و الفاعلية.

✚ **الكفاءة:** تعني إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة، فالكفاءة في العمل الإداري ترتبط بالفرق بين مدخلات العمل و مخرجاته، فالمدير الكفاء هو الذي يستطيع أن يحقق مخرجات أو نتائج تفوق ما أستخدم من مدخلات.

✚ **الفاعلية:** فهي إنجاز الأعمال الصحيحة، فالفاعلية هي القدرة على تحديد و إختيار الأهداف أو الأعمال المناسبة.

19- صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة: ²

يمكن تحديد صفات الإدارة الرياضية العلمية السليمة كمايلي:

1-19 الشمول: بمعنى ضرورة تغطية الإدارة لكافة جوانب و مجالات العمل في الهيئة الرياضية في حدود إختصاصها.

¹ محمد حسن علاوي: " التنظيم و الإدارة الرياضية "، مرجع سابق، ص57.

² أحمد عزيمي إمام: " مقدمة في الإدارة العامة و الإدارة الرياضية "، ط.1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2013، ص 83

19-2 التكامل: ويعني أن يتولى كل قسم أو جزء في الهيئة الرياضية جانب من التنظيم، حيث يؤدي أو يقوم بمهام محددة متخصصة، مع مراعاة أن تكمل كافة الأقسام أو الأجزاء العلمية الإدارية للهيئة الرياضية ككل، و يكون ذلك في إطار و نسق واحد، بحيث تتحقق النتائج المرجوة.

19-3 المستقبلية: ويعني ذلك ضرورة أن تعمل الإدارة الرياضية ليس للحاضر فقط، و إنما للمستقبل أيضا من خلال أهداف و أماني و تطلعات في زمن آت، و عليها خلال عملها من أجل ذلك أن تنتظر إلى الماضي لتستقي منه الدروس، و هنا تظهر أهمية التنبؤ بالمستقبل بإعتباره واجبا " أساسيا" من واجبات الإدارة الرياضية.

19-4 الإنفتاح: و يعني هذا أن تتميز الإدارة الرياضية في الهيئة بالإنفتاح على البيئة التي تعمل خلالها، تتأثر و تؤثر فيها.

20- الدور الإجرائي للإدارة الرياضية:¹

يتمثل الدور الإجرائي للإدارة الرياضية في (05) خمسة عناصر، تعكس كافة عملياتها أو وظائفها أو عناصرها، وهذه الأدوار تتم في كافة المستويات الإدارية للمؤسسة الرياضية، وهي كمايلي:

❖ وضع خطة متكاملة تشمل كل من الإستراتيجيات و السياسات و الإجراءات و الأساليب و الوسائل و البرامج المطلوب تنفيذها في الهيئة الرياضية، و كافة القوى البشرية و الإمكانيات المادية و العينية في فترة زمنية مستقبلية.

❖ وضع هيكلية لتنظيم العناصر و القوى البشرية و المادية التي تتكون منها الهيئة الرياضية و تنسيق الأداء و الترابط بينها، حتى يتحقق التلاحم و التماسك و التكامل بين الأجزاء بصورة يكون لها معنى و فاعلية، من أجل تحقيق هدف أو عناية الهيئة الرياضية.

❖ السعي لحث الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية، على تعديل سلوكهم بما يسهم في تطابق هذا السلوك مع الهدف العام المرجو تحقيقه.

❖ إيجاد نظام رقابي في الهيئة الرياضية يتطابق مع العمليات و الإجراءات، على أن تتم مقارنة نتائج الأعمال مع مستويات و معدلات الأداء المطلوب تحقيقها، بما يضمن حسن سير العمل في الهيئة، مع العمل على تصحيح الإنحرافات ، بل و العمل على منع حدوثها قبل أن تحدث.

¹ عبد الرحمان سيار: " إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي " ، ط.1، مؤسسة عالم الرياضة و دار الوفاء لدنيا الطباعة، الإسكندرية، 2014، ص 69

❖ التنسيق بين كافة المستويات الإدارية في الهيئة الرياضية على المستوى الرأسي أو الأفقي، من أجل الوصول إلى الهدف المحدد بأفضل الوسائل و الفعاليات و بأقل التكاليف الممكنة.

21- إدارة الهيئات الرياضية و تحديات القرن الحادي و العشرون:¹

لاشك أن كثيراً من الهيئات الرياضية في حاجة إلى إحداث تغييرات لتواكب ثورة الإدارة الرياضية الحادثة على مستوى العالم في القرن الحادي و العشرين، و من ثم يجب عليها أن تمضي قدماً في سبيل تبني فلسفة و توجهات إدارية جديدة تتماشى مع متطلبات الإنتاج الرياضي في كافة مجالاتها و على كافة مستوياتها.

✚ الإدارة الرياضية بشكل عام في حاجة لإعادة صياغة الفكر الإداري في المجال الرياضي و تحويله من فكر تقليدي إلى فكر إداري حديث، يتماشى مع متطلبات المنتج الرياضي في القرن الحادي و العشرون.

✚ فيمايلي نضع بعض المقومات المقترحة لمواجهة هذه التحديات و المتمثلة في:

(أ) تبني أسلوب " الجودة الشاملة " .

(ب) البدء من " المخرجات " و ليس كما تعودنا في الإدارة الرياضية التقليدية، حيث يبدأ الأمر عادة بالمدخلات.

(ج) يجب أن يكون " الإبتكار " هو المدخل الرئيسي للعمل في مجال الإدارة بالهيئات الرياضية.

(د) ضرورة أن يكون المحك الأساسي في التقويم هو " كفاءة و كم الإنتاج " الإداري و الفني.

(هـ) من الأهمية أن تتبنى الإدارة بالهيئات الرياضية شعار " البحث عن التميز " .

22- إتجاهات تغيير الفكر الإداري في الهيئات الرياضية:²

إذا أردنا أن نغير الفكر الإداري بالهيئات الرياضية إلى الأفضل ، فإن التغيير يجب أن يتم في

(04) أربعة إتجاهات رئيسية وهي:

22-1 التغيير الإنساني:

¹ مفتي إبراهيم حمادة: " تطبيقات الإدارة الرياضية- المدارس - الجامعات - الاتحادات- الأندية الرياضية " ، د.ط، مركز الشاملة للتوزيع و النشر، القاهرة، 2002، ص ص

22-21

² Quain,R.J et Parks,J.V: "Sport Management Survey Journal Of Physical Education " , Recreation and Dance, 57(4), 2005,P P 18-

و هو ما يعني تغيير أفكار و إتجاهات و مفاهيم الأفراد العاملين بالمهنة الرياضية، و كذلك العمل على تغيير عاداتهم و قيمهم و ذوافعهم و طموحاتهم في العمل.

2-22 التغيير في طبيعة أداء الوظائف:

و هو ما يعني تغيير الواجبات الوظيفية، سواءاً على مستوى الكم، أو على مستوى الكيف.

3-22 التغيير التنظيمي:

و هو ما يعني التغيير في البناء الهيكلي للهيئة الرياضية بكل ما تحويه من إدارات و أقسام و وحدات، كما يتعلق أيضاً بالتغيير في العلاقات الوظيفية.

4-22 التغيير التكنولوجي:

و يشمل إستخدام كل ما هو جديد في مجال تكنولوجيا المعلومات، و التكنولوجيا التطبيقية في المجال الرياضي بشكل عام.

II. التسيير الرياضي

1- مفاهيم حول التسيير:

لقد تعددت تعاريف التسيير بتعدد التيارات الفكرية الحديثة.

حيث عرف الكلاسيكي "Taylor" أنه: "علم مبني على قوانين و قواعد و أصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية".

أما حسب المدرسة القرارية فقد عرفه "H.Simon" على أنه عمليات أخذ قرار بقدر ماهي عمليات تنطوي على فعل.¹

¹ محمد رفيق الطيب: "مدخل للتسيير - الجزء الأول"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص 06.

حسب "Mattis": فإن التسيير هو النظام الذي يدخل الأهداف الشاملة و المصلحة الشخصية، وهذا بإختيار طرق التنظيم وأساليب التسيير التي تسمح بإلتحام كل فرد من المؤسسة بالعمل.

يمكن أن يعرف على أنه: " طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، المادية، و المالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة، تتم هذه الطريقة حسب السيورة و المتمثلة في: التخطيط، التنظيم الإدارة و الرقابة للعمليات ، قصد تحقيق أهداف المؤسسة للتوفيق بين مختلف هذه الموارد".

يعرف أيضا: " التسيير يعرف على أنه التنظيم المستمر للأفراد و الموارد لإنجاز أهداف ديناميكية، و هذا يستدعي أن نقوم بالتخطيط، التنظيم، القيادة و الإشراف على تسيير جميع الأجزاء المختلفة بطريقة تنفذ بها جميع المهام بفعالية، كالإضافة إلى تجنيد الأفراد لتحقيق الهدف المشترك".¹

من خلال التعريفين نلاحظ أن التسيير يتميز بمايلي:

- يعرف التسيير بكونه مجموعة من مختلف العلوم بالإضافة إلى ممارسة كفاءات خاصة (تكوين سمات القائد، قدرة الإتصال، معرفة المهام، قدرة التأثير...إلخ).
- التسيير مبني على وظائف تتأثر فيما بينها و تكون وحدة متماسكة، لهذا نستطيع أن نخطط عمليات التنظيم و الإدارة و الرقابة، كما نستطيع أن ننظم عمليات التخطيط و القيادة و المراقبة و هكذا للوظائف الأخرى.
- يتطور التسيير حسب دورة متواصلة، و لكي يتم تحقيق بناء المؤسسة، يجب على عجلة التسيير أن تتحدد بصفة متواصلة.

التسيير مبني على تقارب تباين و هما العقلانية و الإنسانية لدمج ثقافة المؤسسة، أما إذا تطرقنا إلى مفهوم التسيير كمصطلح، نجد أن المصطلح الفرنسي (*Gestion*) في الحقيقة هو مفهوم ضيق المضمون، حيث أنه لا يشير إلا إلى مجموعة من التقنيات هي عملية التسيير، بينما نلاحظ أن مفهوم التسيير حسب المصطلح الإنجليزي (*Management*) فإن تسجيل المفهوم الحقيقي بالإضافة إلى القدرات و الكفاءات القيادية التي يجب أن تتوفر عليها المسير.²

¹ Michel Desbordes : *Gestion du Sport*, Vigot, Paris, 2000, P 33

² محمد رفيق الطيب: " مدخل للتسيير " ، مرجع سابق ، ص 07

2- التسيير علم و فن و مهنة¹

يعتبر التسيير علماً، لأنه يتطلب إستخدام الأسلوب العلمي لحل المشاكل، ذلك الأسلوب الذي يقوم على تعريف المشكلة، و تحليلها، و دراستها، و من ثم حصر البدائل أو الطرق الممكنة إيباعها، و مقارنتها بقصد إختيار أفضلها، و يعتمد الأسلوب العلمي بدوره على الطرق الكمية سواء كانت رياضية أو إحصائية، أو كانت تقنيات مستمدة من بحوث العمليات أو تقنيات مالية أو غيرها.

و هو يعتمد كذلك على الحاسبات الإلكترونية بشكل مكثف لتسهيل إستخدام الطرق الكمية أو جعله ممكناً، حيث أن بعض هذه الطرق، خاصة منها طرق بحوث العمليات لا يمكن تطبيقها عملياً بدون الحاسب، لما تستهلكه من جهد ووقت لا يمكن توفيرهما من غير إستخدام الآلات.

يتطلب التسيير اللجوء للتقدير و المحاكمة الشخصية، لأن العملية التسييرية تتضمن أبعاداً لا يمكن إخضاعها للقياس، و لا التعبير عنها دوماً بلغة الكم، إن تعامل المسير هو أساساً مع الأفراد وليس فقط مع الآلات و الأجهزة و التقنيات، التي لا يمكن بدورها أن تجرد عن الأشخاص الذين يقومون بتشغيلها، إضافة إلى ذلك فإن إستعمال المسير للأساليب الكمية و التقني، يتطلب منه إلتزام اليقظة و الحذر، فالنماذج الكمية تنطوي على الكثير من التبسيطات و الإفتراضات التي تحد من قيمة النتائج التي تستخلص منها، و كذا من فعالية تطبيقها، المتغيرات النوعية و الإنسانية يمكن أن تسقط من الحساب رغم أهميتها و الواقع المعقد ذو الخصوصيات البيئية، يمكن أن يبسط عن طريق إفتراضات تفتقر كثيراً إلى الواقعية.

➤ إن إعطاء التسيير صفة الفن، يجب أن لا يفسر على أنه تفرغ لصفته العلمية، بل هو تدعيم لها بالنظر لطبيعته التطبيقية، و لأنه يعني بتطعيم الأسلوب العلمي بحكمة المسير و آرائه و تقديراته المستمدة من خبراته و تجاربه و إحتكاكاته بواقع البيئة، أما التطعيم مع الأمزجة و الأهواء الشخصية، فكفيل بأن يجرّد أكثر التقنيات تقدماً و من محتواها العلمي.

بعد أن انفصل التسيير عن الملكية، أصبح مع مرور الزمن مهنة تحقق المعايير الأساسية بهذا الخصوص و من أهمها:

¹ محمد رفيق الطيب: "مدخل للتسيير - أساسيات، وظائف، تقنيات، ج1"، مرجع سابق، ص ص 18-19

- ✚ تراكم المعارف و الخبرات حول العملية التسييرية.
- ✚ نمو وتطور القدرات التسييرية من خلال الممارسة و التطبيق في المجال المناسب.
- ✚ تحمل المسير للمسؤولية الإجتماعية، سواء في مجال المحافظة على البيئة الطبيعية، أو تدريب اليد العاملة، أو توعية المستهلك و الزبون، أو رفع مستوى معيشة المواطن أو غير ذلك.
- ✚ وجود أخلاقيات مهنة تسييرية و بروز الأهمية الإجتماعية للمسير نتيجة لنمو الطلب على خدماته، و لدوره الحاسم في إنجاح عملية التنمية الإقتصادية و الإجتماعية.
- ✚ يلاحظ بالنسبة لواقعنا الجزائري، تأخر ظهور المهنة التسييرية نظرا لعدم وجود طلب فعال على خدمات المسير الممتهن، و يرجع ذلك لأسباب متعددة منها:
 - غموض مفهوم تسيير منشآت الأعمال الإقتصادية، فهو يختلط تارة مع القانون، و أخرى مع السياسة، و ثالثة مع الإدارة العامة، و رابعة مع الإجتهدات الشخصية الضيقة.
 - تأقلم بيئة التسيير الداخلية و الخارجية مع مقتضيات النمط التجميعي للإدارة، ذلك النمط المتحيز بطبيعته ضد الإنتاجية، نظراً لتركيزه على تجميع موارد الإنتاج أكثر من إستغلالها.

3- التسيير عملية تحويل منتجة للمنافع و الفوائض.¹

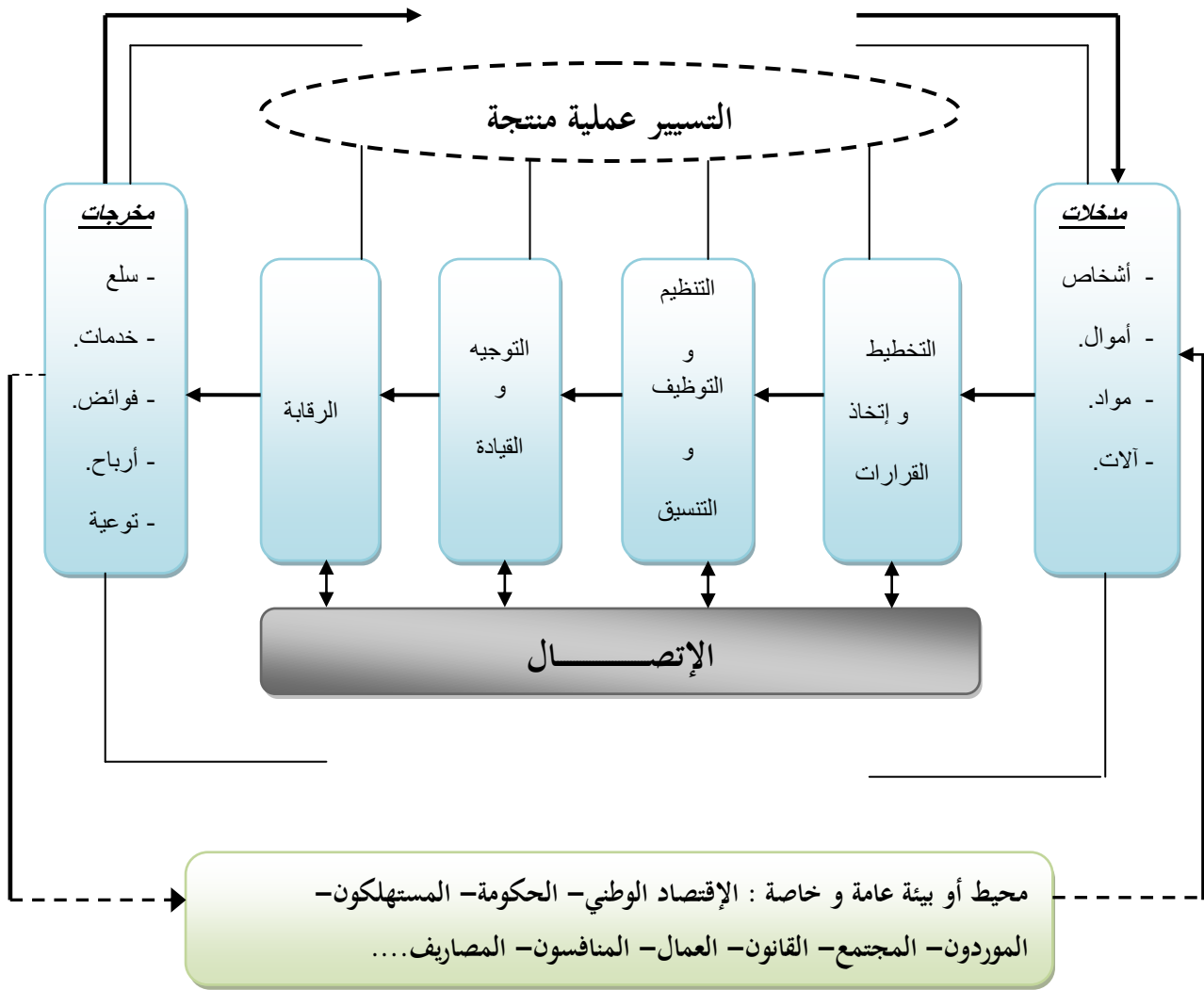
يتمثل المبرر العلمي لوجود التسيير و أجهزته في قدرته على أداء الهدف، و هو خلق المنافع على إختلاف أنواعها، هذا الأمر الذي يعتبر مفروغا منه في إدارة الأعمال أو تسيير المنشآت و المشاريع الإقتصادية، ينطبق أيضا على الإدارة العامة للمؤسسات العمومية، تلك المؤسسات التي تستمد بدورها مبرر وجودها من قدرتها على خلق المنافع الإجتماعية ، وإذا كان التسيير يمثل جهاز المؤسسة، فإن المؤسسة هي جهاز المجتمع توجد للقيام بمساهمات و وظائف إقتصادية و إجتماعية معينة.

لذا لا بد من النظر إلى التسيير على أنه عملية تحويل و عنصر تماس لا غنى عنه للحصول على السلع و الخدمات و الفوائض ، إبتداءً من الموارد المتاحة المادية و البشرية للمنشأة.²

شكل رقم (10): يوضح التسيير عملية تحويل منتجة للمنافع و الفوائض

¹ Menipaz, E: " Essentials of Production and Operations Management", Prentice Hall International, New York, 1984, P 79

² Bruel : " Politique D'Achet et Gestion des Approvisionnements " ,Dunod ,Paris ,2002 ,P 107



المصدر: *Bruel, Politique D'Acet et Gestion des Approvisionnements, Dunod, Paris, 2002, P 108*

4- المسير و خصائصه

4-1 تعريف المسير (المدير):

عن كلمة مدير لا يوجد لها نظير في اللغة الألمانية أو الفرنسية أو الإسبانية، أو الإيطالية أو الروسية، و مع ذلك فالكلمات المناظرة لها في هذه اللغات غير دقيقة و محيرة تماما. هو الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وإنجاز المهام من خلال الآخرين، فهو مخطط و منشط و مراقب و منسق لجهود الآخرين، لبلوغ غرض مشترك، وعليه يعتبر من الناحية الأصولية

المسير: كل مسؤول عن أعمال الآخرين، ولا بد من أن تكون للمسير سلطة معينة لإتخاذ القرارات و إلا فإنه يفقد صفته كمسير و يتحول إلى منفذ فحسب.¹

أما حسب "دروكر": فإن المسير هو هيكل المجتمع لا يتحدد بالأغلبية و لكن بالقيادات فالمسيرون هم فئة قليلة تسيير الأغلبية، بحيث يساهمون في توفير الجو المناسب الذي يساعد على الإستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة مع التحديد المستمر الذي يؤدي إلى تحسين و تنظيم الإجراءات في عدة مجالات.²

4-1 عمل المسير

يتضمن عمل المسير الجهود الآتية:

- ✓ التخطيط و تحديد السياسات و الإجراءات.
- ✓ تنظيم أنشطة الآخرين.
- ✓ تفويض السلطة و المسؤولية.
- ✓ الرقابة على النتائج المطلوبة.
- ✓ الإشراف على تقديم النتائج.
- ✓ إصدار الأوامر و التعليمات للعاملين.
- ✓ تفسير السياسات و تبليغها.
- ✓ تنسيق الجهود المختلفة.
- ✓ تدريب المرؤوسين في المراكز ذات المسؤولية لتحمل العبء الإداري.
- ✓ تنشيط الأفراد وتحريك حيويتهم لبذل الجهود التي يساهمون بها في التنظيم.

4-3 صفات المسير الناجح³

هناك صفات يجب توفرها في المسير حتى يكون قادرا " ناجحا" و نذكر من بين الصفات:

– القدرة على التجريب و التنظيم و التنظير.

– الذكاء.

– الرأي السديد.

¹ محمد رفيق الطيب: " مدخل للتسيير - أساسيات، وظائف، تقنيات "، مرجع سابق، ص 18

² طريق شوقي: " السلوك القيادي و فعالية الإدارة "، بدون طبعة، مكتبة غريب للطباعة و النشر، القاهرة، 1993، ص 27

³ نعمان عبد الغني: " الإدارة و التسيير الرياضي و الحكم الراشد"، مرجع سابق، ص 46

- القدرة على تحمل المسؤولية و مواجهة المشاكل.
- قدرات عقلية و جسدية عالية.
- المثابرة و الإستمرار.
- الإحساس بشعور الآخرين.
- النضج.
- القدرة على التكيف و المواجهة.

4-4 مستويات المسيرين: ¹

يمكن بهذا الصدد، التمييز بين (03) ثلاثة من المستويات، و المتمثلة في:

1-4-4 المسيرون القاعديون:

يقومون بالإشراف على المستخدمين، وعلى إستعمال الموارد في أدنى المستويات التنظيمية و يجري إنتقاؤهم عادة بالنظر لخبرتهم و مهارتهم التقنية، حيث يتفوقون على زملائهم من حيث حسن الأداء، أما مهمتهم فتتمثل في التأكد من أن المهام الموكلة لمرؤوسيهـم تنفذ بالشكل المناسب من حيث الكم و الكيف و التوقيت، وهم يقضون معظم أوقاتهم مع هؤلاء المرؤوسين بغرض النصـح و الإرشاد.

2-4-4 المسيرون الأواسط (الإدارة الوسطى):

يلعبون دور الوسطاء بين المسيرين القاعدين من جهة، و الإدارة العليا من جهة أخرى و يتمثل دورهم في تنظيم إستعمال و مراقبة الموارد، للتأكد من حسن سير التنظيم، يقضون معظم أوقاتهم في كتابة التقارير، و حضور الإجتماعات و إجراء الإتصالات و تأمين الحصول على المعلومات الضرورية، و توزيعها على الجهات المعنية مع تقديم الشروح و الإيضاحات.

3-4-4 الإدارة العليا: ²

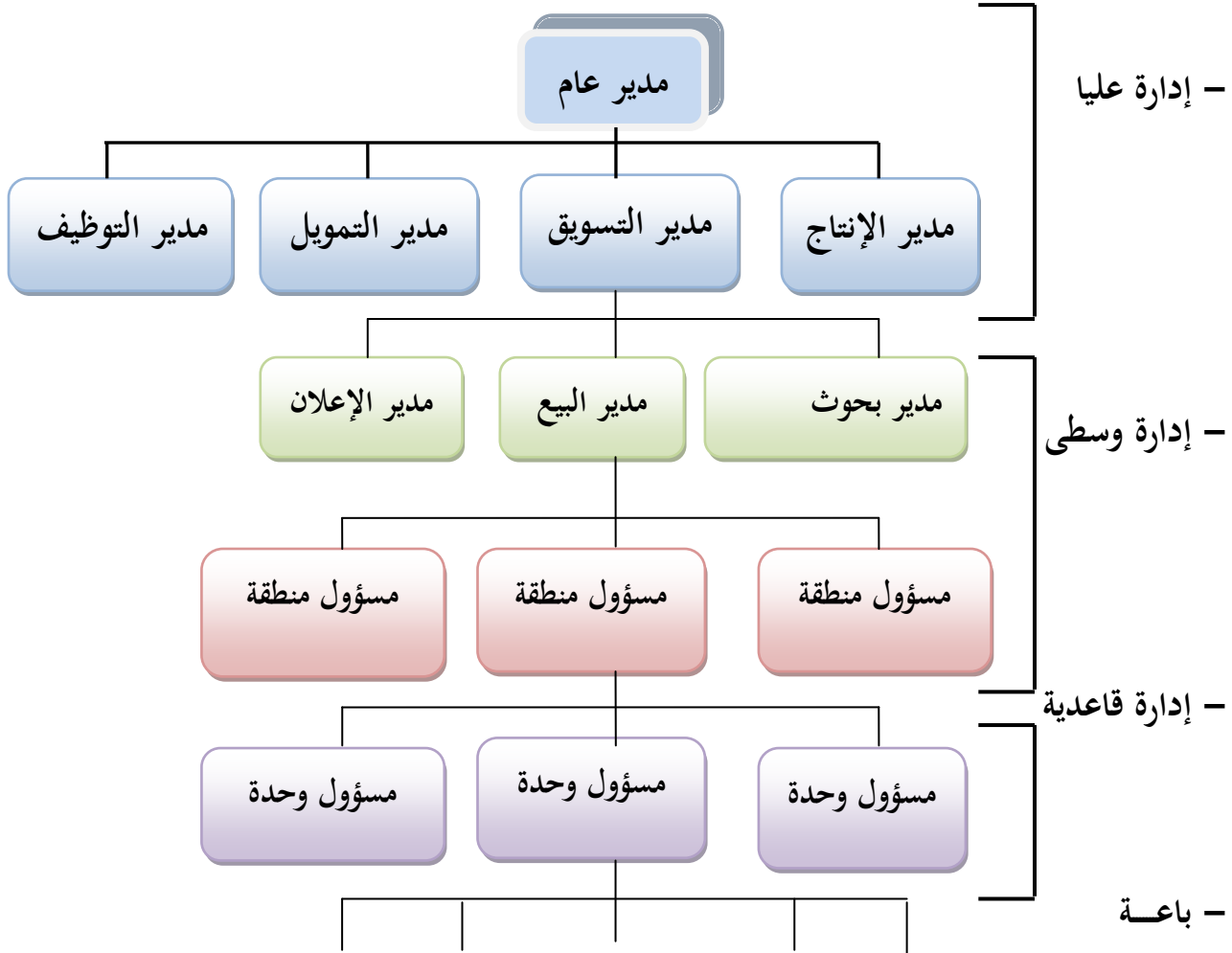
يمارس المسيرون هنا مهامهم في قمة الهرم التنظيمي، و يقومون برسم المسار العام للمنشأة أما عملهم الأساسي فيتمثل في التخطيط، و رسم السياسات العامة، و تنسيق أنشطة الإدارة

¹ محمد رفيق الطيب: " مدخل للتسيير - أساسيات، وظائف، تقنيات "، مرجع سابق، ص 22

² محمد رفيق الطيب: " مدخل للتسيير - أساسيات، وظائف، تقنيات "، مرجع سابق، ص 23

الوسطى، والتأكد من سلامة المخرجات النهائية في مستوى القاعدة، تجرى ترقية هؤلاء المسيرين من الإدارة الوسطى، و خاصة من التخصصات الأساسية ، أي الإنتاج و التمويل و البيع.

شكل رقم (11): يوضح مستويات المسيرين



المصدر: محمد رفيق الطيب: "مدخل للتسيير - أساسيات، وظائف، تقنيات"، ج 1، ط.3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 23

5- أهم المدارس التسييرية

و نذكر منها مايلي:

5-1 المدرسة الكلاسيكية¹

تضم هذه المدرسة عدة تفرعات ونظريات تختلف في تفاصيل منهجيتها المتبعة للوصول إلى النظريات و المبادئ الإدارية ولكنها تتفق في إفتراضاتها حول ماهية الفرد.

¹ أحمد ماهر: " الإدارة مبادئ و مهارات "، الدار الجامعية، القاهرة، 2002، ص 55.

و سنتناول أفكار هذه المدرسة من خلال إجتاهين:
 إجتاه حركة الإدارة العلمية ركز هذا الإجتاه على الكفاءة الإقتصادية والإمتصاص في المستويات الدنيا في المؤسسة، وتحديد أفضل الطرق لأداء العمل، و إجتاه حركة الإدارة العملية ركز هذا الإجتاه على مبادئ الإدارة التي تطبق في كل المستويات، أي الإهتمام بالهيكل التنظيمي بصفة عامة.

5-1-1 حركة الإدارة العلمية:

يعتبر "فريدريك تيلور" أبرز ممثليها، ومثلت أفكاره بعد تجربة طويلة في الميدان العلمي، حيث عصارة دراسته أن الأجر المادي هو المحرك الرئيسي الوحيد و المؤثر القوي على سلوك الفرد إذ يجعله مقبلاً على الأعمال الموكلة إليه.

كما اعتبر العامل كأداة من أدوات الإنتاج وأنه لا تعارض بين مصالح العمال و الإدارة، بل بالعكس فإن مصالحهما مشتركة وذلك بمنح العامل أجراً مرتفعاً و بالمقابل تحقيق أرباح عالية لأصحاب رأس المال.

كلما تضاعفت الأجور زاد المجهود المبذول و بالتالي يزداد الإنتاج و يقلل من تكاليف إنتاج الوحدة.

إستند رائد هذه المدرسة "فريدريك تيلور"، في بناء نظريته على فرصتين هما: ¹

✓ تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

✓ تطبيق التحفيز النقدي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية .

و لقد ركزت هذه النظرية بالدرجة الأولى على الحوافز المادية، بإعتبار أن الإنسان رشيد بطبعه يختار أسهل الطرق و أسرعها لتحقيق ذلك.

أ) مبادئ حركة الإدارة العلمية ²

لقد قدم "تايلور" (04) أربعة مبادئ للإدارة العلمية للعمل وتتمثل فيما يلي:

➤ إحلال الطريقة العلمية في تحديد عناصر العمل محل الطريقة البدائية، بمعنى اصح تطبيق الأساليب العلمية بدلا من الأساليب التقليدية و القواعد التقديرية التي تعتمد على خبرة الفرد، أو

¹ حسام سامر عبده: " الإدارة الرياضية الحديثة " ، د.ط، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2011، ص 31

² علي شريف: " الإدارة المعاصرة " ، ط.1، الدار الجامعية، القاهرة، 2000، ص 37 ص 38

بعبارة أخرى إحلل التقدير العلمي لكل جزء من أعمال الإنسان، هذه الوسائل العلمية تعتمد على ملاحظة و تصنيف و تحليل الأنشطة داخل التنظيم، تم تبسيط هذه الأنشطة من حيث الحركات المطلوبة و تعميمها على العاملين.

➤ إختيار العمال و تدريبهم على أسس علمية سليمة، حيث يترتب على الإدارة أن توفر لهم المعلومات و الإرشادات التفصيلية من اجل تأدية أعلى مستوى من العمل، بحيث يصبح لكل فرد في المنظمة عمل محدد يقوم به و يستغرق كل وقته، الأمر الذي يمكن معه قياس نجاح العامل أو فشله في الأداء.

➤ تنمية و تدريب الأفراد على أسس علمية، إضافة إلى سيادة روح العمل الجماعي وذلك بتعاون الإدارة مع العمال لضمان إنجاز الأعمال بطريقة علمية سليمة، وهذا التعاون يتم لمبدأ المنفعة المتبادلة.

➤ تقييم المسؤوليات بين المديرين و العمال بشكل عادل، بحيث يتحمل المديرون مسؤولية التصميم، لتنظيم العمل و التخطيط المفصل لكل وظيفة تسند إلى العامل، الذي يقتصر دوره على التنفيذ أي أن "تايلور" طالب بالفصل بين التخطيط و المعلومات.

ب) أسس حركة الإدارة العلمية

تحدث "تايلور" في كتابه أسس الإدارة العلمية عن:

✚ يطالب العمال أرباب العمل برفع أجورهم أولاً وقبل كل شيء، وفي المقابل يطالب العمال بتخفيض التكاليف.

✚ يجب أن يعطى للعامل أعلى مستوى من العمل يناسب قدرته و حالته الجسمية.

✚ كل عامل مطالب بتقديم أكبر كمية من العمل.

✚ يجب أن تدفع لكل عامل أجره متناسب مع طبيعة العمل.

✚ يميل العمال بطبيعتهم إلى أخذ الأمور بالتساهل و التكامل.

✚ يمكن بواسطة دراسة الوقت، الحصول على أجور مرتفعة و تكاليف عمل منخفضة، و أن أسرع طريقة لتنفيذ أي عمل تتم عن طريق الوقت النمطي.

✚ يجب كلما أمكن إعفاء رؤساء العمال من العمليات ذات الطبيعة الكتابية، لأن واجبهم هو التأكد من أن ما تم هو مطابق لما هو مطلوب.

ج) الإنتقادات الموجهة لنظرية "تايلور"¹

بالرغم من أن آراء "تايلور" أحدثت ثورة علمية كبيرة في شؤون الإدارة من مقومات الإدارة الرشيدة، من فلسفة واضحة و أفكار علمية إلا أنه لها عدة إنتقادات:

يعتقد "تايلور" أن هناك طريقة تعتبر أحسن الطرق لأداء نفس العمل، غير أن هذه الفكرة تتجاهل أهمية الاختلافات الفردية للعمال، ولهذا يجب أن يترك لكل شيء من الحرية لتكييف طريقة تنفيذ العمل المحددة في حدود تتفق مع إمكانياته و طبيعته.

تجاهلت النظرية تماما أثر الحوافز المعنوية في رفع كفاية العاملين و تحقيق رضائهم الوظيفي و أعتبرت أن الأجر هو الحافز الوحيد للعمل، و أن العامل يسعى إلى إشباع حاجات أخرى مختلفة عن الحاجات التي تستهدف الأجر.²

تركيز "تايلور" على أنه هناك أفضل طريقة أداء العمل، بينما يشير الواقع إلى أنه ليس طريقة مثلى لأداء العمل.³

5-1-2 حركة الإدارة العملية (التنظيمية)⁴

رأينا فيما سبق أن "تايلور" إهتم بعنصر العمل داخل الورشات، و إنتهت دراسته بإرساء أسس عملية في تحديد مختلف الأنشطة و وضع نظام الأجور، في الوقت ذاته كان "فايول" الذي يعد من أوائل الباحثين في أسس نظرية الإدارة و من رواد الإدارة المشهورين، و الذي دائما يقترن إسمه بإسم "تايلور" في مجال الإدارة العملية، بنشر تجاربه لكن بمنهج مختلف عن الذي سلكه تايلور، و المستقى من تقلده لعدة مناصب في الإدارات العليا، فأهتم بالجوانب التنظيمية و الوظيفية للمؤسسات، ولم تكن المبادئ التي إعتنقها "فايول" لتزاحم مبادئ "تايلور" بل بالعكس، حيث كانت مؤلفات "فايول" جهوده و أبحاثه متممة لما أتى به "تايلور"، فكلاهما تناول الناحية التحليلية لأعماله و مسؤولياته كمدير مسؤول في المنشآت الصناعية، تنبه كل منهما إلى أن مشكلة العاملين و إداراتهم في جميع المستويات تعتبر الطريق إلى النجاح في الصناعة، إلا أن كل منهما طبق الطريقة العملية، غير أن أوجه الاختلاف تكمن بالدرجة الأولى إلى إختلاف

¹ علي شريف: " الإدارة المعاصرة "، مرجع سابق، ص 39

² عبد الرحمن توفيق: " إدارة الأعمال - الجوانب السلوكية و التنظيمية للبيئة"، دار الشعب للطباعة، القاهرة، 1976، ص 71

³ عبد الرحمن عبد الباقي عمر: " دراسات في إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية "، د.ط، القاهرة، 1983، ص 94

⁴ علي شريف: " الإدارة المعاصرة "، مرجع سابق، ص 40

خبرته و طبيعة أعماله، دفعت "تايلور" إلى البحث في مستوى الإدارة المباشرة، حيث بدأ من أقل المستويات الرئاسية و السلطة في المصنع إلى أعلاها، أما "فايول" فتركزت أبحاثه حول الإدارة العليا و وظيفة المدير الإداري ثم تدرج من أعلى إلى أسفل.

أ) مبادئ حركة الإدارة العملية¹

- **التخصص وتقسيم العمل:** و يهدف " فايول " بهذا المبدأ الحصول من الفرد على قدر أكبر من العمل بنفس الجهد الذي يبذله.

- **السلطة والمسؤولية:** يرى "فايول" أن السلطة و المسؤولية مرتبطتان، حيث توجد علاقة وثيقة بينهما تتمثل في أن المسؤولية تتبع السلطة وتتدفق منها، و السلطة كما يراها " فايول " هي مزج بين السلطة الرسمية المنبثقة من مركز المدير و السلطة الشخصية الناتجة من صفات عديدة كالذكاء و القدرة على القيادة.

- **وحدة الأمر أو السلطة الآمرة:** و يعني هذا أن العامل يجب أن يتلقى التعليمات و الأوامر من رئيس واحد، فالإخلال بذلك يعرض المؤسسة لعدم الإستقرار، كما أن الإزدواج يسبب الخراب و الضياع، كما يساعد على غرس بذور الأحقاد بين العاملين.

- **وحدة التوجيه و الإرشاد:** هذا المبدأ يقتضي رئيساً واحداً و خطة واحدة لكل مجموعة من الأنشطة، فهي تخضع لخطة واحدة و رئيس واحد و هو أساسي لتنسيق القوى و تركيز الجهود المختلفة في المؤسسة لتحقيق الأهداف، إذن هذا المبدأ يتعلق بالمؤسسة.

- **النظام:** يرى "فايول" في هذا المبدأ أن النظام هو إحترام النظم، و اللوائح و الأوامر بشرط أن تكون عادلة، فبدون النظام لا يمكن للمؤسسة أن تزدهر و يتطلب ذلك دوماً وجود رؤساء صالحين و قادرين في مختلف المستويات.

- **إخضاع المصلحة الخاصة للمصلحة العامة:** بمعنى أن المصلحة العامة تطغى على المصلحة الشخصية، و في حالة التضارب يجب على الإدارة أن توفق بينهما، و يتطلب ذلك العزم و القدوة الطيبة من الرؤساء.

- **المكافأة أو تعويض المستخدمين:** تعتبر مكافأة الأفراد ثمناً لما يبذلونه من خدمة، لذلك و جب توافر المكافآت العادلة على قدر الإمكان، بحيث تتم التعويضات و المكافآت بشكل يحقق

¹ علي شريف: " الإدارة المعاصرة "، مرجع سابق، ص ص 40-41

أقصى رضا ممكن للعاملين و أصحاب العمل على حد سواء، و يرتبط ذلك بتكاليف المعيشة و توافر أو غياب القوة العاملة و الظروف العامة للأعمال و أن يراعى في ذلك التعويضات و المكافآت.

– **المركزية:** لم يستخدم "فايول" تعبير مركزية السلطة، و لكن أشار بأن توزع السلطة أو تتركز في المؤسسة حسب الظروف الخاصة.

– **تدرج السلطة:** و هي عبارة عن السلطة التي توضح خط السلطة، إبتداءً من أعلى الرتب إلى حتى تنتهي إلى نهاية السلطة.

– **الترتيب:** و يقسم هذا المبدأ إلى قسمين: ترتيب مادي للأشياء، ترتيب إجتماعي.

✓ ترتيب و نظام مادي للأشياء: من أجل تجنب ضياع المواد و تسهيل الحصول عليها.

✓ ترتيب و نظام إجتماعي للأفراد: بمعنى أن يكون لكل شخص وظيفة تلاؤم كفاءته و قدراته.

– **المساواة:** عن طريق المساواة، العدل و العاطفة، يشجع المديرون القوة العاملة في أداء وظائفها بأقصى طاقتها و قدراتها من الولاء و الإخلاص.

– **إستقرار العمال:**¹ بمعنى ثبات العمال في وظائفهم، فقد أثبت "فايول" أن عدم ثبات العاملين في عمل معين، يرجع إلى سوء الإدارة الأمر الذي يؤدي إلى فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها.

– **روح الإبتكار:** حث "فايول" في هذا المبدأ الرؤساء على التضحية بغرورهم الشخصي، لغرض تنمية و تشجيع روح الإبتكار في المؤسسة بما يعود عليها بالخير إلى الغير.

– **التعاون:** هذا المبدأ الحاجة إلى العمل الجماعي، سيادة روح الجماعة و الإتحاد ذلك أن توافر روح الإتحاد و الانسجام بين الأفراد في المؤسسة تعتبر قوة كبيرة لها، لذلك يتطلب الأمر أن يتم العمل على هيات فريق.

و هذه المبادئ وضعت بناء على تجربة قام بها "فايول" و تحقق من إمكانية إستخدامها في أية مؤسسة.

(ب) وظائف الإدارة العملية:

حسب رأي "فايول" أن الأنشطة الرئيسية لكل المؤسسة تتمثل في:

¹ علي شريف: " الإدارة المعاصرة"، مرجع سابق، ص 42

- ✚ أنشطة فنية: و هي عمليات الإنتاج (نشاط فني متعلق بالإنتاج و يحتاج إلى مقدرة فنية).
- ✚ أنشطة تجارية: و هي عمليات الشراء، البيع و التبادل و تحتاج إلى مقدرة تجارية.
- ✚ أنشطة الضمان و الوقاية: و هي ما تصل إليه بالمحافظة على الممتلكات و الأفراد، كل مؤسسة هي عرضة للمخاطر، فلا بد أن تؤمن الحياة للعمال و الممتلكات.
- ✚ أنشطة المحاسبة: و المتمثلة في تسجيل التكاليف، الأرباح، الخصوم المختلفة.
- ✚ أنشطة إدارية: متمثلة في التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة.

5-2 المدرسة الرأسمالية:¹

- من رواد هذه المدرسة "ماري، فولي، باركار"، التي تطرقت للإعتبارات النفسية للإنسان و إعتبارها تلعب دوراً أساسياً، و من أهم أفكارها:
- ❖ عندما يشعر المرؤوسن بقوة رؤسائهم، و يشعرون بأن هناك من يوجه لهم الطريقة التعسفية يؤدي ذلك إلى ردود فعل سيئة و بالتالي تجعلهم يكونون العداء لرؤسائهم.
 - ❖ تطرقت للمسؤولية و أعطتها مفهوم جديد يختلف عن المفاهيم السائدة، إذ ترى أن المسؤولية هي مسؤولية كل فرد يمكن لا يمكن فصلها عن مسؤولية الأفراد الآخرين على أساس أن عمل كل شخص يكمل الآخرين و بالتالي لا يمكن فصلها عن البعض داخل التنظيم و إنعكاسات ذلك على العناصر المادية.
 - ❖ كذلك أبرزت تلك النظريات الإنسانية أهمية التنظيم غير الرسمي ▪

5-3 المدرسة التaylorية:²

ركزت الإدارة العلمية للمدرسة التaylorية على الصفات و الخصائص التالية للتسيير:

- ✓ العمل.
- ✓ التخصص.
- ✓ تقسيم العمل.
- ✓ الرشد في العمال و الإدارة.
- ✓ هيكل التسيير و التسلسل الرئيسي.

¹ نعمان عبد الغني: " الإدارة و التسيير الرياضي و الحكم الراشد"، مرجع سابق، ص 48

² نعمان عبد الغني: " الإدارة و التسيير الرياضي و الحكم الراشد"، مرجع سابق، ص 49.

✓ استخدام الحوافز الرئيسية لتشجيع العمال.
و اعتبرت المدرسة التaylorية الفرد وحدة يتعين أن يكون سلوكه و نشاطه على درجة عالية من الرشد و التعقل، الأمر الذي يحقق أكبر قدرة من الإنتاج في أقصر وقت و بأقل مجهود و بأدنى حد من التكلفة.

5-4 مدرسة العلاقات الإنسانية: ¹

ملأت حركة العلاقات الإنسانية الكثير من الفجوات في المعرفة بخصوص إدارة المؤسسات و رغم ذلك فلم تستطع خلق نظرية جديدة للإدارة، و لقد قبل أصحاب هذه المؤسسة هدف الإدارة العلمية الأساسي وهو تحقيق الكفاية، تركز هذه المدرسة على الأفراد باعتبارهم يقومون بمختلف الأنشطة، فهي ترى انه من الضروري دراسة أنماط سلوكهم و العلاقات الشخصية المتداخلة، و كذا دراسة النواحي الفهمية و الإجتماعية للأفراد، لأنهم من المتغيرات الأساسية و المؤثرة بالدرجة الأولى على إنتاجيتهم.

سوف نتطرق إلى ثلاثة نقاط رئيسية تمثل هذا الإتجاه (تجارب هاوثورن- إستنتاجات خاصة بالتجارب- أهم الإنتقادات الموجهة لهذه المدرسة).

5-4-1 دراسات و تجارب هاوثورن:

أما عن هذه التجارب و الدراسات التي أجراها الرائد *Mayau* و *مساعدته rothisberg* في مصانع شركة *Western Eclecti* في بلدة "هاوثورن" بالولايات المتحدة الأمريكية، و ذلك من خلال الفترة الممتدة من 1927 إلى 1932، إستهدفت هذه التجارب دراسة اثر متغيرات معينة مثل ساعات العمل، فترات الراحة، مستوى الإضاءة، مستوى الأجور على الإنتاجية.

و قد تمت هذه التجارب على (04) أربعة مراحل:

✓ المرحلة الأولى: دراسة تأثير الضوء على الإنتاجية.

✓ المرحلة الثانية: دراسة أثار ساعات العمل و ظروفه على الإنتاجية.

✓ المرحلة الثالثة: دراسة شاملة لإتجاهات العمال و مشاعرهم.

✓ المرحلة الرابعة: محاولة لتحديد وت تحليل التنظيم الإجتماعي.

5-4-2 نتائج الدراسات: ¹

¹ أحمد عادل راشد: " مفكرات في إدارة الأفراد "، ط.1، دار النهضة العربية، بيروت، 1981، ص 84.

✚ إن إمكانية العمل لا تحدد طبقاً للطاقة العضوية للعامل، وإنما الوضعية النفسية و الإجتماعية.

✚ لا يتصرف العمال و لا يواجهون الإدارة و يساندوها كأفراد منعزلون، و إنما بإعتبارهم أعضاء في جماعات.

✚ تلعب التنظيمات غير الرسمية دوراً هاماً في تحديد سلوك الأفراد و مواقفهم بالنسبة للتنظيم الرسمي.

و فيما يلي أهم الإقتراحات التي وضعها أنصار حركة العلاقات الإنسانية و السلوكية لعلماء النفس و الإجتماع، و دعوا إلى ضرورة تفهم دور الفرد من طرف المؤسسة، بالتحفيز المتعدد الجوانب و تشجيع عمل الفرد و المشاركة في إتخاذ القرارات، إضافة إلى تفهم سلوك الجماعات الصغیر و تدريب المسؤولين في حقل العلاقات الإنسانية.

5-4-3 الإنتقادات الموجهة لحركة العلاقات الإنسانية: ²

ركزت حركة العلاقات الإنسانية على أهمية الدوافع الإجتماعية، بإعتبارها الدافع الرصيد الذي يفسر سلوك الأفراد و متجاهلة باقي الدوافع الأخرى و التي لا تقل أهمية، فالدوافع الإقتصادية تلعب دوراً هاماً في زيادة الإنتاجية و لا يمكن إهمالها كلياً، فقد يستمتع الأفراد لجماعة العمل و لكن إذا كان مستوى الأجر منخفضاً، فغن معدل دوران العمل و ترك العمل سيظل مرتفعاً. إهتمام حركة العلاقات الإنسانية بالتنظيمات غير الرسمية، و إعتبارها أساسية في البناء التنظيمي، مع التجاهل التام للتنظيمات الرسمية التي تعتبر مهمة أساسية في وجود التنظيمات غير الرسمية.

الإهتمام بالعلاقات الإنسانية دون الإهتمام بالإنسان نفسه، حيث أثبتت التجارب أن قوة فاعلية الجماعة في إحداث التأثير على سلوك الفرد، لا يتحقق إلا إذا رغب الفرد نفسه إلى الإنتماء إليها أولاً.

إفتراضها أن المتغير الوحيد المؤثر على الإنتاجية، هو إشباع الحاجات الإجتماعية و هو إفتراض غير سليم، حيث أن الإنتاجية متغير تابع يؤثر فيه عوامل كثيرة.

¹ أحمد عادل راشد: " مذكرات في إدارة الأفراد "، ط.1، دار النهضة العربية، بيروت، 1981، ص 85.

² حنفي عبد الغفار: " إدارة الأعمال "، د.ط، الدار الجامعية، القاهرة، 1989، ص 57.

5-5 المدرسة السلوكية: ¹

تعتبر الإنتقادات الموجهة إلى مدرسة العلاقات الإنسانية، القاعدة الرئيسية التي بنيت منها دراسات المدرسة السلوكية و التي تعد بدورها إمتداد لمدرسة العلاقات الإنسانية، لكن تصنيف هذه المدرسة السابقة يجيد فهم حقيقة ما، من اجل التأثير عليها لإرضاء العامل.

حيث إعتمدت هذه المدرسة في دراسة سلوك الفرد على (03) ثلاثة مدخل:

❖ **مدخل علم النفس:** يدرس سلوك الفرد، بشكل عام، و أهم فروعها هي:

– **علم النفس التنظيمي:** يدرس سلوك الفرد داخل المؤسسة التي يعمل فيها و ما هو تأثير الفرد في المؤسسة و تأثير هذه الأخيرة عليه.

– **علم النفس الاجتماعي:** يعالج سلوك الفرد و ارتباطاته بالمجموع البشرية و كيف تتم عملية التأثير المباشر للأفراد و الجماعات على السلوك.

❖ **مدخل علم الاجتماع:** يعالج سلوك الفرد في إطار المجموعات إضافة إلى طبيعة هذه المجموعات و تكوينها و أثرها في الإنسان و التنظيم الرسمي في المؤسسة، و أثرها في الأفراد و التنظيمات.

❖ **مدخل علم الأجناس:** يبحث في سلوك الفرد البيئي و المكتسب سواء أكان سلوك فني أو سلوك اجتماعي له علاقة بالحضارة و البيئة.

و سوف نتناول أفكار هذه المدرسة من خلال النظريات المفسرة للدافع، و يمكن تقسيم أفكارها من خلال العوامل المؤثرة في الدوافع: (عوامل داخلية و خارجية).

5-5-1 نظريات العوامل الداخلية و الخارجية ²

أ) **نظرية العوامل الداخلية :**

أصحاب هذا الإتجاه يرون أن الدوافع تتأثر بعوامل داخلية نابعة من الفرد ذاته، ولا علاقة لأي فرد آخر بالسلوك الذي يسلكه هذا الفرد و سنشير في هذا إلى نظرية تدرج الحاجات لـ:

"ماسلو *Maslow*":

– **نظرية تدرج الحاجات:** وهي قائمة على أساس فرضيتين هما:

¹ محمد فريد الصحن: " مبادئ الإدارة "، الدار الجامعية، القاهرة، 2000، ص 80.

² محمد فريد الصحن: " مبادئ الإدارة "، مرجع سابق، ص ص 80-81.

- ✓ إن الإنسان له حاجات و رغبات يبحث عن إشباعها، و ان الحاجات التي لم يستطع إشباعها تؤثر على سلوكه.
- ✓ إن الحاجات مرتبة ترتيبا تدريجيا و ان الفرد يسعى دوما إلى إشباع حاجات تظهر بعد إشباع حاجة قبلية، وقد قسم "ماسلو" الحاجات إلى (05) خمس مستويات متدرجة و هي:
- **الحاجات الفيزيولوجية:** وهي الحاجة الواجب إشباعها للمحافظة على حياة الفرد و إستمراره كالأكل، النوم، الهواء، الماء... إلخ.
- **الحاجات الأمنية:** الحاجة إلى الأمن و الإستقرار و الحماية من المخاطر الصحية و المادية و التدهور الإقتصادي، حتى يستقر الفرد نسبيا و إجتماعيا.
- **حاجات إجتماعية (الإنتماء):** الإنسان كائن إجتماعي لا غنى له عن الجماعة التي يعيش معها، و بالتالي تظهر حاجته إلى تكوين صداقات و إنشاء علاقات مع الأفراد و كسب رضا الآخرين، و هذا لإشباع حاجته للإنتماء.
- **الحاجة إلى التقدير و الإحترام:** حاجة الفرد إلى الإحترام، هي حاجة باطنة و يتحصل عليها الفرد بإحترامه لنفسه و عمله، على ان يكون ذا أهمية بالنسبة للآخرين، فينتابه شعور بالثقة و المكانة الإجتماعية و كسب إحترام الآخرين.
- **الحاجة إلى تحقيق الذات:** تمثل الحاجة العليا و الأخيرة التي يعمل الفرد على تحقيقها، فثقتة بنفسه و بمركزه و إستغلاله لشخصيته و تسخير قدراته بشكل إيجابي، يجعله يسعى إلى تحسين أدائه و من ثمة زيادة الإنتاج.

الشكل رقم (12): يوضح هرم الإحتياجات عند "ماسلو"



الإحتياجات الإجتماعية

إحتياجات الأمان

الإحتياجات الفيسيولوجية

المصدر: محمد فريد الصحن: " مبادئ الإدارة "، مرجع سابق، ص ص 80-81.

لكن وجهت لهم "ماسلو" عدة إنتقادات من بينها:

✚ يمكن أن لا يكون إشباع الحاجات وفق هذا الترتيب الذي وضعه "ماسلو" ، كذلك يتعلق

إشباع الحاجات بإدراك الفرد و تصوره لها.

✚ كون الأفراد يختلفون فيما بينهم، أي أنهم يشبعون حاجاتهم بطريقة مختلفة.

✚ إختلاف فرص إشباع الحاجات التي تصادف الفرد.

✚ كذلك عامل الزمن الذي يغير الرغبة في إشباع الحاجة.

✚ قوة هذه الحاجات و شدتها تكون بحسب الأحوال و الظروف المحيطة بالفرد و مكانته داخل

المنظمة، و في حين يكون العمال في أمس الحاجة للإنتماء يكون بعض المشرفين في أوج

حاجاتهم إلى السلطة وهكذا.

(ب) نظرية العوامل الخارجية: ¹

ترى هذه النظرية ان سلوك الفرد يتأثر بدوافع خارجية، و هنا يمكن تقسيم النظريات إلى:

نظري X /و/ نظرية Y /و/ نظرية النضج/ عدم النضج.

- نظرية X و Y: يميز *Mc-Greg or* بين نوعين من البشر يندرجان تحت ما أسماه نظرية X

و Y.

أولاً: نظرية X: قدم *Mc-Greg or* (03) ثلاثة فرضيات تؤيد هذه النظرية:

✓ شعور الفرد بالكراهية المتأصلة إتجاه عمله، و يحاول تفاديه و تجنبه قدر الإمكان.

¹ محمد فريد الصحن: " مبادئ الإدارة "، مرجع سابق، ص 83.

✓ لا بد من إجباره على أداء عمله، و لا بد من توجيهه ومراقبته بإستعمال كافة الطرق والأساليب من أساليب الوعد و الوعيد، التهديد و العقاب كلما دعت الضرورة إلى ذلك، لضمان الوصول إلى أهداف المؤسسة.

✓ يفضل معظم الأفراد تلقي التعليمات و التوجيهات بالتفصيل من رؤسائهم لتجنب إلقاء المسؤولية على عاتقهم، بغرض ضمان بقائهم و إستقرارهم في العمل حتى و إن كان على حساب طموحاتهم الفردية.

ثانياً: نظرية Y: قدم *Mc-Greg or* نظرية أخرى تسمى نظرية Y تركز على الأسس التالية:

✓ الإنسان العادي لا يشعر بالكراهية إتجاه عمله، و إنما على العكس من ذلك فهو بحاجة إلى العمل كما هو بحاجة إلى الراحة و الرياضة.

✓ الرقابة و التوجيه الخارجيين المرفقين بأسلوب الوعد و الوعيد، لن يكونا السبيل الرجوع و المناسب لدفع العامل نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

✓ إلزام الفرد بتحقيق أهداف المؤسسة تصطحبه مكافآت يأمل الفرد في الحصول عليها، و من أهمها إشباعه لحاجاته و طموحاته الفردية و تحقيقه لذاته.

✓ معظم الأفراد في المؤسسات يمتلكون القدرة على إستخدام الفكر و على التصور و الإبتكار من أجل إيجاد الحلول لمشاكل هذه المؤسسات.

ثالثاً- نظرية النضج / عدم النضج:¹

يرى " أرغريس " أن الإنسان لديه نزعة طبيعية نحو النمو و النضج مثله مثل الطفل الصغير الذي يكبر و ينضج ، و يميز " أرغريس " بين (07) سبعة مراحل في إنتقال الفرد من حالة عدم النضج إلى حالة النضج:

✚ إنتقال الفرد من الحالة السلبية إلى الحالة الإيجابية من النشاط كإنسان راشد.

✚ ينتقل الفرد من حالة الإعتماد على الغير إلى حالة الإستقلال التي تميز الإنسان البالغ.

✚ تنوع طرق السلوك مع تقدم العمر الزمني للفرد.

✚ ينتقل الفرد من عالم صغير محدود إلى عالم واسع (ميول متنوعة).

✚ يتغير المنظور الزمني للفرد من مجرد إدراك الحاضر إلى إدراك الماضي و الحاضر و المستقبل.

¹ محمد فريد الصحن: " مبادئ الإدارة "، مرجع سابق، ص 84.

✚ ينتقل الفرد من حالة التبعية إلى وضع التفوق و التكافؤ.

✚ ينتقل الفرد من مرحلة عدم القدرة و السيطرة على ذاته إلى مرحلة السيطرة على الذات و إدراكها.

5-6 المدارس الحديثة: ¹

إن المدارس السابقة تمثل مدارس فكرية قائمة بذاتها، و لكن الفكر الإداري الحديث لم يتوقف عند هذا الحد، بل داوم البحث عن رؤى جديدة تتيح فهمها أوضح، و معرفة أكثر شمول لنظرية الإدارة و من أهم النظريات و المدارس في هذا الإتجاه نذكر:

5-6-1 نظرية الأنظمة:

كيف تعمل المنظمات؟ هذا هو السؤال الجوهرى الذي تجيب عليه هذه النظرية.

إن المنظمة حسب هذه النظرية " عبارة عن مجموعة من الأجزاء المتداخلة التي تنتمي إلى النظام، حيث كل جزء يؤدي وظيفته و كل الأجزاء تتأثر و تؤثر و تتفاعل مع بعضها البعض".

❖ عناصر النظام: يتكون النظام من العناصر التالية:

- المدخلات: حيث يحصل النظام على الموارد التي يحتاجها من البيئة الخارجية، مثل الموارد البشرية، المالية، المادية، المعلوماتية.

- عمليات التحويل: حيث يقوم النظام بإستخدام النواحي الفنية و التكنولوجية التي يملكها لتحويل المواد المتحصل عليها إلى سلع أو خدمات.

- المخرجات: تتضمن السلع و الخدمات التي يقدمها النظام إلى البيئة، كما تتضمن النماذج السلوكية للنظام و الأرباح التي يحققها أو الخسائر التي يتحملها.

- المعلومات المرتدة: هي المعلومات التي ترتد من البيئة إلى النظام، التي توضح رد فعل البيئة الخارجية فيما يتعلق بالسلع المقدمة و الخدمات و وسائل تصرفات النظام، و التي يمكن أن تؤثر سلباً أو إيجاباً على قدرة النظام على الحصول على موارد أو مدخلات جديدة يبدأ بها دور آخر و هكذا.

¹ عصام بدوي: " موسوعة التنظيم و الإدارة في التربية البدنية و الرياضية "، ط.1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001، ص 91.

– البيئة: هي مجموعة الأنظمة الخارجية مثل: النظام السياسي و الحضارة و القانون و الفنية و الإقتصادية، و تؤثر على شكل و طبيعة المدخلات و العمليات و المخرجات.

5-6-2 مدرسة علم الإدارة¹

نشأت نتيجة الأبحاث التي أجريت في الحرب العالمية الثانية، و التي تناولت بصورة أساسية تطبيق الأساليب الكمية على المشاكل العسكرية و المشاكل المتعلقة بالنقل و التوزيع. مدرسة الإدارة العلمية أتت لتوفق بين إهتمام الإدارة العلمية و الكفاءة و عملية التخطيط و يتم ذلك عن طريق التكامل بين عدة حقول من المعرفة.

❖ تقييم مدرسة علم الإدارة

على الرغم من مبالغة هذه المدرسة في إستخدام الأرقام، إلا أنها ساهمت في معالجة العديد من المشاكل مثل التخزين و النقل و مع ذلك فإن مدرسة علم الإدارة لم تحمل المشاكل السلوكية و يمكن القول أن مدرسة على الإدارة هي كمية بالدرجة الأولى، و لكن المشاكل الهامة التي لا يمكن وضعها بصورة كمية تجري معالجتها بصورة وصفية (بحوث العمليات) تستخدم لإتخاذ قرارات رشيدة و خطط منطقية قابلة للتطبيق.

5-6-3 الإدارة اليابانية:

هي أن يكون عمل الشركة بشكل مجموعة و ليس بعمل فردي، و يوجه الإهتمام إلى النجاحات الهائلة التي حققتها منظمات الأعمال اليابانية منذ نهاية الحرب العالمية الثانية، من حيث جودة المنتجات، حجمها، إنتاجية الأفراد، مما يؤدي إلى زيادة قدرتها على غزو أسواق العالم بما فيها الأسواق الأمريكية و الأوروبية.

أ) عناصر الإدارة اليابانية²

من أبرز عناصر الإدارة اليابانية هي:

✚ الأسلوب المميز في إدارة العنصر البشري في المنظمات اليابانية.

✚ أسلوب عمل الفريق.

✚ أسلوب المشاركة في إتخاذ القرار.

¹ هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النصور: "إدارة المنشآت المعاصرة"، د.ط، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 71

² هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النصور: "إدارة المنشآت المعاصرة"، مرجع سابق، ص 72

✚ توفر المعلومات و المشاركة في إستخدامها بين جميع أفراد المنظمة.

✚ الشعور الجماعي بالمسؤولية.

5-6-4 الإدارة بالأهداف¹

لاقت الإدارة بالأهداف بإعتبارها إحدى تقنيات الإدارة إنتشاراً كبيراً في العقدين الماضيين و يعتبر "أوديوم *Odiome*" الوحيد في سنة 1965 الذي ألف كتاب خصصه للإدارة بالأهداف و قد أسهم في ترجمة مفهوم الإدارة بالأهداف إلى نظام شامل قابل للتطبيق و لم يكتب لهذه التقنية الذبوع و الإنتشار تطبيقاً إلا في الستينات.

أ) مفهوم الإدارة بالأهداف

يمكن تحديد الإدارة بالأهداف، بأنها نظام تحدد المنظمة به طريقها و ما تريد أن تصل إليه و قياس النتائج التي تحققها، أما بدايات هذه التقنية ترجع إلى "بيتر دركر" في كتابه " *The Practice of Management*" الذي نشره عام 1954، و أكد فيه على أهمية وضع الأهداف للمنظمة و الفرد معاً.

و هذا النمط من الإدارة عبارة عن مجموعة من العمليات، يشترك في تنفيذها من الرئيس و المرؤوس، و تتضمن هذه العمليات تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها، تحديداً واضحاً و تحديد مجالات المسؤولية الرئيسية لكل فرد في التنظيم على ضوء النتائج المتوقعة، و إستعمال هذه المقاييس ك معايير لتنظيم سير العملية الإدارية.

كما أن هذا النوع من الإدارة بالإضافة إلى حداته يعتبر أفضل و أقوى إدارة إدارية، و ما يميز الإدارة بالأهداف عن غيرها من الإدارات أنها تتسم بسهولةها و إنسجامها مع الحس العام البسيط، حيث هي إنعكاس للغرض من الإدارة بنفسها.

ب) أهداف الإدارة بالأهداف

- ✓ الإلتقاء الفردي بين المشرف و كل واحد ممن يشرف عليهم لوضع أهداف ذات صلة بالأداء و يعني أن للمنظمة أهدافها و أن للأفراد العاملين فيها أهدافهم كذلك.
- ✓ إتاحة الفرص للتعبير عن أهدافهم و مراعاة الفروق الفردية.
- ✓ وضع الأساس أو الإطار العام للتخطيط و التنظيم و التوظيف و التوجيه و التقويم.

¹ على السلمي: " الإدارة بالأهداف"، مرجع سابق، ص 29.

ج) خصائص الإدارة بالأهداف

و تتمثل هذه الخصائص في:

- * تدرك أهمية المناخ المحيط و ضرورة الإنفتاح عليه و التعامل معه بإعتباره مصدراً للموارد.
- * هي إدارة تقبل المنافسة و تسعى لزيادتها و ليس لتفاديها.
- * تستوعب التكنولوجيا الجديدة و توظفها للحصول على المزايا و الفرص الهائلة.
- * تعمل على تعظيم المخرجات من خلال الموارد المتاحة و ذلك بتطوير عمليات الإنتاج و التسويق.

د) مبادئ الإدارة بالأهداف¹

تعتبر الإدارة بالأهداف من الأساليب الرائدة في الإدارة، و قد قام "بيتر داركر" بوضع أسس هذا الأسلوب الإداري و تبعه العديد من المفكرين الإداريين، و النقاط العشر الآتية تقدم ملخص لهذا الأسلوب:

- ❖ تمثل الإدارة بالأهداف تطويراً للعلوم السلوكية في الإدارة و ذلك من خلال إستخدام مبادئ الأهداف و المشاركة و المسؤولية و غيرها.
- ❖ تركز الإدارة بالأهداف على إشتراك الرئيس و مرؤوسيه في تحديد أهداف منظمته في جميع المستويات الإدارية، و يسعى هذا الأسلوب إلى تقريب وجهات نظر الرؤساء و المرؤوسين.
- ❖ إن المشاركة في وضه الأهداف و أساليب تحقيقها تؤدي بالمرؤوسين إلى التعهد و الإلتزام بتلك الأهداف التي وصعوها، و يؤدي هذا بالتبعية إلى إرتفاع الإنتاجية و الأداء.
- ❖ يعتمد هذا الأسلوب على إفتراضات أن الرئيس سيشجع مرؤوسيه على المشاركة و المبادرة و أن المرؤوس يمكن الوثوق في قدراته، و أنه سيسعى إلى تنمية شخصيته و تحقيقها من خلال وضعه لأهداف منظمته.
- ❖ تعتمد الإدارة بالأهداف على أن المرؤوسين يودون معرفة الأهداف التي تطلب المنظمة تحقيقها و يودون أن تقاس فاعلية أدائهم بمدى تحقيقهم لهذه الأهداف.
- ❖ تمر الإدارة بالأهداف ب: (05) خمس خطوات أساسية:
- يقوم المدير بتزويد مرؤوسيه بإطار عام عن الأهداف المطلوب تحقيقها.

¹ على السلمي: " الإدارة بالأهداف "، مرجع سابق، ص ص 30-31.

- يقوم المرؤوسين بإقتراح أهداف محددة.
- يتناقش الرئيس و المرؤوسين حول هذه الأهداف بصيغتها بصورة نهائية.
- يقوم المرؤوسين بتنفيذ الخطة و تسجيل النتائج في تقارير تقدم الرئيس.
- يقوم الرئيس بمتابعة الخطة و تصحيح مسار التنفيذ.
- ❖ يجب أن تكون أهداف الوحدات مربوطة بالأهداف الأعلى منها في التسلسل التنظيمي، كما يجب أن تكون هذه الأهداف واقعية يمكن تحقيقها و أن تكون محددة بوضوح، و أن يمكن قياسها و أن تكون قابلة للتغيير مع تغيير الظروف.
- ❖ الإدارة بالأهداف هو أسلوب الإدارة وجها لوجه أو فرداً لفرد، و تعتمد على تحديد العمل الواجب أدائه لتحقيق أهداف المنظمة و ليس تحقيق أهداف شخصية أو لتطويع العمل و أهداف للظروف الشخصية للأفراد.
- ❖ يعتمد قياس فاعلية أداء المنظمة و الأفراد على مدى تحقيقهم للأهداف، كما تعتمد أساليب الحوافز على نفس المنطق، أي أن هناك ربط بين الأداء (تحقيق الأهداف) و الحوافز.
- ❖ يجبر هذا الأسلوب الرؤساء و المرؤوسين على وضع خطط و التنسيق بينها و بين الخطط الأخرى، و على متابعة و رقابة و تنفيذ هذه الخطط و على تنمية علاقات تعاون طيبة بين الأفراد و المستويات التنظيمية بالمشروع.

6- عناصر الوظيفة التسييرية: ¹

تتكون الوظيفة التسييرية من العناصر التالية:

- 6-1 التخطيط:** يشدد فايول بالنسبة للتخطيط على بعد النظر، الذي يتجلى في القدرة على التنبؤ بالمستقبل، و في التحضير له بإعداد الخطة المناسبة.
- و يستوجب التخطيط السليم في رأيه الوحدة و المرونة و الإستمرار و الدقة، أما فقدانه أو فشله فهو دليل على عدم الكفاية التسييرية.
- 6-2 التنظيم:** يعني إمداد المنشأة أو المشروع بكل ما يلزم لتأدية وظيفته، مثل المواد الأولية و المعدات و رأس المال و المستخدمين، وكذا إقامة العلاقات المادية و البشرية الملائمة.

¹ Carrel and Kuzmits : "Personnel :Management of Human Resources", Merrill Publishing International, Columbus, USA ,1986, P42

3-6 إصدار الأوامر: لا تقتصر هذه المهمة على مجرد إصدار الأوامر، إنما هي عملية توجيه وقيادة، و تستدعي القيادة توفر شروط معينة في المدير مثل:

✚ المعرفة الواسعة بموظفيه.

✚ القدرة على إستبعاد الأشخاص غير الأكفاء.

✚ القدوة الحسنة.

✚ عدم القابلية للضياع في التفاصيل و الجزئيات.

4-6 التنسيق: أي إيجاد الإنسجام بين أوجه النشاط للتأكد من النجاح.

5-6 الرقابة: للتثبت من إتباع ما قرر و رسم من خطط و تعليمات و مبادئ.

7- المبادئ العامة للتسيير:¹

أورد "فايول" (14) أربعة عشرة مبدأ، ذاكراً أنه إستخدمها في حياته العملية مركزاً على أنها صفة عامة أي تطبق على جميع ما يزاوله الإنسان من نشاطات و أعمال، كالتجارة و السياسة و الأعمال الخيرية و حتى الحرب، و على أنها ليست ثابتة أو مطلقة.

1-7 تقسيم العمل: ينطبق على الأعمال كافة، فنية كانت أم تسييرية.

2-7 السلطة و المسؤولية: إن السلطة التي تعطي المسير الحق في إصدار الأوامر، يجب أن تتساوى مع المسؤولية، التي هي الإلتزام بإنجاز المهمة الموكلة له.

3-7 الإنضباط: أي ضرورة إحترام النظم و اللوائح، وعدم الإخلال بالأوامر، و هو يعكس نوعية الرؤساء في المستويات التنظيمية المختلفة.

4-7 وحدة الأمر: حيث يتلقى الموظف أو المرؤوس الأوامر من مصدر واحد فقط، هو رئيسه المباشر.

5-7 وحدة التوجيه: يقتضي هذا المبدأ وجود رئيس واحد و خطة واحدة لكل مجموعة من النشاطات الموحدة الهدف.

6-7 خضوع المصلحة الفردية للمصلحة المشتركة: بمعنى أن تكون لأهداف المنشأة الأولوية على أهداف الأشخاص العاملين فيها.

7-7 تعويض الموظفين: بإعطائهم مقابلاً يتناسب مع الأعمال التي يؤديها لصالح المنشأة.

¹ محمد رفيق الطيب: "مدخل للتسيير - أساسيات، وظائف، تقنيات"، مرجع سابق، ص 77

7-8 اللامركزية أو تفويض السلطة: بما يتناسب مع نوعية المهام و نوعية الأشخاص.

7-9 التدرج الرتبوي للسلطة:¹

يقتضي وجود خطوط واضحة لسلطة الأمر من الأعلى إلى الأسفل، هذا ما إمكانية إقامة جسور أفقية للإتصال و التنسيق المباشر، في حال الضرورة، و بمعرفة الرؤساء المباشرين حتى لا يؤدي الأمر إلى حدوث الإرتباك.

7-10 النظام: يتطلب وضع كل شئ و كل شخص في مكان معين و أن يكون هذا المكان مناسب.

7-11 الإنصاف و المساواة: أي معاملة العاملين في المنشأة بالعدل و بحسن النية، و هو أمر يتطلب الكثير من الخبرة من جانب الرؤساء المعنيين.

7-12 إستقرار الأشخاص: يتطلب الأداء الجيد للأعمال وقتاً و تمرناً، لذا فإن عدم إستقرار الأشخاص في هذه الأعمال تنفيذية كانت أم تسييرية، يعتبر ظاهرة مرضية.

7-13 المبادرة: تحتاج المنشأة إلى القدرة على التنظير و على تصور الخطة، مثلما تحتاج إلى القدرة على تنفيذها، و يتطلب تشجيع روح المبادرة تضحية الرؤساء بغرورهم الشخصي من أجل تشجيع مرؤوسيههم.

7-14 روح الجماعة: حيث يتعين على الرئيس، من خلال ممارسته لوحدة الأمر، أن يحافظ على وحدة و تماسك مجموعته، و أن يتجنب تفريقها، لأن ذلك يشكل خطأ جسيماً، حيث تكمن قوة المجموعة في الإتحاد، و يستلزم تأمين روح الجماعة وجود إتصالات مكثفة.

8- واقع التسيير الرياضي في الجزائر:

لقد لوحظ في الجزائر أن ظهور مهنة التسيير تأخذ إتجاها غير لائق لا يتماشى مع متطلبات الإدارة الحديثة خاصة في المجال الرياضي منها، و هذا ما هو مسجل من إنعدام طلب فعال على خدمات المسير الممتهن وهذا راجع لعدة أسباب نذكر منها:

- الضباية حول مفهوم تسيير منشآت الأعمال الإقتصادية، فهو يمزج تارة مع القانون و تارة مع الإدارة العامة وفي بعض الأحيان مع السياسة و تارة أخرى مع الإجتهدات الفردية أو الشخصية.

¹ محمد رفيق الطيب: " مدخل للتسيير - أساسيات، وظائف، تقنيات "، مرجع سابق، ص 78

- الواقع المعاش لمنشآتنا الخدمائية و الإقتصادية التي تبقى في قبضة بيروقراطية وصائية لم تسنح الفرصة بظهور جزر تسيير متميزة تتمتع بإستقلالية و مسؤولية.
- تأقلم بيئة التسيير الداخلية و الخارجية مع مقتضيات النمط التجميعي للإدارة، فذلك النمط المنجز بطبيعته ضد الإنتاجية نظرا لتركيزه على تجميع موارد الإنتاج أكثر من إستغلالها.¹

9- معوقات الإتصال المتعلقة بالتسيير:²

- سعي التسيير في أي مؤسسة إقتصادية إلى حين إستخدام الموارد البشرية لتحقيق أهداف معينة بمزاولة العديد من الوظائف و الأنشطة المتمثلة في التخطيط التنظيم، المتابعة، الرقابة، للقيام بهذه الوظائف على أحسن وجه نصطدم بعدة معوقات أثناء القيام بعملية التسيير:
 - النظرة السطحية من قبل الإدارة بالنسبة لأبعاد و محددات مفهوم الإتصال.
 - عدم إدراك الإدارة لأهمية الإتصالات كأحد دعائم التسيير، و أهم القضايا البشرية.
 - عدم إهتمام المؤسسة أو المنظمة بتنمية مهارات الإتصال بين الأفراد.
 - ضعف التبادلات الإدارية التسييرية و عدم كفاءتها ما يعوق الإتصال.
- نلاحظ من خلال هذه المعوقات أنها تتعلق بأفراد القيادة الإدارية و نمط التسيير المتبع و هذه المعوقات تشكل نتيجة لثقافة المسير المحدودة الإتجاه الإتصال، و لعقوله الأهمية الإتصالات غير الرسمية و النظرة التقليدية نحو الأفراد و إجمال القدرات الإبداعية و الابتكاري.

¹ إسماعيل مقران: " إستراتيجية الإدارة الرياضية للإتحاديات و دورها في كيفية تسيير النوادي و المنتخبات في الجزائر "، أطروحة دكتوراه، معهد التربية البدنية و الرياضية، جامعة الجزائر 3، 2010/2009، ص110

² عامر سعيد يس: " الإتصالات الإدارية "، د.ط، مطبعة الإشعاع، القاهرة، 2001، ص 61.

خاتمة:

تطرنّا في هذا الفصل بالتفصيل إلى علاقة الإدارة بالعملية التسييرية و أهميتها و كذا أهم النظريات و المدراس و روادها ، دون إغافل مكونات الوظيفة التسييرية بصفة عامة و في الإدارة الرياضية بصفة خاصة، مع تسليط الضوء على واقع التسيير الرياضي في الجزائر و معوقاته من الناحية الإتصالية، ونستنتج أيضا أن ما نراه في واقعنا الرياضي هو تسجيل بعض النقائص في تجسيد العمليات الإتصالية الإدارية الفعالة ، و ما ينتج عنها من أزمات داخليا و خارجيا ، والتي تعجز الإدارة عن حلها وخاصة في ظل التحولات التي طرأت. على هذا المجال وهذا يتطلب منها توضيح المبادئ و الأسس العلمية التي تناسب المنظمات الرياضية كباقي القطاعات الأخرى .

الفصل الثالث

المشاريع في المنظمات الرياضية

تمهيد :

إن مصطلح المشاريع شيء رنان في حياتنا اليومية العادية أو المهنية، فهو محيظ بالفرد من كل الإتجاهات في حديثه الذي يتكلمه يوميا و في ذهنه كعملية تخطيطية، فهو متداول و عبارة عن مقترحات للتجسيد خاصة في المنظمات و الإدارات حسب الأغراض المعدة لها، كذا نجد الحديث عن المشاريع في أغلب وسائل الإعلام المختلفة المقروءة أو السمعية البصرية .. إلخ، و هي شيء نطمح لتحقيقه في المستقبل القريب أو البعيد.

I. ماهية المشروع

1- مفهوم المشروع:¹

المشروع عبارة عن تنظيم للأفراد و الموارد و الوقت و كافة المدخلات اللازمة، بهدف إنجاز عمل معروف أو تحقيق هدف معين ضمن قيود الوقت و المواصفات و الموازنة. أو هو مجهود مؤقت لإنتاج خدمة أو منتج فريد أو نتيجة معينة.

2- تعريف المشروع:

لقد صاحب مفهوم المشروع عدة تعاريف مختلفة من طرف الأكاديمين و الباحثين و المفكرين كل حسب توجهاته الشخصية أو الغرض الذي سوف يقوم من أجل المشروع و نذكر منها: كما عرف "الفضل و العبيدي" المشروع على أنه نشاط بشري منظم، يهدف إلى إنجاز هدف معين، في فترة محددة أي لها بداية ونهاية، و بإستخدام موارد متنوعة من العاملين و المستلزمات الفنية و المواد الأولية، و الموارد المالية، و أية معلومات تلزم لعملية إنجازه.

❖ و قد عرفت جمعية إدارة المشاريع البريطانية (*Association of Project Management*) المشروع: " بأنه مجموعة من الأنشطة المترابطة غير الروتينية، لها بدايات ونهايات زمنية محددة، يتم تنفيذها من قبل شخص أو منظمة، لتحقيق أهداف محددة في إطار معايير الكلفة، الزمن، الجودة".²

❖ كما عرف معهد إدارة المشاريع الأمريكي المشروع: " بأنه محاولة مؤقتة لإنشاء منتج فريد من نوعه أو خدمة، و المؤقت هو طبيعة للمشاريع، تشير إلأن المشروع له بداية ونهاية محددة.

❖ و قد أشار (*Emerson*) أن المشروع هو مسعى لديه إطار زمني محدد، لإنشاء خدمة أو منتج أو نتيجة، و يتم إنشاء المشروع عندما تكون هناك حاجة ليس بالإمكان معالجتها يوماً بعد يوم في العمليات اليومية للمنظمة.³

أشار "*Pines et Diver*" إلى أن إطار تصنيف المشاريع يجب أن يعالج ثلاثة جوانب هي:⁴

✓ إن المشروع مؤقت.

¹ مؤيد الفضل، محمود العبيدي: " إدارة المشاريع منهج كمي"، د. ط، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 9.

² عبد الستار محمد العلي: " إدارة المشروعات العامة"، ط. 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 13

³ Charles debbash et al : " L'lexique", 7ème edition , Dalloz, paris, 2001, p102

⁴ عبد الستار محمد العلي: " إدارة المشروعات العامة"، المرجع نفسه، ص 17.

✓ إن للمشروع وقت محدد.

✓ إن المشروع يتطلب أداء المهام التي لم يتم تنفيذها من قبل.

3- علم و فن إدارة المشاريع:¹

كم منا يعرف مديراً لمشروع تنقصه الخبرة الكافية؟، إنه مدير المشروع الذي يتمتع بمهارات ممتازة تسمى "المهارات الصلبة" في إدارة المشاريع، و لكنه يخشى أو لا يستطيع التعاون مع فريق العمل أو أصحاب المصلحة، فمثال ذلك: قد يكون مدير المشروع خبيراً في جداول البيانات و تنظيم العمل و تخطيط السيناريوهات المتوقعة، لكنه لا يستطيع إخطار فريق العمل بالأعمال المطلوب إنجازها بالشكل المطلوب، و عليه يفتقر فريق العمل و أصحاب المصلحة للقيادة و التواصل اللازمين.

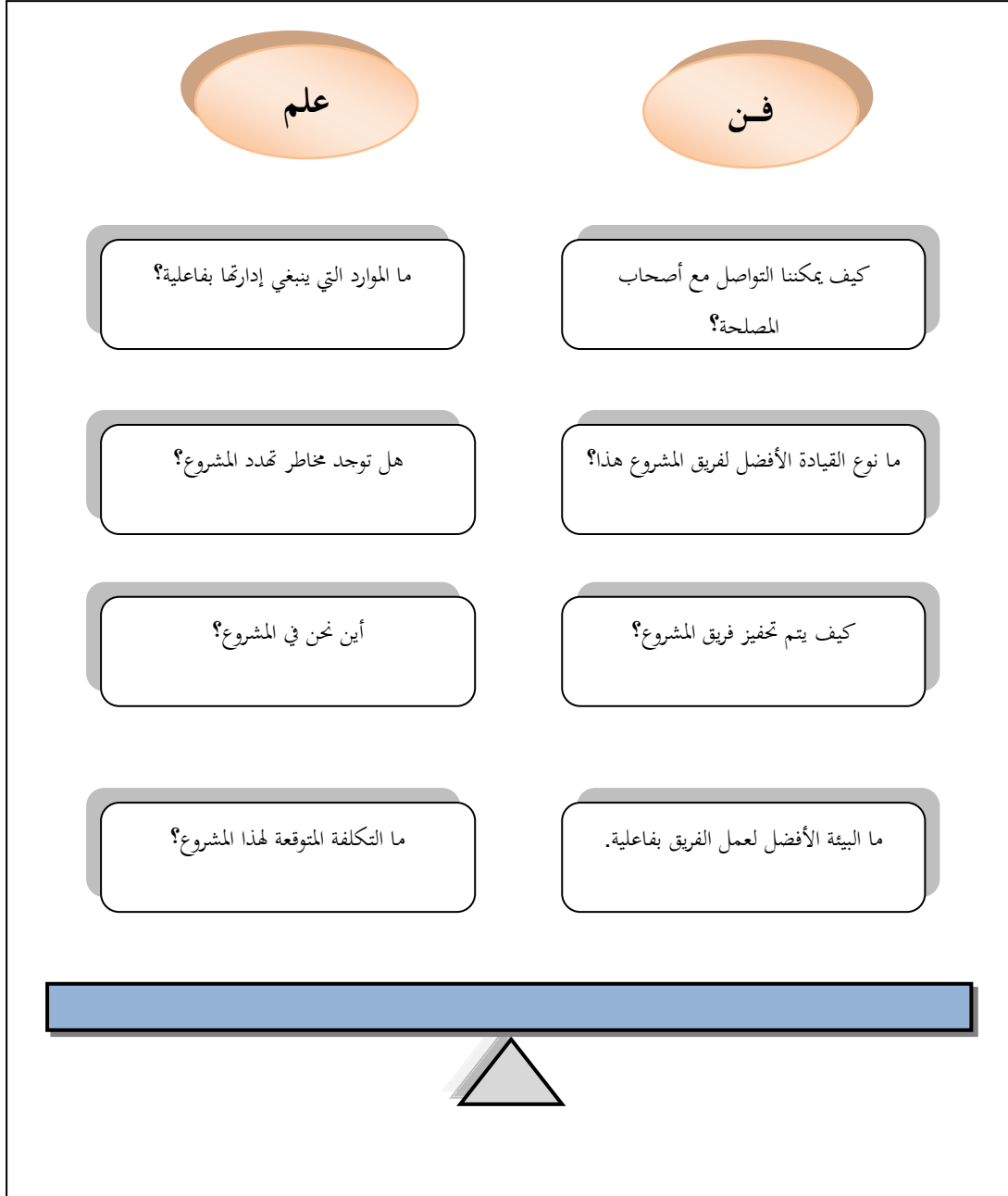
عليه يتم طرح هذا التساؤل هل إدارة المشاريع فن (يحتاج مهارات ناعمة تتعلق بالسلوك والتفاعل الإنساني)، أم علم (يحتاج مهارات صلبة تركز على الإدارة التقنية للمدخلات و المخرجات)؟
 ✚ يركز "فن" إدارة المشاريع على الأفراد باعتبارهم عناصر المشروع، و يستلزم المهارات التي تمكن مدراء المشاريع من القيادة، و التمكين، و التحفيز، و التواصل بفاعلية، مدير المشروع (الذي يتقن فن توجيه الفريق عند تغير تحديات العمل، و إعادة ترتيب الأولويات لتغير الواقع الميداني)، يستطيع حل النزاعات عندما تنشأ، و تحديد المعلومات التي يمكن مشاركتها، و وقت وجهة المشاركة.

✚ و يركز "علم" إدارة المشاريع على الكفاءة في إدارة المشاريع و الكفاءة التقنية في التخطيط و التقدير و القياس و مراقبة العمل، يجب "العلم" على أسئلة (من - يفعل - ماذا - متى؟)، للتأكد من إدارة المكونات التقنية لإدارة المشاريع بنشاط و فاعلية، يسعى "علم" إدارة المشاريع إلى الحفاظ على مثلث القيد الثلاثي و تقييم أنشطة المشروع باستمرار لضمان تحقيق الأهداف المنشودة و الوصول إلى الغايات المرجوة.

و يمكن السر الأساسي وراء نجاح أي مشروع في تحقيق التوازن بين "علم" و "فن" إدارة المشاريع على الرغم من أن جميع مدراء المشاريع لديهم خبرة قوية في كل من "علم" و "فن" إدارة المشاريع فإنه من الضروري عمل قائمة لحصر نقاط الضعف و القوة لدى مدير المشروع و التأكد من أنه يعمل على تحقيق التوازن بين جانبي إدارة المشاريع: "العلم" و "الفن".

¹ إبراهيم خالد الباش: "تأسيس و إدارة المشروع الصغير"، ط.1، دار البيروني للنشر و التوزيع، 2018، بيروت، صص 12-13

الشكل رقم (13): يوضح موازنة بين علم و فن إدارة المشاريع



المصدر: إبراهيم خالد الباش: " تأسيس و إدارة المشروع الصغير"، مرجع سابق، ص 13

4- نموذج كفاءة مدير المشروع:¹

على الرغم من فائدة تصنيف مهارات إدارة المشاريع إلى فئتي "الفن" و "العلم"، فإن هذا التصنيف يعتبر خطوة أولى في تحديد خصائص مدير المشروع الناجح.

في إدارة المشاريع الأكثر شولا يساعد نموذج الكفاءة في التعرف على المهارات المطلوبة من مدراء المشاريع، و قد يكون النموذج أداة لتقييم مستويات المهارة، و تحديد مجالات التحسين و وضع خريطة مجالات التطور الوظيفي، و مع وجود عدة نماذج لكفاءة مدراء المشاريع، إلا أن تم تقسيمها إلى (04) أربعة مجالات هي:

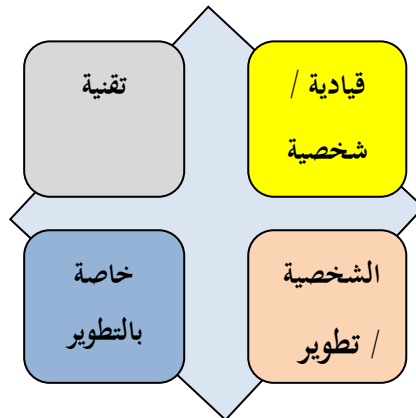
4-1 تقنية إدارة المشاريع: غالبا ما يشار إليها مجتمعة بإسم " علم " إدارة المشاريع، هل يستطيع مدير المشروع تحديد الأدوات و العمليات المناسبة لضمان نجاح إدارة المشاريع و توظيفها؟

4-2 القيادة و العلاقات البينية: غالبا ما يشار إليها مجتمعة ب: " فن " إدارة المشاريع، مثال ذلك: كيف يتواصل مدير المشروع مع الآخرين و يلمهم و يحل النزاع؟.

4-3 الإدارة الشخصية (الذاتية): هي قدرة مدير المشروع على إدارة ذاته، مثال ذلك: هل يستطيع مدير المشروع تحديد الأولويات و إدارة الوقت و تنظيم العمل بكفاءة؟.

4-4 المهارات الخاصة بقطاع التنمية: القدرة على تطبيق الكفاءات التقنية و القيادية/ البينية، و الإدارة الشخصية (الذاتية) في سياق مشاريع التنمية، هل يستطيع مدير المشروع تحديد الأدوات و العمليات المناسبة الخاصة بقطاع التنمية و توظيفها؟.

الشكل رقم (14): نموذج كفاءة مدير المشروع



المصدر: إبراهيم خالد الباش: "تأسيس و إدارة المشروع الصغير"، مرجع سابق، ص15

¹ إبراهيم خالد الباش: " تأسيس و إدارة المشروع الصغير"، مرجع سابق، ص 14

الجدول رقم (01): يوضح خصائص نموذج كفاءة لإدارة مشاريع التنمية

| الخاصية | الكفاءة |
|--|----------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ❖ إدارة إستباقية للنطاق ❖ تحديد شامل للأنشطة اللازمة لنجاح المشروع ❖ إدارة الجدول الزمني العام لضمان العمل في الوقت المحدد. ❖ تحديد و جمع المقاييس لقياس تقدم المشروع. ❖ تحديد و تعقب و إدارة و حل مسائل المشروع. ❖ نشر معلومات المشروع بشكل إستباقي بين جميع أصحاب المصلحة ❖ تحديد و إدارة و تخفيف مخاطر المشروع. ❖ التأكد من أن تسليمات المشروع ذات جودة مقبولة. ❖ تحديد وقت إحداث التغييرات و أهميتها و معرفة أثرها على المشروع. ❖ تخطيط و إدارة الموازنة و نفقات المشروع. | إدارة المشاريع التقنية |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ رؤية "الصورة الكبيرة" للمشروع داخل محفظة المؤسسة. ✓ مناصرة المشروع (تعزيز التأييد). ✓ إيصال الرؤية- وضع تحديات صعبة و لكن منطقية. ✓ تقديم ملاحظات أداء مفيدة لأعضاء الفريق في الوقت المناسب. ✓ تسهيل بيئة فريق منتجة. ✓ التواصل بشكل إستباقي (لفظياً وكتابة)، بما في ذلك الإستماع النشط. ✓ تحفيز أعضاء الفريق لمتابعة التوجيه عن طيب خاطر و تحقيق الأهداف. | القيادة/ العلاقات البينية |
| <ul style="list-style-type: none"> ❖ المهارات التنظيمية ❖ الإهتمام بالتفاصيل. ❖ القدرة على تولي مهام متعددة في الوقت ذاته. ❖ التفكير المنطقي و التفكير التحليلي. ❖ الإنضباط الذاتي. ❖ إدارة الوقت. | الإدارة الشخصية/ الذاتية |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ فهم قيم القطاع التنموي و نماذجه (أو طريقة التشغيل). ✓ فهم مختلف أصحاب المصلحة المشاركين في مشاريع التنمية. ✓ فهم بيئات التنمية المعقدة و إستكشافها. ✓ العمل بكفاءة مع مجموعة من الشركاء المنفذين. ✓ التعامل مع الضغوط الفريدة لبيئات التطوير. ✓ إظهار الحساسية الثقافية. | المهارات الخاصة بقطاع التنمية |

المصدر: إبراهيم خالد الباش: " تأسيس و إدارة المشروع الصغير"، مرجع سابق، ص 16

5- خصائص أهداف ومقومات المشروع

5-1 خصائص المشروع:¹

يتميز المشروع بعدة خصائص نذكر منها مايلي:

- المشروع له هدف معين و محدد مسبقا.
- أن يكون المشروع فريد لا يمكن تكراره بالتحديد ولا يمكن تكراره بنفس فرق العمل و يعطي نفس النتائج.
- يتم التركيز على متطلبات المالك أو توقعاته من المشروع.
- ليس عمل روتيني.
- وجود وقت محدد لإنهاء المشروع.
- إدارة المشروع يجب أن تكون مرنة لتحتوي أي تغيير يحدث أثناء العمل في المشروع.
- التكلفة الكلية محددة و معلومة.
- فريق تقني مختص.
- توجد خطوة مع كل خطوة من خطوات المشروع، و يجب على مدير المشروع أن يقوم بإدارة الأخطار للوصول للهدف من المشروع.

5-2 أهداف المشروع²

يجب أن توضح الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها من تطبيق المشروع المراد تجسيده على أرض الواقع، و لابد أن تكون هذه الأهداف مؤدية إلى إستراتيجية المشروع، و من المهارات المتبعة في إعداد و صياغة الأهداف هي طريقة " *Smart* "، حيث أن الهدف لا بد أن يكون:

➤ محدد.

➤ قابل للقياس.

➤ قابل للتطبيق.

➤ واقعي.

➤ يأتي ضمن فترة زمنية محددة.

¹ علي فلاح الضالعين و آخرون: "دراسة الجدوى الاقتصادية و تقييم المشاريع"، د.ط، دار الإحصاء العلمي للنشر و التوزيع، عمان، 2017، ص 40

² سعد صادق بحيري و عبد الرحيم محمد عبد الرحيم: "مبادئ الإدارة"، د.ط، الإسكندرية، 2013، ص 31

3-5 مقومات المشروع¹

يقوم أي مشروع على (04) أربعة ركائز، كما تقوم المنضدة على أربعة قوائم:

1-3-5 المال:

و هو مايجب توفيره لتغطية نفقات التأسيس و التشغيل في مراحله الأولى، و هذا تحددته دراسة الجدوى الإقتصادية من المشروع.

2-3-5 الإدارة:

و هي التي تتولى المشروع منذ مرحلة وضع دراسة الجدوى الإقتصادية، حتى مراحل الإنتاج و قبض الأثمان و دفع الكلف ..إلخ.

3-3-5 العمال:

و هم الذين سيقومون بتنفيذ رؤى الإدارة و تنفيذ المهام الموكلة لهم كل حسب طبيعة عمله بدوائر و أقسام المشروع.

4-3-5 المستلزمات:

و تشمل الأرض التي سوف يقوم عليها المشروع في حالات متعددة، آلات الإنجاز، أدوات الإنتاج، و المواد الخام.

4-5 مراحل المشروع:

المشروع هو مجموعة من الأنشطة التي يتم تطبيقها لتحقيق أهداف محددة في فترة زمنية محددة و يمكن تعريف إدارة المشروع بأنها وظيفة الإدارة التي تسعى إلى قيادة مشروع ما من بدايته مروراً بتطبيقه وصولاً إلى النهاية.

و تختلف إدارة المشروع عن إدارة البرنامج في أنها تسعى إلى تحقيق أهداف قصيرة المدى، و أن إدارة البرنامج أوسع و أشمل من إدارة المشروع، حيث أنها قد تحتوى على أكثر من مشروع واحد و لكل مشروع مراحل يمر بها و نذكرها:

1-4-5 دورة حياة المشروع

أي مشروع بغض النظر عن طبيعته و مدته و حجم نشاطاته، يمر بمراحل محددة تسمى " دورة حياة المشروع "، وهي:

¹ سعد صادق بحيري، عبد الرحيم محمد عبد الرحيم: " مبادئ الإدارة "، مرجع سابق، صص 52-53

- (أ) التفكير في المشروع: و هي المرحلة التي تقوم فيها بإبتكار فكرة للمشروع، و تبحث خلالها عن أولوية هذه الفكرة و جدواها.
- (ب) التخطيط للمشروع: و هي المرحلة التي ينتقل فيها المشروع من مجرد فكرة إلى خطة، توضح أهدافه و نشاطاته و خدماته و الفئات الذين يخدمهم، و كيف يستخدمهم.
- (ج) رصد الموارد: و هي المرحلة التي يتم فيها رصد الموارد البشرية و المالية التي يحتاجها لتنفيذ المشروع و تعيين الأفراد و فرق العمل و توزيع الأدوار و المسؤوليات عليهم.
- (د) تطبيق المشروع: و هي المرحلة التي يتم فيها بدء تنفيذ المشروع و العمل على إدارة أداء المشروع و التأكد من أنه يجري وفق ما هو مخطط له و في الإتجاه الصحيح.

5-4-2 إختيار فكرة المشروع و مشاركتها¹

قد يؤدي تحديد الإحتياجات إلى الوصول إلى أكثر من فكرة مشروع، مما قد يؤدي إلى الإرتباك في تحديد أي الأفكار ستطبق، و لمعالجة مثل هذا الوضع لابد من أن تعمل على ترتيب هذه الأفكار حسب أولويتها و أهميتها، و يمكن أن تستخدم المؤشرات أو العوامل التالية في ترتيب أولويات أفكار المشروع:

- ❖ مدى تحقيق هذه الفكرة لرسالة المشروع و إستراتيجياته و أهدافه.
- ❖ مدى الإستفادة التي تحقق من هذه الفكرة.
- ❖ مدى تقبل الفئات المستهدفة لهذه الفكرة.
- ❖ مدى الخبرة في تنفيذ مثل هذه الفكرة.
- ❖ مدى توفر الإمكانيات لدى تنفيذ هذه الفكرة.
- ❖ مدى تكلفة تطبيق هذه الفكرة.

و بعد أن يتم إختيار فكرة المشروع لا بد أن يتم العمل على تبرير الفكرة و شرحها، و ذلك من خلال إعداد "ورقة مرجعية عن الفكرة"، و يجب العمل على مناقشة هذه الورقة المرجعية مع الأفراد الذين يفكرون في تنفيذ المشروع.

¹ سعد صادق بحيري، عبد الرحيم محمد عبد الرحيم: "مبادئ الإدارة"، مرجع سابق، ص 55

5-4-3 التخطيط للمشروع:

و هي مرحلة يمر بها المشروع، و فيها يتم ترجمة فكرة المشروع إلى مجموعة من الأهداف و الأنشطة و يمكن تطبيق مهارات التخطيط الإعتيادية في هذه المرحلة .
و من المهم جداً العمل على ربط خطة المشروع بخطتها الإستراتيجية، حيث أن المشروع جزء من الخطة الإستراتيجية أو على الأقل يحقق أحد الإستراتيجيات الموجودة في الخطة الإستراتيجية.
و يمكن إعداد خطة المشروع بالإعتماد على العناصر التالية:

- * **إسم المشروع:** حيث يتم إبتكار إسماً للمشروع و بالإمكان كذلك تصميم شعار له.
- * **إستراتيجية المشروع:** تحدي الإستراتيجية التي سيسير عليها المشروع.
- * **أهداف المشروع:** و توضح هنا الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها من تطبيق هذا المشروع، و لا بد أن تكون هذه الأهداف مؤدية إلى إستراتيجية المشروع.
- * **النشاطات الرئيسية في المشروع:**¹ حيث يتم عرض مفصل للنشاطات التي ينوى تقديمها من خلال هذا المشروع، مثلاً " عقد دورة تدريبية، محاضرة، زيارة ميدانية، مؤتمر، دراسة... إلخ.
- * **تحديد الفئات المستهدفة:** حيث يتم هنا عرض الفئات التي ستستفيد من تنفيذ نشاطات و خدمات المشروع، و لا بد أن يذكر كيف ستستفيد الفئات المستهدفة، و لماذا تم إختيارها.
- * **النتائج المتوقعة:** هنا يوضع تصور للنتائج المتوقعة من تنفيذ نشاطات المشروع، و وضع المؤشرات التي ستستخدم لقياس تحقيق تلك النتائج.
- * **الإجراءات:** و هي أصعب مراحل التخطيط، حيث ستعمل المنظمة على تحديد كافة الإجراءات و المهام التي ستخدها من أجل تنفيذ و إدارة هذا المشروع، مثل: الإجتماعات التحضيرية، تحضير المواد التدريبية، أو أوراق العمل، أو المحاضرات و طباعتها، ترتيب موقع النشاط، تحديد الفئات تحديد الإحتياجات و إعداد أدواته، المتابعة، التقييم... إلخ.

6- إدارة المشروع

6-1 تعريف إدارة المشروع:

هو التخطيط و تنظيم و توجيه و الرقابة على الموارد بجميع أنواعها لفترة زمنية معينة لتحقيق هدف محدد.²

¹ سعد صادق بحيزي و عبد الرحيم محمد عبد الرحيم: " مبادئ الإدارة"، مرجع سابق، ص 56

² موسى أحمد خير الدين: " إدارة المشاريع المعاصرة- منهج متكامل في إدارة المشاريع"، ط.2، دار وائل للنشر و التوزيع، بيروت، 2014، ص 13

6-2 مبادئ إدارة المشروع:¹

تهدف عملية إدارة المشروع إلى:

✚ تحقيق نتائج معينة في فترة زمنية محددة.

✚ استخدام التخطيط الجيد.

✚ تحديد المهام وفق جداول زمنية.

✚ الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة، منها الأموال، المواد، المعدات، الأشخاص.

تستخدم بعض الأدوات خلال عملية إدارة المشروع لضمان:

- تحديد مفصل للمهام.

- إختيار أفراد مسؤولين لتولي مهام معينة.

- وضع معايير قابلة للقياس لضمان تحقيق الأهداف.

- القيام بالإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، لضمان الوصول إلى الأهداف المسطرة.

- حسن إدارة الميزانية.

- حسن توزيع المواد و المعدات خلال دورة حياة المشروع.

و تسند مسؤولية إدارة المشروع إلى شخص واحد (مدير المشروع) للإشراف على فريق العمل خلال تنفيذ المشروع، ولا بد من الإهتمام بإنهاء المشروع كاملاً" لا بتحقيق الأهداف و حسب، بمعنى أنه لا بد من نهاية المشروع من كتابة التقارير و إعادة المواد إذا لزم الأمر و إطلاع الفريق على النتائج وكذلك توثيق النتائج و كتابة الدروس المستفادة للمشاريع القادمة.

7-عناصر المشروع:²

عليه يمكن أن نعتبر المشروع كنظام تشغيل يقوم بتحويل أنواع معينة من المدخلات إلى مخرجات

محددة في ظل مجموعة من القيود و باستخدام آليات متنوعة .

❖ إذاً فالمشروع بموجب هذا النظام يتكون من العناصر التالية:

¹Frimpong,M,: Project Management For Non-Profit Organizations :A Practical Guide For Managing Développemental Projects', Repro Centre.Johannesburg, 2003, P63

²وليم .ر. دنكان: "دليل إدارة المشروعات"، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، ط.1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 29

أولاً/ المدخلات: تعتبر الرغبة في تطوير الوضع الحالي، هو المحرك الأول لظهور أي مشروع حيث يشكل المشروع الأداة التنظيمية للاستجابة لأي عملية تغيير في أنظمة عمل المنظمة المادية و غير المادية، و يتم التعبير عن هذه الحاجة بوثيقة تعبر عن المدخلات وهي تمثل تقييم الوضع الحالي ومبررات التغيير المطلوب، و التي قد تعتبر أحياناً إستجابة لرغبات المستهلك أو تنفيذ لحاجات إستراتيجية للمنظمة أو الإثنين معاً.

ثانياً/ القيود: إن استجابة المشروع لرغبات المستهلك وأهداف المنظمة تتأثر بمجموعة من القيود والتي تركز بشكل كبير على (الوقت، التكلفة، الجودة، القيم، البيئة، المنطق، التأثيرات غير المباشرة) ويمكن توضيح كل واحدة كالآتي:

✚ **الوقت:** جميع المشاريع مقيدة بزمن معين للإنجاز والذي يشكل في الواقع التحدي الأكبر لإدارة المشروع.

✚ **التكلفة:** إن حجم وتوقيت الموارد المالية تعتبر عاملاً أساسياً في استمرارية عمليات تنفيذ المشروع.

✚ **الجودة:** وتتمثل في جميع المعايير المعتمدة لقبول المنتج النهائي والمتمثلة بالمشروع وكذلك مراحل و عمليات تنفيذ.

✚ **القيم:** يقصد بها قيم المنظمة التي توجه سياستها والتي تميزها عن المنظمات الأخرى.

✚ **البيئة:** تعتبر المحددات البيئية التي توضحها قوانين الدول من القيود الأساسية التي أخذت تحكم عمل المنظمات في معظم دول العالم.

✚ **المنطق:** وتتمثل في القيود التي يتطلبها التابع المنطقي لأنشطة المشروع والتي تفترض انتهاء نشاطمعين لبدء النشاط اللاحق له.

✚ **التأثيرات غير المباشرة:** ويقصد بها مؤشرات غير متوقعة قد تؤثر على استمرار المشروع أو إنهائه مثل: الكوارث.

ثالثاً/ المخرجات:¹ وهي تتمثل في المراجعة النهائية لما تم في عمليات التجهيز للتأكد من توفر كافة العناصر المادية والبشرية والبيئية المناسبة لقيام المشروع واللازمة للبدء في التشغيل الفعلي للمشروع.

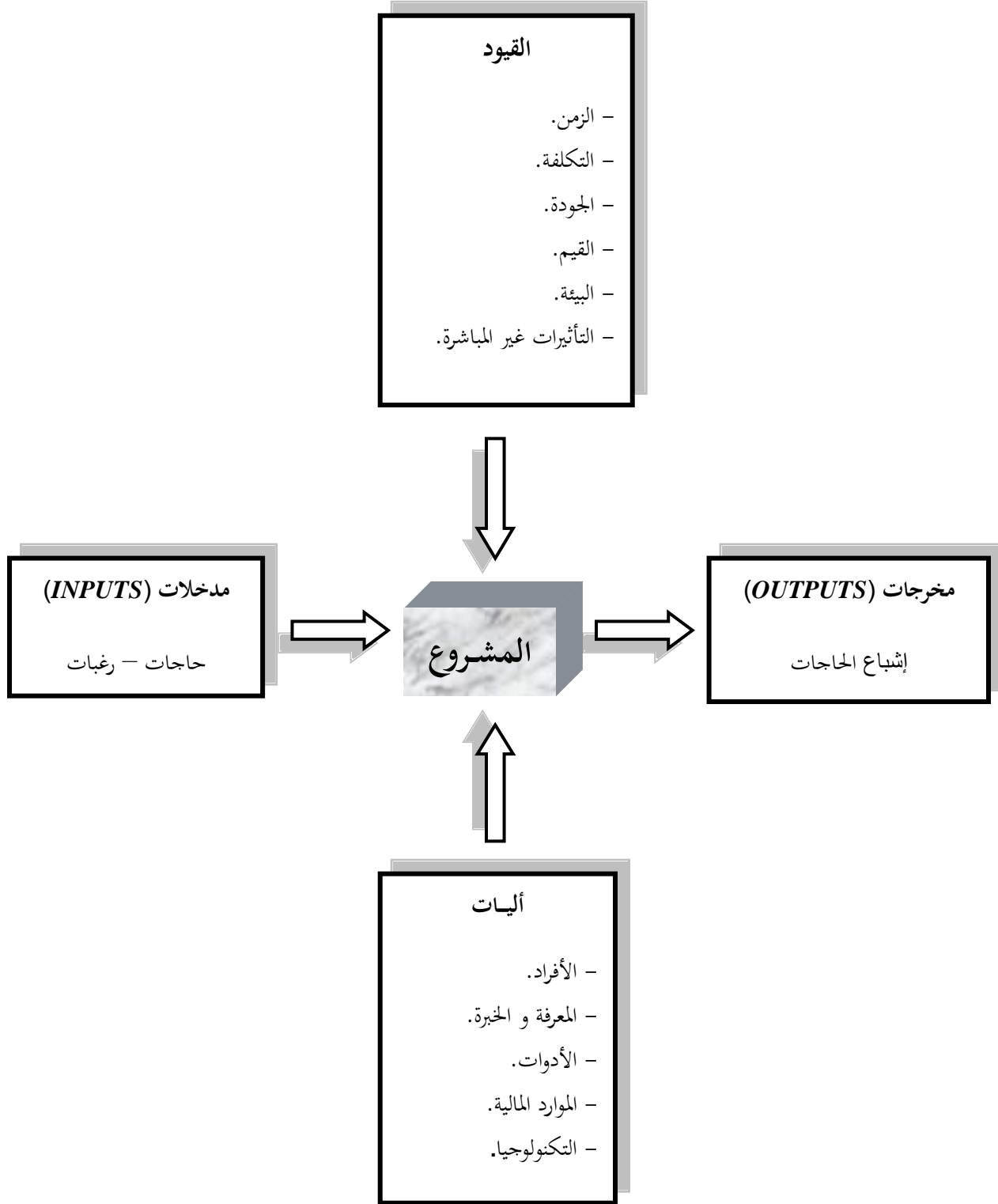
رابعاً/ آليات العمل: هي الأدوات أو الآليات التي من خلالها يتم تحقيق المخرجات ومن أمثلتها:

¹ وليم .ر. دنكان: "دليل إدارة المشروعات"، مرجع سابق، ص 30

- ✚ الأفراد: الذين يستخدمون بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة المشروع.
- ✚ المعرفة و الخبرة: وتتمثل في مساهمات الخبراء و الإستشاريين في دعم إنجاز المشروع.
- ✚ الموارد المالية اللازمة لتسديد الإلتزامات والمستحقات.
- ✚ تقنيات و أدوات تنظيم العمل.
- ✚ التكنولوجيا: والمتمثلة بالموجودات المادية التي تساهم في إنجاز مراحل المشروع المختلفة.

الشكل رقم (15): يوضح عناصر المشروع.

المشروع كنظام (نموذج ICOM)



المصدر: وليم ر. دنكان: "دليل إدارة المشروعات"، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، مرجع سابق، ص 29

8- سياق المشروع:¹

من عوامل نجاح أي مشروع هو التفكير في السياق الذي سينفذ المشروع في إطاره، و نحن هنا نتحدث عن كلا من البيئة "الداخلية" و "الخارجية".

و تشير البيئة الداخلية إلى المنظمة نفسها:

- هل سيلائم المشروع منظمتك؟
- هل سيستهلك مشروعك جزءاً من الموارد المخصصة للمشاريع الأخرى؟
- هل يحظى المشروع بموافقة بقية أعضاء المنظمة؟

و تشير البيئة الخارجية إلى المجتمع محاً إقامة المشروع وكذلك الوضع السياسي، فإذا كانت البيئة الداخلية أو الخارجية عدائية فسيقف ذلك عائقاً دون تنفيذ المشروع، ولذا فإنه من الأفضل دراسة الوضع قبل الشروع في التخطيط للمشروع للتعرف على العوامل المحيطة التي يجب أخذها في الاعتبار و سيؤدي ذلك إلى مشروع مدروس جيداً.

9- مراحل دورة حياة المشروع

نظراً لطول الفترة الزمنية لتنفيذ و تجسيد المشاريع، فهي تمر بمراحل مختلفة خلال فترة حياتها، مما يتوجب على القائمين إتباع طرق علمية تطبيقية، من أجل تقسيم دورة حياة المشروع إلى عدة مراحل بحيث كل مرحلة يتم خلالها إدراج النشاطات و توزيع العمل المرغوب في إنجازها، حيث يطلق على مراحل التطور هذه مصطلح "دورة حياة المشروع"، و التي تختلف من مشروع لأخر حسب نوعيته و طبيعته و حجمه و الغرض منه، إلا أن تصميم دورة حياة المشروع يجب أن تقوم على مراحل و خطوات منطقية مدروسة دراسة دقيقة لبلوغ فعالية في التنفيذ و الإنجاز و إنهاء المشروع في الموعد المحدد، و لا بد من تقييم العمل بعد كل مرحلة و التوافق حول كيفية تحسين الخطوات القادمة للمشروع.²

و لضمان سير المشروع بسلاسة، يجب تفقد القائمة التالية للأنشطة التي لا بد من تنفيذها في

كل مرحلة من المراحل (04) الأربعة لدورة حياة المشروع التالية:³

¹Olive.t : Project Planning For Development :The Project Planning Hanbbook, July Publications,London, 1998 ,P 43

² مؤيد الفضل، محمود العبيدي: "إدارة المشاريع منهجكمي"، مرجع سابق، ص 36

³ يحيى عبد الغاني أبو الفتوح: "دراسات جدوى المشروعات- بيئة، تسويقية، مالية"، د.ط، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 71

أ) مرحلة تقديم و تعريف المشروع:

- ❖ جمع أكبر قدر مستطاع من المعلومات.
- ❖ تحديد الحاجة المجتمعية التي سيلبيها المشروع.
- ❖ تحديد أهداف و أغراض المشروع.
- ❖ وضع خطة مالية لميزانية المشروع.
- ❖ التفكير في المخاطر التي قد يواجهها المشروع و الحلول الممكنة لها.
- ❖ التفكير في أعضاء الفريق المستقبلين.
- ❖ تحديد الخيارات البديلة.
- ❖ كتابة تقريراً بالمقترحات.
- ❖ عرض التقرير.
- ❖ الحصول على الموافقة للمراحل القادمة.

ب) مرحلة تطوير و تصميم المشروع:

- ✚ تعيين أعضاء الفريق.
- ✚ القيام بعمل الأبحاث إذا لزم الأمر.
- ✚ تطوير خطة المشروع.
- ✚ عرض الخطة على جميع الجهات المعنية.
- ✚ الحصول على الموافقة للمتابعة.

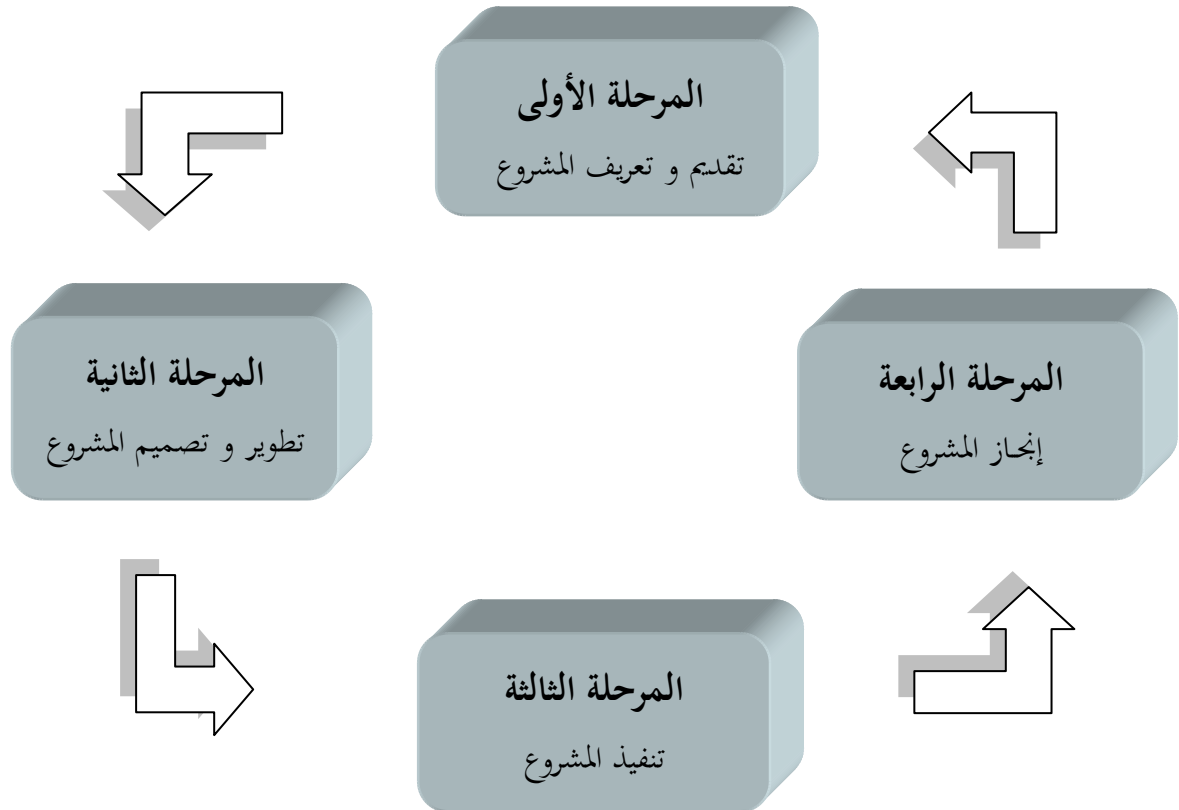
ج) مرحلة تنفيذ المشروع:¹

- ✓ تنظيم جميع المهام.
- ✓ التواصل مع جميع الأفراد الذين ينبغي إطلاعهم عما تم إنجازه.
- ✓ تحفيز و تشجيع أفراد فريق العمل.
- ✓ التأكد من علم الجميع بما يجب عليهم فعله وأنهم على علم بموعد تسليم المهام، البحث عن وسيلة للتأكد من إكمالهم لما طلب منهم من مهام.
- ✓ الوضوح في كتابة الإنجازات.

¹ يحي عبد الغاني أبو الفتوح: "دراسات جدوى المشروعات- بيئة، تسويقية، مالية"، مرجع سابق، ص 72

- ✓ شراء المواد والخدمات.
- ✓ متابعة تحقيق الأهداف عن طريق التأكد من تقديم الخدمات بجودة عالية في الوقت المحدد و إبقاء السعر منخفضاً قدر الإمكان.
- ✓ القيام بحل المشكلات.
- (د) مرحلة إنجاز المشروع: إكمال جميع الأنشطة قيد التنفيذ.
 - كتابة التقارير.
 - تقييم المشروع و التأكد من رضى الممولين و المانحين.
 - التخلص من الموارد المتبقية أو إعادة توجيهها.
 - القيام بإعادة تعيين فريق العمل.

الشكل رقم (16): يوضح المراحل الأربعة لدورة حياة المشروع



المصدر: يحيى عبد الغاني أبو الفتوح: "دراسات جدوى المشروعات - بيئة، تسويقية، مالية"، مرجع سابق، ص 73

10- المجالات المعرفية لإدارة المشروعات¹

10-1 إدارة نطاق المشروع:

تعد هذه هي الخطوة الأولى لإدارة المشروع و فيها تناقش جميع النقاط السابقة، حيث يقوم مدير المشروع بالتأكد من تجهيز مقترح المشروع، وهناك عدة أدوات لتجهيز هذا المقترح و أشهرها إستخدام تحليل الإطار المنطقي *LFA*، و هو يجمع العناصر الأساسية لقيام المشروع وتتضمن الإجابة على الأسئلة التالية:

- لماذا يجب إنشاء المشروع ؟
 - ماهي احتمالية وقوع الخطأ ؟
 - ماهي آليات قياس مستوى التقدم ؟
- و تتمثل الخطوة الأولى في إجراء تحليل الإطار المنطقي للوضع القائم لمعرفة الآتي:
- ✓ سبب وجود المشكلة.
 - ✓ العوامل التي آلت إلى حدوثها.
 - ✓ الداعي لوجود مشروع لحل تلك المشكلة.
 - ✓ المستفيدون من المشروع.
 - ✓ سبب افضلية هذا المشروع على غيره من المشاريع التي قد تواجه المشكلة ذاتها.
 - ✓ لماذا ستقدم منظمتك بالذات حلاً للمشكلة.
 - ✓ من هي الجهات المعنية.
 - ✓ ما قد يحققه المشروع.
- و يأتي كل ذلك في مقدمة مقترح المشروع أو خطة المشروع ويجب القيام بهذا التحليل قبل كتابة المقترح و يطلق عليه عادة خلفية المشروع، و بعد ذلك القيام بوضع الخطة في شكل جدول منظم و مفصل.
- أما بقية المقترح فيجب أن يغطي النقاط التالية:
- ✓ الميزانية.

¹Emmanuel Djuto : *management des projets Techniques d'évaluation, analyse, choix et planification*, L'armattan, Paris, 2004, p 61-62

✓ خطة العمل أو مخطط "جانت".

✓ تحديد مسؤوليات مدير المشروع.

✓ الهياكل التنظيمية التي تتضمن الإشراف الجيد على المشروع (أي مجلس الإدارة و المدير التنفيذي و المدير المالي و غيرهم).

و نستطيع القول بأن إدارة نطاق المشروع تشمل إدراج جميع المهام اللازمة فقط لإنجاز المشروع و منها نخرج بخطة للعمل يلتزم بها بقية أعضاء الفريق، فلا تدرج مهاماً لا علاقة لها بإنجاز المشروع. و قد تستغرق كتابة المقترح شهر أو إثنين كي تتاح الفرصة لعرضها على الآخرين، و قد لا تتاح الفرصة لذلك و نضطر إلى كتابتها في أسبوع أو أقل.

10-2 إدارة وقت المشروع:¹

هناك (03) أدوات تستخدم غالباً في إدارة المشاريع تساعد على غدارة الوقت بأفضل صورة ممكن و هي:

✓ خطة العمل المفصلة و التي تعرف بهيكل مفصل للعمل *WEB*.

✓ الجدول الزمني و المعروف بمخطط "جانت".

✓ طريقة المسار الحرج أو الحاسم *CPM*.

10-2-1 خطة العمل المفصلة:

و هذا يعني ببساطة أن يحدد مدير المشروع جميع الأنشطة التي ستتم خلال تنفيذ المشروع و يتم تدوينها جميعاً في خطة العمل.

فيتم أولاً بحصر المراحل الرئيسية التي سيمر بها المشروع (المستوى الأول) مثل التحضير و الإعداد و التنفيذ و التقييم و الإنهاء، ثم تحدد المهام الأساسية المطلوبة تحت كل مرحلة من المستوى الأول (المستوى الثاني).

ثم القيام بعد ذلك بتقسيم هذه المهام الأساسية إلى مهام فرعية تعيين على الوصول إلى الهدف المرجو (المستوى الثالث).

و بعد تحديد جميع المهام المطلوبة، نستخدم الأداة المعروفة بهيكل مفصل للعمل من أجل تحديد أي المهام ينفذ أولاً و لا بد من تحديد:

¹ يورك برس: " سلسلة المميزون الإدارية- إدارة المشروعات "، ط.1، الشركة المصرية العالمية للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007، ص ص 48-49

✓ الوقت الذي ستستغرقه كل مهمة.

✓ عدد الأشخاص اللازم للقيام بكل مهمة.

✓ و ماهية عملهم (محاسب، مسير أعمال... إلخ).

- أهمية تفصيل هيكل العمل: تكمن أهميته في أنه يحقق الآتي:

+ تقسيم العمل إلى عدد من الأنشطة و المهام الصغيرة.

+ يساعد مدير المشروع على تحديد المهام المطلوب أدائها.

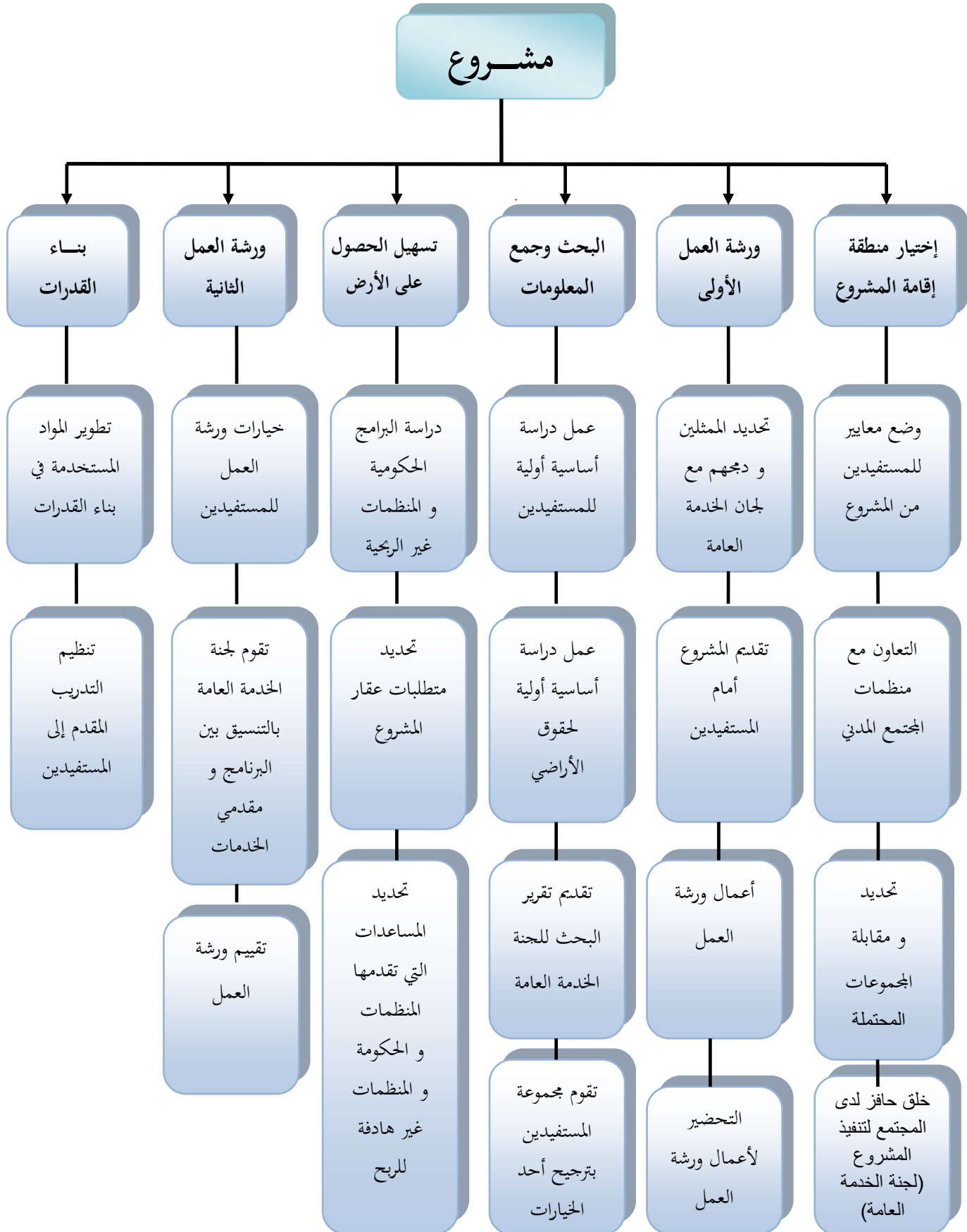
+ الحصول على الموافقة على المشروع.

+ يضمن توافق المهام و الأنشطة المزمع القيام بها مع الجدول الزمني و التكلفة المقدرة.

- كيفية تجهيز الهيكل المفصل للعمل: يتم وضع الأنشطة و المهام في مخطط كالشكل التالي الذي

يوضح تفصيل هيكل العمل لمشروع لإحدى المنظمات المجتمعية.

الشكل رقم (17): يوضح المجالات المعرفية لإدارة المشروعات



و لا بد هنا من تحديد تاريخ البدء وتاريخ الإنتهاء لكل نشاط، ويمكن إستخدام هذه المعلومات لصنع ما يعرف بمخطط "جانتي"، و بعد الإنتهاء من هذه الخطوات لا بد من عرض الخطة على الجهات المعنية للحصول على موافقتهم و تلقي التعليقات أو التعديلات المقترحة.

10-2-2 مخطط "جانتي" أو جدول الأعمال:¹

لا بد أن يكون لكل خطة عمل جدول أعمال للتأكد من تنفيذ الخطة في الوقت المحدد لها و يتمثل جدولة الأعمال في مجال الإدارة في مخطط "جانتي" نسبة إلى واضعه "هنري جانتي"، و فيه تجداول جميع الأعمال بشكل أفقي مما ييسر لجميع الجهات المعنية و أعضاء الفريق بأخذ فكرة عامة عن الإطار الزمني المحدد لإنهاء المشروع، و يمكن عمل مخطط للأعمال الرئيسية ثم عمل واحد لآخر للمهام المتفرعة منها، و لكي يصبح المخطط أكثر فائدة فلا بد من تضمينه المهام الموجودة في مخطط تفصيل هيكل العمل، و تتمثل أهم مميزات مخطط "جانتي" في بساطته، حيث يمكن تخطيطه يدوياً أو عن طريق الكمبيوتر أو عن طريق شراء برامج التخطيط المستخدمة في إدارة الأعمال.

¹Georges Morel : 'Gestion des projets et fabrications sur devis', Modern edition, paris, 1972, P132

10-2-3 طريقة المسار الحرج أو الحاسم CPM¹:

تستخدم طريقة المسار الحرج لتحديد مدة تنفيذ المشروع و لتحديد درجة أهمية المهام اللازمة لإكمال المشروع.

و لرسم مخطط قائم على طريقة المسار الحرج نتبع الخطوات التالية:

✚ تحديد جميع المهام على حده.

✚ تحديد أي من المهام يتبع الآخر في التنفيذ.

✚ تقدير الوقت المطلوب لتنفيذ المهام.

✚ تحديد المسار الحرج للمشروع.

و نعني بالمسار الحرج للمشروع، المهام التي يجب أن تسبق غيرها من المهام.

و لا بد من إجراء التعديلات على المخطط الذي تم صنعه لنرى أي المهام قد إستغرقت وقتاً

أطول أو أقصر من الوقت المحدد لها، ويمكن رسم مخطط للمسار الحرج على مخطط "جانت".

10-3 إدارة تكاليف المشروع:

يعد حصر جميع الأنشطة و المهام التي يجب القيام بها عن طريق تحليل الإطار المنطقي و هيكل

العمل المفصل، حيث نستطيع تقدير التكلفة التي يحتاجها المشروع.

10-3-1 وضع الميزانية:

عند وضع الميزانية يجب التفكير في جميع التفاصيل قدر المستطاع وتبينها على تكاليف حقيقية

و واقعية، و على الرغم من أن معظم المنظمات المجتمعية لا تتحمل تكلفة فريق العمل إلا أن

المتطوعين يكلفون المنظمة أموالاً" كذلك بما يستخدمون من هواتف و أجهزة فاكس وكذلك تكاليف

المواصلات و النقل و وجبات الغذاء... إلخ.

كما نلاحظ أن البنود التي سيتم تمويلها تختلف من جهة حكومية لأخرى و من ممول لآخر

و لذا يجب تعديل الميزانية وفقاً للقواعد الإرشادية لكل جهة ممولة.

10-4 إدارة جودة المشروع:

من الضروري أن يهتم مدير المشروع و اعضاء الفريق بتقديم المشروع بجودة عالية، كما لو نفذته

شركة متعددة الجنسيات، و كلما زادت جودة المشروعات التي تنفذها المنظمات المجتمعية على

¹ يورك برس: " سلسلة المميزون الإدارية- إدارة المشروعات"، مرجع سابق، ص 50-51

المستوى المحلي زادت إستفادة المجتمع من تقديم الخدمات اللامركزية، إذ أن المنظمات المجتمعية هي الأقرب إلى المجتمع و الأكثر دراية بإحتياجاته، ولذلك يجب على المنظمات المجتمعية أن تكون على قدر عال من المهنية.

و تتمثل أكثر التحديات أمام المنظمات المجتمعية في أن تتمكن من التركيز على الجوانب الفنية للمشروع بنفس القدر الذي تركز به على إستشارة الجهات المعنية.

10-5 إدارة الموارد البشرية:¹

و كما هو الحال في جميع الشركات و الأجهزة الحكومية و المنظمات غير الربحية، فإن الأفراد هم أكثر الموارد قيمة و التي تضمن تنفيذ العمل بأفضل جودة، ولذا يجب العناية بإختيار أعضاء الفريق و تدريبهم و دعمهم خلال المشروع، ولا بد كذلك من المداومة على تشجيعهم و تقدير أعمالهم.

و للقيادة أهمية كبرى في إدارة المشاريع، إذ لا بد لمدير المشروع أن يتمتع بسمات القائد خلال إدارته للمشروع.

و يمكن تعريف الإدارة بأنها فن جعل الآخرين يفعلون ما لا يمكنك فعله بنفسك عن طريق تنظيم و إدارة و توجيه الموارد.

أما القيادة فهي القدرة على معرفة ما يجب عمله و تعيين أفضل من يستطيع القيام به، وكذلك تحديد الأهداف قصيرة المدى و بعيدة المدى و الحفاظ على حماس الفريق، و لذا فإنه من الضروري الإهتمام بإختيار القائد المناسب لضمان نجاح المشروع.

و من الصفات الواجب توافرها في القائد الجيد للمشروع هي أن يكون:

- ✚ إيجابي.
- ✚ منطقي في تفكيره.
- ✚ متفتح العقل.
- ✚ قادر على التكيف.
- ✚ مبتكر.
- ✚ يتعامل مع المخاطر بحذر.

¹ يورك برس: " سلسلة المميزون الإدارية- إدارة المشروعات"، مرجع سابق، ص 52

✚ عادل.

✚ ملتزم.

و يمثل العمل الجماعي المثمر جانباً هاماً من إدارة المشروع الناجحة، و يمر أعضاء الفريق بـ: (05) خمس مراحل يساعدهم فيها قائد الفريق على الانتقال من مرحلة إلى المرحلة التي تليها، وهذه المراحل هي:

(أ) مرحلة التكوين: و تشمل كسر الحواجز بين أعضاء الفريق و بناء التوقعات و التفاوض حول المشروع و وضع قواعد العمل.

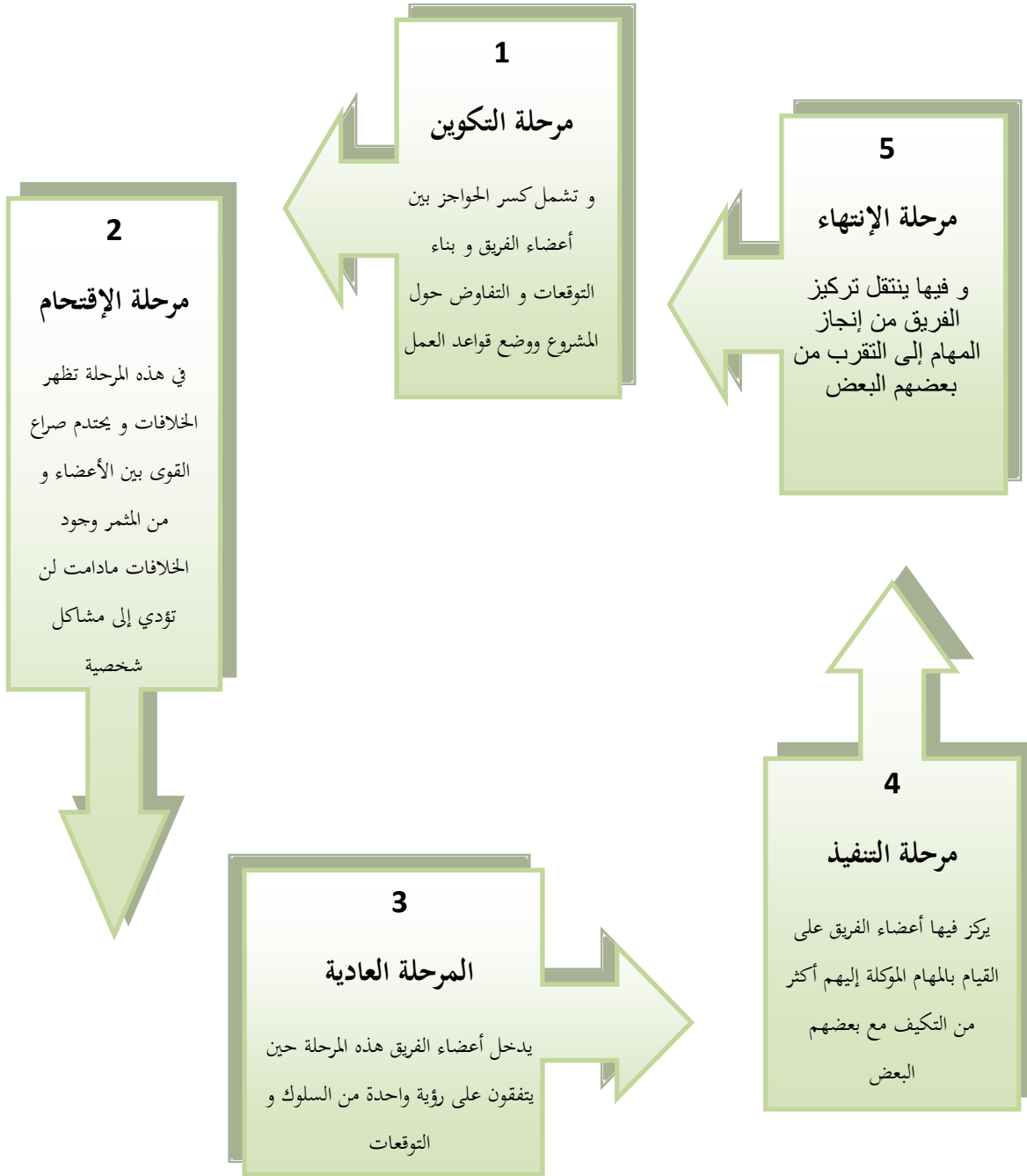
(ب) مرحلة الإقترام: في هذه المرحلة تظهر الخلافات و يحتدم صراع القوى بين الأعضاء و من المثمر وجود الخلافات مادامت لن تؤدي إلى مشاكل شخصية

(ج) المرحلة العادية: يدخل أعضاء الفريق هذه المرحلة حين يتفقون على رؤية واحدة من السلوك و التوقعات.

(د) مرحلة التنفيذ: يركز فيها أعضاء الفريق على القيام بالمهام الموكلة إليهم أكثر من التكيف مع بعضهم البعض.

(هـ) مرحلة الإنتهاء: و فيها ينتقل تركيز الفريق من إنجاز المهام إلى التقرب من بعضهم البعض.

الشكل رقم (19): يوضح مراحل يساعد فيها قائد الفريق على الانتقال من مرحلة إلى المرحلة التي تليها.



المصدر: يورك برس: " سلسلة المميزون الإدارية- إدارة المشروعات "، مرجع سابق، ص 53

و من المحتمل حدوث صراع في أي مرحلة من مراحل المشروع، إذ تجتمع عدة جهات بخلفيات و أهداف مختلفة للعمل معاً، مما قد يسبب نشوب الخلافات بينهم، ولذا يشكل حل الصراعات جانباً هاماً من إدارة الأزمات هي التمكن من حل الأزمات بشكل إبداعي و فعال، بحيث تترك هذه الخلافات أثراً إيجابياً.

10-6 إدارة اتصالات المشروع:¹

إن التواصل الجيد مع الجهات المعنية ، يضمن مشروعاً ناجحاً، وغالباً ما يتم الإنتهاء من وضع خطة التواصل قبل بداية المشروع و تشمل طرق التواصل مايلي:

- ❖ التواصل الشفهي.
 - ❖ لغة الجسد يمكنها التعبير عن الرسائل.
 - ❖ التواصل المكتوب.
 - ❖ الاتصالات الإلكترونية كإستخدام البريد الإلكتروني.
- إن محتوى الرسالة و وسيلة عرضها قد تزداد أهمية عن طريقة التواصل نفسها.

كما أن الاجتماعات الرسمية جزء هام من عملية التواصل هذه و لكنها إذا لم تدار بالطريقة الصحيحة فستكون مضيعة للوقت فحسب، و تلعب بعض الاجتماعات دوراً هاماً و عملياً في المشروع كالاجتماع الافتتاحي في إنطلاقة مشروع ما، و على مدير المشروع الإجابة على الأسئلة الآتية:

✓ ماهي الاجتماعات اللازم عقدها.

✓ متى يجب عقدها.

✓ كيف سيتم عقدها.

كما أن التوثيق و حفظ المعلومات يلعبان دوراً هاماً في عملية التواصل، ليس فقط في تدوين القرارات المتخذة وإنما أيضاً في متابعة و تقييم سير المشروع وكذلك عند تخطيط المشروعات المستقبلية.

10-7 إدارة المخاطر:

¹موسى أحمد خير الدين: " إدارة المشاريع المعاصرة- منهج متكامل في إدارة المشاريع "، مرجع سابق، ص ص 61-62

من الوارد وجود المخاطر في أي مشروع مهما كان حجمها أو مدى تعقيدها وفي أي قطاع من قطاعات الأعمال، والمخاطر هي تلك العوامل التي قد تؤدي إلى فشل المشروع، و بمجرد أن تحدد المخاطر و تقيّمها، فلا بد من إدارتها كي لا تؤثر كثيراً على المشروع، وقد تساعدك الإجابة على هذه الأسئلة في تحجيم تلك المخاطر:

- ✚ ما الذي سيساعد على تحقيق الهدف بعيد المدى؟
- ✚ ما الذي قد يعيق تحقيق الأهداف بعيدة المدى؟
- ✚ ماهي العوامل التي ستساهم في نجاح المشروع؟
- ✚ ما العوامل التي ستمنع تحقيق هذا النجاح؟
- ✚ ما الذي سيساعد على تحقيق النتائج؟
- ✚ ما الذي سيمنعك و يمنع فريقك من تحقيق النتائج؟
- ✚ ما الأمور ذات الصلة الوثيقة بالأنشطة؟
- ✚ و لماذا؟

10-8 إدارة المشتريات:¹

إن شراء الخدمات أو المنتجات قد يصبح أمراً "مكلفاً" للغاية، و إذا لم يتم إدارته بشكل جيد سيؤدي ذلك لإنفاق الكثير من المال على هذه الخدمات و المنتجات وسيقل الإنفاق على ورش العمل أو شراء المواد.

و لكي يتم التأكد من الإستغلال للأموال بطريقة مثلى، يجب طلب عرض للأسعار من ثلاثة موردين و إختيار أقلهم سعراً، و حينها يمكن توفير الأموال التي يؤدي إلى إنفاقها على أمور أكثر أهمية كطلب الإستشارات و تحسين المهارات.

أما إذا لم يتم إدارة المشتريات بطريقة سليمة، فستنفذ السيطرة على الإنفاق و سيعاني المشروع نقصاً حاداً في الموارد.

10-9 إدارة تكامل المشروع:

في هذا العصر يعمل مدير المشروع على التأكد من تناسق جميع الأمور السابقة معاً، فلا بد من أن يتأكد أن جميع الأنشطة السابقة من توثيق السجلات و عقد الاجتماعات و إدارة للأمور المالية

¹ موسى أحمد خير الدين: "إدارة المشاريع المعاصرة- منهج متكامل في إدارة المشاريع"، مرجع سابق، ص 62-63

و الإدارية تسير نحو مسار جيد و منسق، ولضمان تحقيق ذلك لابد من الإهتمام بعملية المتابعة و التقييم خلال سير المشروع لا في نهايته كما يحدث دائما.

10-9-1 متابعة المشروع:¹

على مدير المشروع أن يكون على دراية تامة بكل ما يدور خلال المشروع، إذ يتأكد أن كل الأنشطة قائمة و قيد التنفيذ وأن كل الأفراد يقومون بالعمل الموكل إليهم، و لكي تقوم بالمتابعة على أكمل وجه، تحتاج إلى:

- ✚ متابعة سير المشروع وفقاً للخطة الموضوعية.
- ✚ مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المتوقعة.
- ✚ التأكد من النتائج.
- ✚ جمع و تسجيل و عرض المعلومات لجميع الجهات المعنية و الشركاء.
- ✚ التحقق من المؤشرات و المعايير بانتظام.
- ✚ إتقاط صور فوتوغرافية و فيديو لأنشطة المشروع بانتظام.
- ✚ كتابة ملخص عن نتائج المؤشرات.
- ✚ عقد إجتماعات مستمرة و دورية لمراجعة المعلومات التي تم لتحصل عليها خلال عملية المتابعة.

10-9-2 تقييم المشروع:

هو قياس ما إذا كانت أهداف المشروع قد تحققت بأفضل صورة ممكنة أم بالإمكان تحسين طريقة العمل.

و من أجل تقييم نجاح للمشروع، يجب الأخذ بعين الإعتبار:

- ❖ جودة المشروع.
- ❖ كفاءة و فعالية المشروع.
- ❖ السيطرة على الميزانية.
- ❖ التقييم التكويني (وفيه القيام بعمل دراسة أساسية قبل بداية المشروع).

10-9-3 إنهاء المشروع:

¹ موسى أحمد خير الدين: "إدارة المشاريع المعاصرة- منهج متكامل في إدارة المشاريع"، مرجع سابق، ص ص 63-64

- هذه هي المرحلة الأصعب بالنسبة لمدير المشروع، إذ أن عليه التأكد من أن جميع الأنشطة تم الإنتهاء منها، وأن جميع الأعمال العالقة قد أنجزت قبل بداية مشروع جديد.
- ثم عليه بعد ذلك تقييم المشروع بعد إنتهائه:
- ❖ المقارنة بين مخطط "جانت" المرسوم وقت وضع الخطة و ذلك الذي قد نفذ بالفعل لمعرفة مدى دقة أداة التخطيط.
 - ❖ المقارنة بين الموارد التي كان من المتوقع إستخدامها وقت التخطيط و الموارد الفعلية التي أستخدمت لمعرفة مدى واقعية الخطة.
 - ❖ المقارنة بين التكلفة المتوقعة و التكلفة الفعلية، وهل كانت التكلفة الفعلية أعلى أم أقل و لماذا؟.
 - ❖ ما الأخطاء التي حدثت؟ وما الذي سيتغير في المستقبل بناءً على ذلك؟.
 - ❖ ما الذي تم بشكل أفضل من المتوقع؟ و لماذا؟ وهل يمكن أن يتكرر ذلك في المستقبل؟.
 - ❖ تقييم الإدارة و هنا يمكن للمدير الإستعانة بغيره لتقييمه و عليه أن يكون صريحاً مع نفسه.
 - ❖ ماهي الإجراءات الجديدة التي تم إستخدامها؟ وما الذي نجح منها وما الذي فشل؟ وما الذي سيحدث في المستقبل بناءً على ذلك؟.
 - ❖ تقييم فريق العمل أو المتطوعين.

11- مشروع المنظمة أو المؤسسة بصورة موجزة:¹

إن الانتقال بمنظمة أو مؤسسة من وضعيتها الراهنة إلى وضعية أفضل يمكن أن يتحقق في إطار العمل بمشروعها الذي يمكنها من رفع مستوى أدائها و تحسين مردودها و إنطلاقاً من داخلها بشكل يجعل الموظف منطلق العملية المهنية و محورها و غايتها، و يجعل كل المتعاملين معها معينين بالمشاركة في التحسين و التطوير.

فمشروع المنظمة أو المؤسسة هو خطة ترسم معالم و أهداف سيرها في فترة زمنية معينة، يشارك في إعدادها جميع أطراف المنظمة معها، و يتوقف نجاح المشروع على حسن إستغلال الأدوات المتوفرة و الممكن توفيرها لتحقيق الأهداف المسطرة لكل مرحلة من مراحل المشروع، و يشترط في الطاقم المشرف على الإنجاز أن يتشكل من أعضاء متحمسين و راغبين في تحسين وضعية المؤسسة، وأن

¹ محمد عقوبي: " موسوعة التسيير التربوي و الإداري "، دار الغرب للنشر و التوزيع، القاهرة، 2013، ص ص 91-92

يكون رئيسها المنشط، إن نجاح عملية التبليغ فكرة العمل بمشروع المنظمة، تركز على الوسائل المسخرة لها من طرف جميع المعنيين، و لهذا يجب السهر على تطبيق التوصيات و السعي وراء ترسيخ الفكرة بكل وضوح لدى العدد الأكبر من الجماعة العاملة حتى يجد إقبالاً متزايداً.

12- محتويات خطة المشروع الرياضي:¹

كل خطة لمشروع رياضي لا بد و أن تحتوي على (05) خمسة عناصر أساسية كمايلي:

1-12 الأهداف:

الأهداف " هي تعبير عن المطلوب الوصول إليه و تحقيقه".

هناك نوعان من الأهداف هما:

❖ **هدف إستراتيجي:** و هو ما يعني " الهدف المطلوب تحقيقه على المدى الطويل".

❖ **هدف تكتيكي:** و هو ما يعني " الهدف المطلوب تحقيقه على المدى القصير".

إن الهدف الجيد لخطة المشروع الرياضي لا بد و أن يتميز بعدد من الصفات منها مايلي:

✚ الوضوح.

✚ القابلية للقياس.

✚ الواقعية.

✚ الطموح.

12-2 السياسات:

أ) مفهوم السياسات:

* السياسات هي "خطوط عريضة لتوجيه الفكر و العمل الإداري عند إتخاذ قرار معين".

* أو هي "القنوات التي تتحرك خلالها القرارات التنفيذية حتى الوصول للهدف".

ب) أنواع السياسات:

السياسات أنواع نذكر منها ما يلي:

* سياسات عامة " و تحدد بواسطة مجلس إدارة الهيئة الرياضية".

* سياسات رئيسية " و تحدد بواسطة رؤساء الأقسام".

¹ مفتي إبراهيم حمادة: " تطبيقات الإدارة الرياضية - المدارس - الجامعات - الإتحادات - الأندية الرياضية"، مرجع سابق، ص 32

ج) السياسات قد تكون ضمنية أو صريحة:

- * قد تكون السياسات إما ضمنية أو صريحة.
- * نعني بالسياسة الضمنية "تلك التي تظهر من التصرفات تجاه مواقف معينة".
- * نعني بالسياسة الصريحة "تلك المعلن عنها من الهيئة الرياضية، أو المشروع".

12-3 الإجراءات:¹

- * الإجراءات هي عبارة عن "الخطط اللازمة لإنجاز الواجبات المعينة".
- * قد يشار إلى الإجراءات على أنها نوع من أنواع الخطط.
- * تتصف الإجراءات الفعالة بما يلي:

- البساطة.
- الوضوح.
- عدم التداخل.
- التوازن بين الثبات و المرونة.

12-4 الموازنات:

- * الموازنات هي " تحديد للإحتياجات اللازمة لتحقيق أهداف خطة المشروع أو الهيئة الرياضية".
- * هناك موازنات مادية و أخرى للإحتياجات البشرية.

12-5 البرنامج الزمني للعمل:

- * يعني البرنامج الزمني للعمل "كافة الأنشطة المطلوب إنجازها لتحقيق الأهداف".
- * من فوائد برنامج العمل الزمني مايلي:
- ✓ تحقيق إنجاز الأهداف في مواعيد محددة.
- ✓ يعتبر البرنامج الزمني للعمل جانب رقابي، حيث يضبط إيقاع العمل.
- ✓ يعتبر أيضاً حافزاً قوياً لإنجاز الأهداف.
- البرنامج الزمني الفعال لا بد أن يتوافر فيه مايلي:
- **المرحلية:** أي تقسيم فيه الخطة إلى مراحل زمنية.

¹ مفتي إبراهيم حمادة: " تطبيقات الإدارة الرياضية - المدارس - الجامعات - الإتحادات - الأندية الرياضية"، مرجع سابق، ص 33

- التحفيز: وجود معايير للتحفيز على إنجاز الأهداف المرحلية.
- الواقعية: أن يكون حجم المهام و الأنشطة المزمع إنجازها يتناسب مع الفترات الزمنية الموضوعية.

II. المنظمات الرياضية

1- مفهوم المؤسسة:

المؤسسة مطلب إجتماعي يتطلب بداية توفير الفكرة العامة أو المبدأ المؤسسي أو الهدف الذي يقوم من أجله بناء المؤسسة، و يشمل الفكرة ، العقيدة، أو الإهتمام أو الفلسفة الكامنة وراء عملية قيام المؤسسة، ثم يأتي بعد ذلك البناء المؤسسي و هو مجموع الوسائل المادية مثل المباني و الآلات و الموارد البشرية وهي مجموع الأفراد الذين يتعاونون في سبيل إنجاز الأهداف، و يطبق على عملية التوافق بين كل من البناء و التنظيم مع الفكرة العامة " التوافق الوظيفي " للمؤسسة أو " التوافق المؤسسي " و الذي يعتمد عليه نجاح المؤسسات في تأكيد دورها في المجتمع.¹

2- تعريف المنظمة:

لا يمكننا دراسة الإدارة بدون دراسة المنظمة، لأن الإدارة هي واحدة من الفعاليات و الوظائف لبقاء أي منظمة.

و يمكن تعريف المنظمة *Organization* على أنها كيان إجتماعي تعاوني، يضم مجموعة من الأفراد يسعون لتحقيق هدف معين ما، وهي تتطلب أفراداً متنوعين و معرفة و مواد يتم ترتيبها في هيكل و نظام ليعبر عن وحدة متكاملة ، أي أن المنظمة تتضمن العناصر التالية و التي توفرها جميعاً في أي كيان نسميه "منظمة" و هي:

✚ مجموعة من الأفراد.

✚ أهداف محددة يشبع الأفراد من خلالها حاجاتهم و رغباتهم.

✚ إستمرارية التعاون.

✚ نظام مكون من عمليات و مدخلات و مخرجات.²

و تعرف المنظمة على أنها هيكل تنظيمي رسمي و معتمد، مكون من مجموعة من الأدوار بينهما علاقات تبادلية "منظور هيكلية".

¹ بشار حزبي: "الاتصال التنظيمي"، ط.1، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص 84

² عمر محمد دره: "مدخل إلى الإدارة"، د.ط، دار الرضوان، حلب، سوريا، 2009، ص 9

كما أن المنظمة هي عبارة عن جهاز يؤدي مجموعة من الوظائف المتنوعة و المنظمة مثل: التخطيط، التنظيم، و إنتاج السلع و تقديم الخدمات "منظور وظيفي".

كما يمكن أن نعتبر "المنظمة" مصطلح علمي نستخدمه للإشارة إلى كل الجماعات التالية: شركة، مؤسسة، مصنع، دائرة، جامعة، معهد، فندق، حزب، نقابة... إلخ.¹

3- العلاقة بين الإدارة و المنظمة:²

المنظمة هي الكيان الإجتماعي الذي يتكون من مجموعة من الأفراد يتعاونون معاً لتحقيق هدف ما، وحتى يقوم هذا الكيان و يبقى يحتاج الأفراد الذين يكونونه و يتكون منهم أن يقوموا ببعض الفعاليات واحدة من أهم هذه الفعاليات هي الإدارة، أي أن الإدارة هي واحدة من الوظائف الأساسية لقيام وبقاء أي منظمة.

و إن علم الإدارة يهتم بدراسة هذه الوظيفة المهمة، و مازال علماء الإدارة يختلفون حول تفاصيل هذه العملية، ولكن يمكن تلخيصها بأنها تتطلب تحديد أهداف الجماعة و توفير مستلزمات بقائها، هذه العملية بتفاصيلها وأولوياتها تختلف من منظمة إلى أخرى ومن مستوى إداري إلى آخر.

4- أهمية المنظمة:³

تتمثل أهمية المنظمة في النقاط التالية:

- ✚ حشد الموارد و توجيهها لتحقيق الأهداف و النتائج المرغوبة.
- ✚ توفير المجال للإبداع و تيسيره.
- ✚ إستخدام التصنيع الحديث و التكنولوجيا المعتمدة على الكمبيوتر.
- ✚ تحقيق فائض المنفعة للمالكين، المستهلكين، المستخدمين و العاملين.
- ✚ التكيف و التأثير في التغيير البيئي.

5- خصائص المنظمة:⁴

للمنظمة عدة خصائص نذكر أهمها:

✓ المنظمة كيان إجتماعي ديناميكي، يتكون من مجموعة من الأفراد يتفاعلون معاً، و يتعاونون للوصول إلى تحقيق أهداف معينة و إنجاز مهام معينة.

¹ أحمد ماهر: "تطوير المنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 10

² جيرالد جرينبرج، روبرت بارون: "إدارة السلوك في المنظمات"، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل على بسيوني، مرجع سابق، 2004، ص 62.

³ أحمد ماهر: "تطوير المنظمات"، المرجع نفسه، ص 29

⁴ بشار حزبي: "الإتصال التنظيمي"، مرجع سابق، ص 87

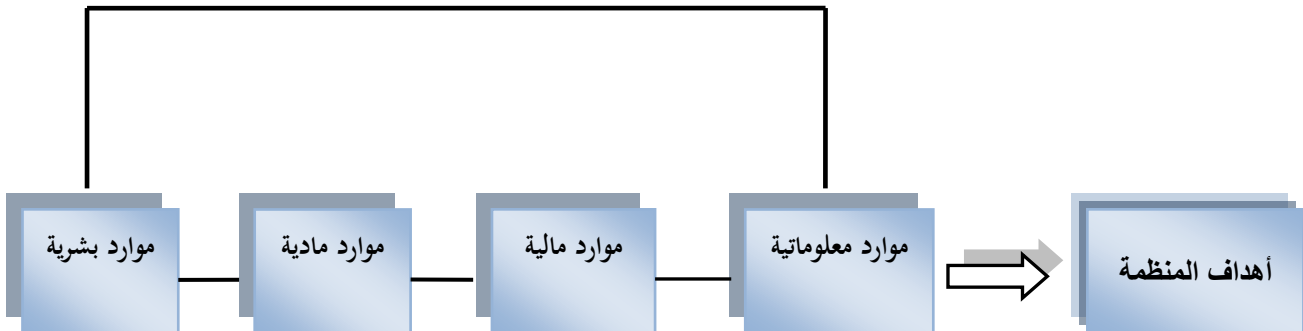
- ✓ لا يتم التواصل بين أفراد المنظمة بصورة عفوية أو بطريقة عشوائية أو تلقائية، و إنما يتم بصورة مخطط لها و موجهة، لبلوغ أهداف و تحقيق غايات تم التخطيط لها مسبقاً.
- ✓ لكل منظمة حدود معينة تميزها من غيرها من المنظمات، و تشكل هوية المنظمة و تميز أعضائها من غيرهم من أعضاء المنظمات الأخرى.
- ✓ تقوم المنظمة بممارسة بعض الأنشطة و الأعمال و الأدوار بصورة تتميز بدرجة من الثبات و الإستمرارية، و ليس بصورة مؤقتة أو عارضة.
- تهدف أي منظمة إلى تحقيق أهداف مشتركة لصالح كل الأطراف المرتبطة بها من عاملين و مساهمين و مستهلكين و عملاء..إلخ، من خلال الجهود المشتركة و المتعاونة و متفاعلة.

6- موارد المنظمة:¹

تتكون موارد المنظمة من (04) أربعة موارد و تتمثل في:

- 6-1 الموارد البشرية: و يقصد بها كافة العاملين في المنظمة.
- 6-2 الموارد المالية: و هي المبالغ التي تستعملها الإدارة لتوفير احتياجات عملية الإنتاج أي شراء المواد الخام و المواد المساعدة و الآلات و الأدوات اللازمة لعملية الإنتاج.
- 6-3 الموارد المادية: و يقصد بها ما تمتلكه المنظمة من آلات و أدوات و معدات و وسائل إنتاج و مبانٍ و مواد و غيرها.
- 6-4 الموارد المعلوماتية: و هي قدرة المنظمة على امتلاك قاعدة للبيانات تحتوي على كمية كبيرة من المعلومات التي تحتاجها المنظمة.

الشكل رقم (20): يوضح موارد المنظمة



المصدر: عمر محمد دره: "مدخل إلى الإدارة"، مرجع سابق، ص 23

¹ عمر محمد دره: "مدخل إلى الإدارة"، مرجع سابق، ص 22-23

و يجب إستخدام الموارد السابقة من قبل المنظمة بكفاءة و فعالية:

فالكفاءة Efficiency: تعني أداء النشاط أو العمل المطلوب بأفضل طريقة، فالمدير الكفاء هو الذي يحقق أفضل نتائج أو مخرجات بالمقارنة مع المدخلات المستخدمة في إنجازها، و يستطيع بالتالي خفض تكلفة الموارد المستخدمة في تحقيق هذه النتائج أو المخرجات.

أما الفعالية Effectiveness: تعني القدرة على اختيار الأهداف المناسبة أو الملائمة، فالمدير الفعال هو الذي يختار أهداف واقعية وقابلة للإنجاز ومطلوبة ويحاول إنجازها، وعكس ذلك المدير غير الفعال الذي يختار أهدافاً غير ملائمة لإمكانات المنظمة أو السوق، فالفعالية ترتبط بتحقيق الأهداف في المنظمة، فإذا كانت المنظمة تستعمل مواردها لتحقيق أهدافها فإن الإدارة تكون فعالة إذاً الفعالية تعني النتائج والأهداف¹.

7- ديناميات المنظمة:²

لقد أكدت الدراسات الحديثة أنه لا يمكن فهم المنظمة بإعتبارها كائناً جامداً يتضمن الثبات و الإستقرار فقط، فبالإضافة إلى عملها في المحافظة على إستقراره ، نجد أنها كذلك تسعى إلى المحافظة على ديمومة الديناميكية المنبثقة بفعل عوامل إجتماعية وثقافية وسياسية... إلخ، كل هذه العوامل تعمل من أجل الضغط على التنظيم ليتوافق معها دينامياً.

إن مفهوم الدينامية يأتي بين أعضاء البناء الإجتماعي عنصر التغيير، مما يحتم على الباحث مثلاً أن يهتم بالقوى الفاعلة في الجماعة و تغييرها إلى جانب بنائها و وظائفها، الأمر الذي يمكنه من تقديم صورة موضوعية مكتملة عن هذه الجماعة و ديناميتها.

إن الإشارة إلى مفهوم ديناميات المنظمة أو ديناميات البناء الإجتماعي، لايعني فقط مجرد عمليات التغيير في أنماط الجماعات الأولية داخلها، و تغيير القيادة بتغيير الموقف، و كذلك تغير نوع المعيار المنتهك و غيرها، و إنما يعني عدة أبعاد تنظيمية تتعلق بالأفراد و الجماعات، و كذلك بالبيئة التنظيمية ككل.

يمكن إجمال أهم موضوعات هذه الدينامية في الموضوعات الأساسية التالية:

¹ عمر محمد دره: " مدخل إلى الإدارة"، مرجع سابق، ص 24

² LASSALLE Frédéric : "Management Des Organisations Sportives", 2ème édition, EMSéditions, Dijon, 2015, PP 93-94

7-1 الصراع:

إنطلق بعض الباحثين مثل "سكوت" إلى أن الصراع ظاهرة دائمة في المنظمة، و أن هذا الصراع سوف يظل محترماً ما بقي التعارض بين مصالح مختلف الجماعات قائماً، فهو إذن ليس بظاهرة عرضية تصيب النسق و تهدد توازنه، و قد تبع هذا دراسة معمقة للأساليب و الوسائل التي إستعانت بهل كل من الجماعات لتحقيق أهدافها، مما حذاهم إلى تحديد أنماط الصراع على الشكل التالي:

أ) **صراع منظم:** ينشب حينما تظهر مشكلة عامة تتطلب تضامناً جماعياً.

ب) **صراع غير منظم:** يتخذ صوراً فردية يعبر فيها الأفراد عن عدم رضاهم أو إستيائهم لعمل ما أو تحول ما يحدث على مستوى المنظمة، و تكون نتيجته إستهداف مصالحهم أو التعرض لأهدافهم الشخصية و طموحاتهم.

و يشكل الصراع في ظروف معينة سواء كانت داخلية أو خارجية، أحد أهم ميكانيزمات التغيير التنظيمي، فالبناء الرسمي قد لا يستجيب في بعض الأحيان للظروف المتغيرة الإستجابة السريعة الضرورية، مما يتيح الفرصة لظهور واقف جديدة تحمل في طياتها صراعاً كامناً من أجل التغيير و التجديد، ذلك أن المواقف القديمة ليس بإمكانها خاصة في ظروف معينة الإستجابة أو مواجهة التغيير الدائم لهذه الظروف، لذلك نجد أن أغلب التغييرات التي تفرض على التنظيمات تتأتى بفعل ميكانيزمات كامنة في السلوك التنظيمي للبناء الإجتماعي للتنظيم أفراداً كانوا أم جماعات، بل إن كل ما يمكن أن يفرض من الأعلى على أساس أنه تغيير يعد حسب "ميشال كروزيه" مزيداً من الضغط الذي يؤدي إلى تكريس المزيد من البيروقراطية و الرسمية و تكثيفها، و هو ما يفهم منه ربما على أنه مزيد من التوسع في الرسمية على حساب التغييرات النابعة من واقع الأمر أو تلك التي يمكن أن تحدث بطريقة غير رسمية، و تفرضها الأشكال غير الرسمية و سلوك الأمر الذي قد يرهن مستقبل التنظيم ككل من الناحية التوازنية خاصة.

7-2 التوازن:¹

إن أهم ما يميز المنظمات من خصائص هي التوازن، أي أنها تمتاز بخاصيتي الدوام و الإستمرار بفضل التوازن الذاتي تعمل كل منظمة على الإحتفاظ بشكلها و إنتظام بنائها، فالتنظيم حسب مقولة التوازن الدينامي لتحليل الوظيفي يتميز بكون أنساقه الفرعية و الأنساق الأخرى التي يتساند

¹ LASSALLE Frédéric : "Management Des Organisations Sportives" ,OP Cit, P 95

معها وظيفياً ، تقوم بفعل معين يغير من طبيعة الظروف المحيطة داخليا و خارجيا، لكن إستجابته لا تكون في أغلب الأحيان واضحة و عملية، بحيث تستهدف التكيف مع هذه التغيرات، لذلك كان من اللازم عليه أن يتعامل مع جملة هذه المتغيرات بوصفه نسقاً مفتوحاً يسهم في إحداث التغيرات و يتأثر بها، فيعمل من خلال ميكانيزمات معينة تعكس طبيعته و ظروفه العامة على مسايرة تلك التغيرات على الدوام، بحيث يصبح هذا تقليداً "يسهل التعامل معه عكس التغير الذي يحدث دفعة واحدة، فهو قد يسبب الكثير من المشكلات على مستوى المناخ التنظيمي و بصفة خاصة على مستوى البناء الإجتماعي، لأن كل شخصية نمطا" محددًا" من الإتجاهات، فكما إليه "*R.Merton*" تتغير بسهولة أو بسرعة، الأمر الذي قد يؤدي بحسبه إلى حدوث خلل وظيفي على هذا المستوى و حتى يتمكن التنظيم من التوازن مع بيئته و التكيف معها، ينبغي أن يتصف بالمرونة اللازمة في مواجهة هذه الظروف، فكل تجاهل لهذه المعطيات لا يؤدي في النهاية إلا إلى الجمود الذي قد يذهب بإستقرار التنظيم ككل، بحيث نجد أن "*R.Merton*" قد أكد وجوب التغير الذي يفرض نفسه و ينبثق من داخل المنظمة عن طريق التقدم التكنولوجي مثلاً"، كما أكد على تتالي الضغوط التي تمارس على المنظمة من الخارج بمختلف مصادرها، الأمر الذي يفرض وجود ما يسمى بالتوازن الدينامي، الذي قد يؤدي إلى تحقيق التعادل بين الضغوط الخارجية و ما ينبثق من الداخل من قوى جديدة، فعملية التوازن لا ينبغي إغفالها إذن إذا أراد أي تنظيم أن يحافظ على ديمومة وظائفه الإجتماعية بصفة عامة، فكل تخلف عن الإستجابة للتغيرات البيئية بمختلف أوجهها لا يمكن أن يؤدي به إلا إلى الصراع و التوتر و الإختلالات، و بالتالي التفكك في النهاية.

3-3 التكامل:¹

تتكون المنظمة من أجزاء عدة لا يمكن فهمها إلا في إطار الكل في بعض الأحيان، فلكونها نسقاً مفتوحاً يمتاز بالديناميكية و التطور، فإنه مطالبة بأن تحقق الظروف اللازمة و البيئة التنظيمية الملائمة للأداء و لتحقيق الأهداف المرسومة، و يمكن هنا لعمليات الصراع المختلفة و ما ينتج عنها من عمليات إعادة التوازن و عملية التوازن الدينامي بين حاجات التنظيم كنسق إجتماعي و حاجات أعضائه و البيئة الخارجية التي تحيط به، أن يصبح للمنظمة قوة معينة تسمح لها بالتواصل مع هذه المتغيرات و السيطرة عليها، بحيث تصل في النهاية إلى تحقيق التكامل التنظيمي و التساند الوظيفي

¹LASSALLE Frédéric : "Management Des Organisations Sportives", OPCit, P 96

الذي يسمح باستمرار وظائفها، كما ينبغي لها أن تستمر و تعمل فقد تجد المنظمة حتى في أشكال الصراع الإيجابي متنفساً لبعض الضغوط، كما قد ينبهها ذلك إلى وجود عوامل قصور من ناحية معينة أو في جزء معين من أجزائها، فتعمل بالتالي على تعديل ذلك الوضع أو مسيرته، مما يؤدي إلى وضع كل إمكانياتها في الوتيرة التنظيمية و الوظيفية و التواصلية نفسها.

إن تحقيق التكامل الكلي داخل المنظمة لا يتحقق إلا بالعمل على مستويات عدة على مستوى البناء و على مستوى الثقافة و على مستوى الأداء أو على مستوى العوامل الداخلية و الخارجية ككل، تلك العوامل المادية و غير المادية التي يمكنها أن تسهم في عمل التنظيم إما إيجابياً أو سلباً. و التكامل على مستوى التنظيمات البيروقراطية كمؤسسات الإدارة العمومية مثلاً، لا يتحقق إلا من خلال جملة شروط يمكن تلخيص بعضها فيما يلي:

- ❖ مراعاة التخصص.
- ❖ ترتيب الوظائف حسب الكفاءات.
- ❖ العمل وفق قوانين و تعليمات مكتوبة.
- ❖ الكفاءة المهنية.
- ❖ العمل يكون بمثابة مهنة دائمة تحقق الخبرة بفضلها ضمان تضيق القوانين.

8- مراحل نمو المنظمة:¹

و تتمثل هذه المراحل في:

8-1 التكوين: هو التجمع الأول للجماعة حيث يتم الإتفاق على العضوية، و يمكن أن يتغير ذلك فيما بعد لكن شخصية الجماعة خلال المراحل الأولية تنشأ و تؤسس في أذهان أعضائها، و يتم الإعتراف بها من قبل الموجودين خارجها.

8-2 العصف- الصراع المبكر: يبدأ أعضاء الجماعة في تأسيس مراكزهم مع بعضهم بعضاً، وفي هذه المرحلة تتضح الأدوار، حيث تنشأ الأهداف خلال إنتشار مختلف العمليات، و يمكن إستخدام بعض الأساليب الفنية الرسمية المعتمدة أو مناقشة الأهداف و الجدل بشأنها كجزء من المحادثات العادية للجماعة.

¹ موسى أحمد خير الدين: "إدارة المشاريع المعاصرة- منهج متكامل في إدارة المشاريع"، مرجع سابق ص ص 41-42

3-8 وضع القواعد: يتم وضع أطر و معايير لسلوك أعضاء الجماعة، و قد يقرر بعض الأعضاء الأصليين ترك الجماعة في هذه المرحلة، أو قد يتم رفضهم من جانب جماعة لتمييز الجماعة و جعلها مختلفة عن غيرها من الجماعات التي تماثلها في النوع.

4-8 الإلتزام بقواعد الجماعة: تجسد عمليات الجماعة تلك القواعد، و هكذا يفرض الضغط الإلتزام بتلك المعايير و البقاء في إطارها، و تتحدد في الجماعات الأفضل تأسيساً طرق التعامل مع الإنشقاق و التمرد على الجماعة.

5-8 الأداء: إذا مرت الجماعة بتلك المراحل بنجاح، فإنه من الممكن إعتبرها مستعدة لأداء العمل نحو تحقيق مهامها المشتركة، كما يمكن عد الجماعة الناضجة هي تلك التي وصلت لهذه المرحلة من التقدم.

9- تطور المنظمة

1-9 مفهوم تطور المنظمة:

هو تحسين العمليات الداخلية للمنظمة عن طريق فتح قنوات الإتصال و تقليل قوى الهرم الداخلي و زيادة الإبداع في حل المشكلات.¹

2-9 أهداف تطور المنظمة:²

تتمثل أهداف تطور المنظمة في الآتي:

- ❖ البحث عن المشكلات و العمل على حلها في المنظمة.
- ❖ زيادة فاعلية حل المشكلات، و إتخاذ القرارات بإصدار المعلومات.
- ❖ زيادة نظم المكافآت في المنظمة و التي تستند إلى إنجازاتها و تطويرها.
- ❖ زيادة الثقة بين الأفراد و جماعات العمل صعوداً و نزولاً في الهيكل التنظيمي.
- ❖ مساعدة المدربين على إدارة المنظمة أو الأهداف من خلال قوة العمل.
- ❖ دعم السلطة المرتبطة بالدور الإداري أو الموقف مع الكفاءة و المعرفة العلمية.
- ❖ رفع الشعور بالولاء إلى المنظمة أو الأهداف من خلال قوة العمل.
- ❖ زيادة أو رفع الإشراف و التوجيه الذاتي للأفراد داخل المنظمة.

¹ أحمد ماهر: "تطوير المنظمات"، مرجع سابق، ص 17

² Ferrand Alain, MCCARTHY Scott : "Marketing Des Organisations Sportives – Construire Les Réseaux et Les Relations", De Boeck, Italie, 2009, P P 51-52

❖ جعل المنافسة أكثر إرتباطاً بأهداف العمل و زيادة الجهود التعاونية.

9-3 مراحل تطوير المنظمة:

يمر تطور المنظمة بعدة مراحل متتابعة تتمثل في:

9-3-1 الإستكشاف:

يلتقي المسؤولون عن المنظمة و المستشار لتطوير المنظمة بداية للتعرف و مناقشة الحاجة للتغيير و تستطلع المنظمة المهارات التي يمكن أن يقدمها المستشار، و يقوم المستشار بإستنباط البيانات من الأعراض التي تظهرها المشكلات التي تحتاج إلى إهتمام.

9-3-2 الدخول:

يقرب مسؤولو المنظمة و المستشار معاً للإتفاق على التعاقد، و يتكون العقد السيكلوجي من التوقعات التي سوف يقدمها كل طرف للآخر، قياساً لما يتوقع أن يحصل عليه منه.

9-3-3 التشخيص:

يقوم المستشار مستنداً إلى الخلفية التي لديه و إخبار المسؤولين بعملية تشخيص المشكلات التنظيمية القائمة، و يحدد إستراتيجية التدخل للمخطط.

9-3-4 التخطيط:

توافق المنظمة على ما قدمه مستشار تطوير المنظمة من سلسلة تفصيلية لأساليب التدخل و كيفية العمل، و كذلك الجدول الزمني المتوقع لعملية التغيير.

9-3-5 خطة العمل:

يبدأ التدخل طبقاً لخطة عمل يتم الإتفاق عليها، و يمكن أن تبدأ طرائق متعددة بشكل متزامن أو في حالة برامج تطوير المنظمة المعقدة، نجد أن هناك عدداً من المشروعات متعددة المحاور تسير بشكل متواز.

9-3-6 التثبيت و التقييم:¹

عند هذه النقطة نجد أن الممارسات المطبقة حديثاً، و النظم و ترميم مراحل العمل، تصبح مثبتة و عقب التثبيت يتم تقييم عملية التغيير و تقاس النتائج بشكل كمي.

¹Ferrand Alain, MCCARTHY Scott : "Marketing Des Organisations Sportives – Construire Les Réseaux et Les Relations" , OP Cit, P 53

9-3-7 إنهاء العمل:

يقوم وسيط التغيير عن قصد بالانتقال إلى عمل آخر (منظمة أخرى).

10- النظريات و النماذج لعملية الإتصال التنظيمي¹

10-1 النظرية البنائية الوظيفية:

تقوم هذه النظرية على أن تنظيم المجتمع و بناءه هو ضمان إستقراره، و ذلك نظراً لتوزيع الوظائف بين عناصر هذا التنظيم بشكل متوازن يحقق الإعتماد المتبادل بين هذه العناصر، فالبنائية تشير إلى تحديد عناصر التنظيم و العلاقات التي تقوم بين هذه العناصر، و الوظيفية تحدد الأدوار التي يقوم بها كل عنصر في علاقته بالتنظيم الكلي، و هو مدى مساهمة العنصر في النشاط الإجتماعي الكلي، و يتحقق الثبات و الإتزان من خلال توزيع الأدوار على العناصر في شكل متكامل و ثابت. و التنظيم في رأي هذه النظرية هو غاية كل بناء في المجتمع، حتى يحافظ هذا البناء على إستقراره و توازنه، و لايسمح التنظيم بوجود أي خلل في هذا البناء سواء من حيث العلاقات أو الوظائف، قد يؤثر على التوازن و الإستقرار، و يتفق الباحثون على عدد من المسلمات الخاصة بهذه النظرية و هي:

- النظر إلى المجتمع على أنه نظام يتكون من عناصر مترابطة، و تنظيم لنشاط هذه العناصر بشكل متكامل.
- يتجه هذا المجتمع في حركته نحو التوازن، و مجموع عناصره تضمن إستمرار ذلك، بحيث لو حدث أي خلل في هذا التوازن، فإن القوى الإجتماعية سوف تنشط لإستعادة هذا التوازن.
- كل عناصر النظام و الأنشطة المتكررة فيه تقوم بدورها في المحافظة على إستقرار النظام.
- الأنشطة المتكررة في المجتمع تعد ضرورة لإستمرار وجوده، و هذا الإستمرار مرهون بالوظائف التي يحددها المجتمع للأنشطة المتكررة تلبية لاجابته.

10-2 النموذج التطوري

يعد النموذج التطوري *Evolutionary Paradigm* تفسيراً لحالة التغير التي تحدث في المجتمع حيث أن الإستقرار و التوازن ليس هو الصورة الدائمة التي يلاحظها المراقبون لكل المجتمعات فالمجتمعات كلها تشهد تغيراً و تطوراً بفضل القوانين الثابتة للتطور الإجتماعي التي تقود المجتمع نحو

¹ بشار حزي: "الإتصال التنظيمي"، مرجع سابق، صص 87-88

الأفضل، مثلها مثل الكائن العضوي، أي أن الأساس في النموذج التطوري هو عدم التدخل لإحداث التغيير، و أن يترك ذلك لآليات التغيير الإجتماعي التي تعمل بتأثير نشاط الأفراد و إختراعاتهم و البحث عن الوسائل الجديدة، سواء داخل المجتمع أو خارجه التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الإجتماعية نحو التطور إلى الأفضل، و إذا كان النموذج التطوري يقدم تفسيراً لتطور وسائل الإعلام و تقنياتها من الناحية التاريخية، فإنه يقدم أيضاً تفسيراً لحركة التغيير و التطور التي تشهدها المجتمعات التي تقوم على حرية الفرد و عدم التدخل السلطوي لإحداث التغيير، فهذا النموذج يقوم على النظرة نفسها التي تتبناها البنائية الوظيفية في الفكر الغربي.

و يفسر إلى جانب ذلك التغيير الذي يحدث للمجتمعات في أشكالها الإجتماعية، حيث يرى أصحاب هذا النموذج أن الأشكال الجديدة قد تم إختراعها أو نقلها من الخارج بفضل الأفراد الذين يبحثون دائماً عن الوسائل الأكثر فعالية ، لتحقيق الأهداف الهامة للفرد و المجتمع، و هذه الأشكال الجديدة تبقى و تستمر إذا ما كانت تعمل على إنجاز الأهداف بفعالية و لا تتعارض مع القيم الموجودة، بينما يتم رفض ما يتعارض مع ذلك.

10-3 نظرية الصراع الإجتماعي:¹

على عكس النموذج السابق الذي يفرض تكامل الأنشطة في المجتمع بغرض تحقيق التوازن و الإستقرار، يتبنى آخرون نموذجاً بديلاً يرى أن الصراع هو الأساس في تفسير التغيير في المجتمع و إنه إذا كانت العناصر و الأنشطة هي أساس الإستقرار، فإن الصراع بينها هو العملية الرئيسية في المجتمع، و إن التغيير في المجتمع هو نتيجة هذا الصراع، و ليس نتيجة التطور أو الإرتقاء الطبيعي الذي يحدث بفضل آليات التغيير الإجتماعي كما ينادي أصحاب النموذج التطوري.

و تقوم الفكرة على أساس أن المجتمع يتكون من عناصر إجتماعية متصارعة، و أن الصراع كصورة من صور التواصل بين العناصر المتصارعة هو الذي ينتج عنه التغيير أو التطوير، و ذلك مثل تفكير الفلاسفة القدماء في حدوث التغيير ، نتيجة للقوى المتعارضة أو المتضادة، و في إطار المفاهيم العملية الجدلية أو الديالكتيكية *Dialectic Process* التي إتخذت أساساً للأفكار الخاصة بالصراع و علاقته بالتغيير الإجتماعي في كتابات "هيجل" و "أنجلز" و "ماركس".

¹ بشار حزي: "الإتصال التنظيمي"، مرجع سابق، ص 89

و يمكن تلخيص الإفتراضات الخاصة بهذا النموذج في الآتي:

- ✚ الإعتقاد الأفضل عن المجتمع هو أنه يتكون من فئات أو جماعات من الناس، تختلف خصائصهم بشدة من فرد إلى آخر.
- ✚ كل عناصر المجتمع تحاول تحقيق مصالحها الخاصة في منافسة مع الآخرين، أو المحافظة على مصالحها بمقاومة الجهود التنافسية للآخرين.
- ✚ تستقر خبرات الصراع في تنظيم المجتمع، نظراً لأن عناصره تحاول تحقيق مكاسب جديدة أو الحفاظ على مكاسبها، و بالتالي فإن الصراع يوجد في كل مكان و زمان.
- ✚ من خلال العملية الجدلية للمنافسة و صراع المصالح تتحقق عملية التغيير، فالمجتمعات ليست في حالة توازن و لكنها في حالة تغيير دائم.
- و تظهر أهمية النماذج و النظريات الإجتماعية السابقة، في أنها إتخذت أساساً للعديد من التفسيرات الخاصة، بوضع نظام وسائل الإعلام في المجتمع و تأثير هذا الوضع على الأهداف و البناء الداخلي لهذه الوسائل، فهذه النماذج لم تقدم مفاهيم مجردة مثل التعاون و الصراع و الإستقرار و التغيير، لكنها قدمت أيضاً" تأثيرات العلاقات التي تقوم في ظل الأنماط من التواصل الإجتماعي بين العناصر أو النظم أو المؤسسات داخل المجتمع الواحد.

11- المقاربات النقدية الحديثة لنظريات الإتصال التنظيمي: ¹

من المقاربات النقدية الحديثة لدراسة موضوع الإتصال، نجد التيار الماركسي أو اليساري الذي تمثله أعمال مدرسة فرانكفورت، و التي يرى باحثوها في الإتصال أنه مجرد عملية تلاعب قائمة على علاقة سيطرة يقوم فيها الطرف القوي بتسويق أفكاره و وجهة نظره على حساب أفكار و وجهة نظر الآخرين، لقد تم في تسعينيات القرن العشرين تطوير هذه المقاربة و التي تعد إيديولوجية العصر النقدية للإتصال، من خلال أعمال "بريتون و سفيز"، خاصة مع موجة التطور الهائل في تقنيات الإعلام و الإتصال، و التي تؤكد على ضرورة إدخال قيم الشفافية و الإحترام المتبادل بين أطراف الإتصال و أمتدت هذه المقاربة النقدية في دراسات الإتصال في عمومها إلى الإتصال التنظيمي في المؤسسات الإقتصادية، فكون موجة التغييرات التي تعرفها المؤسسة الإقتصادية عالمياً على الصعيدين الهيكلي و التنظيمي، جعلت من العنصر المادي المتمثل أساساً" في الربحية، يتربع على قائمة إهتمامات

¹ بشار حزي: "الإتصال التنظيمي"، ط.1، منشورات الجامعة الإفتراضية السورية، سوريا، 2020، ص 101.

المؤسسة و أهدافها، فقد أدى إلى توجيه إتصالها التنظيمي نحو خدمة هذا الهدف، ما يجعل من وظيفة الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة الإقتصادية يخضع في المقام الأول لإعتبرات الربح و الخسارة في مقابل الإعتبرات و الأولويات الإجتماعية و العلاقاتية للإتصال داخل المؤسسة.

كل هذا يؤكد ما ذهب إليه الكثير من المختصين في مجال الإدارة و التسيير، على أن التنظيمات اليوم في هيكلها و تنظيمها خاصة منها الإقتصادية، صارت أمام حتمية التمتع بالمرونة في خطط عملها من أجل مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئتها الإقتصادية و السياسية و الإجتماعية و التكنولوجية، و أن مطلب المرونة هذا يتعدى البعد الهيكلي و التنظيمي للمؤسسات، بل يتجاوزها ليتحقق ضمن جزئيات و تفاصيل التنظيم نفسه.

من المنطلقات الواقعية للمقاربات النقدية الجديرة بدراسة الإتصال، يوجد أيضاً التغير الحاصل في وظيفة المؤسسات الإقتصادية و علاقاته مع محيطها الذي تعمل فيه، خاصة ببعده الإجتماعي و التنموي، و هذا جاء نتيجة لرفع الدول يدها عن عدد كبير من المؤسسات الإقتصادية و كذلك عن إمتناعها عن أداء الأدوار الإجتماعية، ما جعل المؤسسة الإقتصادية في قلب العديد من الأحداث ملزمة بتحمل مسؤولية أخلاقية و إجتماعية تجاه العمال و المجتمع، و لعل مفهوم " أنسنة العمل الإقتصادي" وجه من أوجه هذه المقاربة الجديدة المحددة للعلاقة بين المؤسسة و محيطها من ناحية وظائفها تجاهه، و ما إستخدام المقاربة الإتصالية في التغيير إلا دليل على ذلك، و هذا هدف " أنسنة التغيير" و الذي يتمثل بإضفاء طابع المشاركة و التشاور لأجل إنجاح التغيير و التقليل من درجات مقاومته.

12- المنظمات الوطنية¹

سنذكر المنظمات التي تنشأ في معظم الدول:

1-12 الاتحادات الأهلية:

تطلق هذه التسمية على الاتحادات الرياضية التي تم إنشائها لتدعيم رياضة معينة، فيوجد اتحاد أهلي لكل رياضة، و يجب أن يكون الأفراد في الاتحاد الأهلي، قد مارسوا هذه الرياضة على المستوى المحلي و الإقليمي و القومي.

¹ إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي: " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانات و المنشآت في المجال الرياضي"، دار الوفاء للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2003، ص 91.

يقوم الإتحاد الأهلي بتأسيس منظمات رياضية محلية و إقليمية أيضا، التي يضمها مشتركين و إداريين، يعمل الإتحاد الرياضي الأهلي على:

- ✚ تطوير في الإدارة الرياضية، كالكفاءة و الفعالية و الموضوعية.
- ✚ زيادة فرص الإشتراك للرياضيين في المسابقات و العروض و غيرها.
- ✚ تطوير برامج التدريب.

12-2 اللجنة الأولمبية الأهلية:

تقوم اللجنة الأولمبية الأهلية بالتعاون مع الإتحادات الأهلية للنظر في مشكلات خاصة بالرياضات مختلفة، كما أنها تعمل على تطوير جميع الرياضات في الدولة، بفضل سياسة موحدة بحيث يقوم مجلس الإدارة الذي يمثل مختلف المنظمات الرياضية بإدارتها، و تعمل هذه اللجنة على:

- ✓ وضع الأولويات للرياضة.
- ✓ تسوية النزاعات بين الإتحادات الرياضية.
- ✓ منح الشهادات، الترخيصات للمنظمات الرياضية.
- ✓ التخطيط لتطوير الرياضة.

12-3 منظمات الإحتراف:¹

لقد إزداد إهتمام كل الدول بالرياضة، حيث أصبحت لديها شعبية كبيرة، مما أدى لظهور رياضة إحتراف، أي منظمة تهدف لتحقيق الربح، فانتشرت هذه الرياضة في بلدان مختلفة من العالم كأمریکا، أوروبا، اليابان.. إلخ، بحيث أصبح العائد من الربح يستعمل لتسديد أجور عمال المنظمة الرياضية، وكذلك مختلف مصاريف المنظمة، ولهذا هذه المنظمات أصبحت تعتمد على الترويج التسويق الرياضي.

12-4 المنظمات الدولية:

سنتطرق لأشهر المؤسسات الدولية الرياضية، فتحدد أهمية النشاط الرياضي من إتساع الرقعة الجغرافية للنشاط و عدد الممارسين له.

¹ إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي: " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانيات و المنشآت في المجال الرياضي"، مرجع سابق، ص 92.

12-4-1 اللجنة الأولمبية الدولية:

تأسست اللجنة الأولمبية الدولية سنة 23 يونيو 1894، و حسب هذا التأسيس هي منظمة دولية غير حكومية، غير ربحية، تتمتع بالشخصية الاعتبارية، معترف بها لدى المجلس الفيدرالي السويسري و مقرها هو مدينة "لوزان" بسويسرا. و أنشأت اللجنة الأولمبية الدولية لغرض:

- قيادة الحركة الأولمبية، مع مراعاة ماجاء في الميثاق الأولمي الدولي، و تعتبر قراراتها نهائية، و مكتبها التنفيذي له صلاحية واسعة في تفسير قراراتها، و يمكن في حالات خاصة الإلتجاء للتحكيم أمام محكمة التحكيم الرياضية *TAS*.¹

نشأ الفكر الأولمي، في أحضان عقول تفر و تحترم النشاط الرياضي الخاص بالهواة، بالرغم من تنازلها عن شروط صارمة فيما يتعلق ببعض الإتحادات، إلا أنها لازالت تصر على أن بعض الرياضات لا يمكن إعتبارها أولمي، لإحتوائها مظاهر العنف و الوحشية، أو إستخدام ظاهر للآلة، نصت المادة (51) من الميثاق على الألعاب التي تشرف عليها الإتحادات الرياضية الدولية، و تعتبر ألعاب أولمبية منها: (ألعاب القوى للهواة، البيسبول، كرة السلة، الملاكمة للهواة، كرة الطاولة و منها أيضا كرة القدم و غيرها من الألعاب).

12-4-2 الإتحادات الرياضية الدولية:

لقد توسعت الإتحادات من الناحية القانونية و الجغرافية، فأحكمت سيطرتها على النشاط الذي تخصصت فيه إلى حد أنها أصبحت قادرة على فرض نفسها، حتى إنتزاع بعض من سلطات الدول و سيادتها على الأنشطة التي تقام في أقاليمها.

و من أهم هذه الإتحادات الدولية العالمية، الإتحاد الدولي لكرة القدم.²

12-4-3 الإتحاد الدولي لكرة القدم " FIFA " ³

¹ خليفة راشد الشعالي، عدنان أحمد ولي العزاوي: " مساهمة في نظرية القانون الرياضي: قانون المعاملات الرياضية "، ط.1، دار النشر العالمية، القاهرة، د.س، ص50

² خليفة راشد الشعالي، عدنان أحمد ولي العزاوي: " مساهمة في نظرية القانون الرياضي: قانون المعاملات الرياضية "، المرجع نفسه، ص52

³ مصطفى كامل محمود، محمد حسام الدين: " الحكم العربي و قوانين كرة القدم "، ط.2، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1999، ص29.

الإتحاد الدولي لكرة القدم هيئة عالمية تحكم كرة القدم و تقوم بتنظيم هذه اللعبة و قوانينها حول العالم، و يوجد مقرها بمدينة "لوزان" السويسرية منذ عام 1932، وهي تحت نظم القوانين السويسرية.

تقوم الهيئة العليا في الفيفا بالتواصل مع كل إتحاد محلي، و تعقد إجتماعا كل (04) سنوات منذ عام 1998، لمناقشة تغيير بعض قوانين كرة القدم بمشاركة المجلس الدولي التشريعي، و تختار الهيئة العليا رئيس الفيفا و السكرتارية التابعة له و أعضاء الفيفا، إذ يهتم الرئيس بالأعمال المكتبية، بينما تقوم السكرتارية بالإهتمام بالدول المنظمة إليها، و هي أكثر من (60) جمعية وطنية عينت كأعضاء.

يتكون الإتحاد الدولي لكرة القدم من ستة (06) كنفديريالات أي إتحادات قارية، يجب على الإتحادات الوطنية أن تكون عضواً في الإتحاد القاري وفقاً لتصنيفها الجغرافي مثلاً: الإتحادية الوطنية الجزائرية لكرة القدم عضو في الإتحاد الإفريقي لكرة القدم.

13- واجبات رئيس المنظمة الرياضية¹

تتمثل واجبات رئيس المنظمة الرياضية هي:

- ✚ دعوة الهيئة الإدارية للاجتماع.
- ✚ رئاسة جلسات الهيئة العامة و الإدارية
- ✚ تمثيل المنظمة أمام القضاء و الجهات الأخرى وله حق تحويل أحد الأعضاء.
- ✚ متابعة تنفيذ قرارات الهيئة العامة.
- ✚ توقيع الصكوك مع أمين الصندوق.
- ✚ توقيع الرسائل الصادرة عن المنظمة و تحويل أحد أعضاء الهيئة الإدارية للقيام بذلك

14- صفات مسؤول المنظمة الرياضية²

هناك صفات يجب ان يتمتع بها القائم أو المسؤول بالمنظمة الرياضية نذكر منها:

- ❖ إحترام الناس و تقدير الأفراد وفقاً للمعايير و القيم الرياضية و الترويجية.
- ❖ تفهم إحتياجات الأفراد و إهتماماتهم مع الأخذ في الإعتبار الإختلافات الفردية.
- ❖ حب خدمة الناس و الإيمان بقيم الحياة.

¹ شريف طارق: " أثر الثقافة العمالية في تطوير كفاءة المنظمة "، بحث منشور في مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، جامعة الموصل، ع57، 1999، ص 09.

² شكرية خليل ملوخية: " الإدارة في المجال الرياضي "، مرجع سابق، ص 213

- ❖ إحترام آراء و مقترحات الآخريين.
- ❖ العقل المتفتح الواعي، و التفكير المنظم و العقلية الإجتماعية.
- ❖ الروح الديمقراطية في التعامل مع الآخريين و قياداتهم.
- ❖ حب الصداقة و المرح و الإخلاص و التفاني في العمل.
- ❖ سلامة القوام والصوت القوي المعبر و سلامة البدن.
- ❖ متابعة التطورات الداخلة والخارجة في مختلف المجالات العامة وفي مجال التربية الرياضية و الترويجية فضلا عن الصفات العديدة الأخرى التي يمتلكها، و التي تبرزه وتساعد على النجاح في إدارة المنظمة الرياضية.
- ❖ القدرة على إقناع الآخريين.

15- المهام الإدارية لرئيس المنظمة الرياضية¹

يمكن إدراج تلك المهام بما يأتي:

- (أ) تحديد أهداف المنظمة.
- (ب) التخطيط لأنشطة المنظمة وفعاليتها.
- (ج) إدارة شؤون المنظمة الرياضية.
- (د) الإهتمام بالعلاقات الإنسانية و الإجتماعية.
- (هـ) تقويم أداء الأفراد و أعضاء الهيئة الإدارية.
- (و) الإهتمام بالنمو المهني.

16- المبادئ الأساسية لإدارة المنظمة الرياضية:²

من أهم و مبادئ إدارة المنظمة الرياضية مايلي:

- ✓ إستخدام الطرق العلمية في تحديد أجزاء العمل و تنظيمه و كيفية تنفيذه محل الطرق العقيمة لرفع مستوى الأداء.
- ✓ إتباع السبل العلمية الكفيلة لإختيار القياديين و إعدادهم بالتدريب و التعليم و التحسن المستمر.

¹ حمدون، راشد: " تقويم الكفايات الإدارية لرؤساء الأندية الرياضية المشاركين ببطولة كرة القدم للموسم (2001-2002)", مجلة الراصد للعلوم الرياضية، المجلد (7)، ع (24)، جامعة الموصل، العراق، 2002، ص 277.

² حمدون، راشد: " تقويم الكفايات الإدارية لرؤساء الأندية الرياضية المشاركين ببطولة كرة القدم للموسم (2001-2002)", مرجع نفسه، ص 278.

✓ تشجيع التخصص في المهنة و تحقيق التعاون التام بين الأفراد المستقرين داخل المنظمة الرياضية حتى يمكن إنجاز أهدافها لأن التعاون ضروري لتحمل المسؤولية و تفجير الطاقات و تحقيق الأهداف.

✓ أهم تطبيق مبدأ تقييم العمل و توزيع المسؤوليات على حسب الهيكل التنظيمي للمنظمة الرياضية.
✓ تنمية القيادة الديمقراطية الإيجابية تنمية روح الإنتماء بين الجماعة داخل المنظمة.

17- تنظيم و تسيير مديريات الشباب و الرياضة في الجزائر

إهتم المشرع الجزائري بالمجال الرياضي ككل المجالات الأخرى في البلاد، و ذلك منذ التسعينات إلى يومنا هذا خاصة في الآونة الأخيرة، و ذلك بسن قوانين من أجل تطوير الرياضة في البلاد، من أجل تحقيقها للأهداف السياسية، و منذ الإستقلال إلى غاية الثمانينات كانت تصدر نصوص قانونية، لكنها قليلة جداً و ذلك وفق السياسة التي كانت تنتهجها الحكومة، و أول ما قامت به هذه الأخيرة هو تأسيس وزارة بأكملها للشباب و الرياضة و هي " وزارة الشباب و الرياضة"، التي تقوم بدورها بإصدار قوانين تنظيمية كالمراسيم التنفيذية التي يصدرها الوزير، و تعليمات و مقررات و مذكرات أو بإقتراح مشاريع لقوانين، ليتم المصادقة عليها من طرف البرلمان فيما بعد، مثل للذكر لا للحصر قانون: 31/90، و بالإضافة إلى الوزارة أحدثت مديريات للشباب و الرياضة في كل ولاية، من أجل الإهتمام أكثر بالمجال الرياضي لكل واحدة، خاصة فيما يخص المنشآت الرياضية، و إحداث مناصب الشغل للمواطنين و تمويل الحركة الجمعوية.¹

17-1 تعريف مديرية الشباب و الرياضة:

هي مؤسسة عمومية لامركزية ذات طابع إداري تحت وصاية وزارة الشباب والرياضة، والأهداف التي وضعت من أجلها، تكمن في حث و تدعيم البرامج الإجتماعية و التربوية عن طريق المؤسسات الشبابية التابعة لها، التي من شأنها مساعدة الشباب لإندماجهم في الوسط الإجتماعي هذا من جهة و من جهة أخرى عن طريق المرافق الرياضية التي تساعد الشباب على الخروج من العزلة و الإشتراك في الحياة الإجتماعية.²

¹ محمد العيد بوشامة: "التشريع الرياضي"، د.ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 23

² لعباضي عبد الحكيم: "مطبوعة في مقياس تسيير المنشآت الرياضية"، معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية، قسم التخصصات، جامعة سوق أهراس،

17-2 المفهوم القانوني لمديرية الشباب و الرياضة:¹

هي هيئة تنفيذية تابعة لوزارة الشباب و الرياضة، حيث يشرف عليها مدير تنفيذي يكون منتدب من طرف الوالي، و التي تسهر على العمل الجيد للإدارة الخارجية و الداخلية، وهي هيئة تعمل على ترقية الحركات الجمعوية للشباب و الرياضة، و كذا هياكلها و تنظيمها، و إعداد البرامج الهادفة و تعميم التربية البدنية و الرياضية لا سيما الوسط التربوي و التكوين و التأطير، و كذا إعداد مخططات تطوير الرياضة للولاية، بالتنسيق مع مجمل الهياكل و الهيئات المعنية.

² و طبقا للمرسوم التنفيذي رقم: 06-345 المؤرخ في: 5 رمضان عام 1427، الموافق ل: 28 سبتمبر 2006، الذي يحدد قواعد تنظيم مديريات الشباب و الرياضة و تسييرها، و خاصة ما نصت عليه:

- المادة (01): يحدد هذا المرسوم قواعد تنظيم مديريات الشباب و الرياضة للولاية و سيرها.
- المادة (02): تجمع مصالح الشباب و الرياضة على مستوى كل ولاية ضمن مديرية الشباب و الرياضة.

- المادة (04): تضم مديرية الشباب و الرياضة للولاية و تحت سلطة المدير (04) أربعة مصالح و تنظم كالآتي:

(أ) مصلحة التربية البدنية و الرياضية.

(ب) مصلحة نشاطات الشباب.

(ج) مصلحة الإستثمارات و التجهيزات.

(د) مصلحة التكوين و إدارة الوسائل.

لا يتعدى عدد المكاتب في كل مصلحة (03) مكاتب.

17-3 مهام مديرية الشباب و الرياضة:³

نصت المادة (03) للمرسوم التنفيذي رقم: 06-345 المؤرخ في: 5 رمضان عام 1427، الموافق ل: 28 سبتمبر 2006، الذي يحدد قواعد تنظيم مديريات الشباب و الرياضة و تسييرها، على أن

¹ محمد العيد بوشامة: "التشريع الرياضي"، المرجع نفسه، ص 33

² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 61، الصادرة بتاريخ: 8 رمضان عام 1427 الموافق ل: أول أكتوبر سنة 2006 م، ص 31

³ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرجع نفسه، ص 31

تطور مديريات الشباب و الرياضة للولاية المؤسسات و الهياكل و الأجهزة و النشاطات التابعة لإختصاصها العاملة في ميادين الشباب و التربية البدنية و الرياضة، و تحثها و تنسقها و تقيمها و تراقبها.

و بهذه الصفة تكلف على الخصوص بما يأتي:

- ❖ تطوير البرامج الإجتماعية التربوية و الترفيهية، و حركة مبادلات الشباب و فضاءاتهم للتعبير و تنشيطها و متابعة تنفيذها.
- ❖ إعداد برامج الإعلام و الإتصال و الإصغاء للشباب و تطويرها و تنشيطها.
- ❖ ترقية الحركة الجمعوية للشباب و الرياضة، و كذا هياكلها و تطويرها و تنظيمها.
- ❖ تنفيذ البرامج الهادفة للاندماج الإجتماعي للشباب و المشاركة المتصفة بالمواطنة و ترقية مبادراتهم و كذا مكافحة الآفات الإجتماعية و العنف و التهميش، بالإتصال مع المصالح و الهيئات المعنية للولاية.
- ❖ وضع التنظيمات و أقطاب إنتقاء المواهب الرياضية الشابة، و توجيهها و تكوينها و تطوير هذه التنظيمات و الأقطاب و متابعتها و ترقية الممارسات الرياضية النسوية.
- ❖ تنظيم أعمال تكوين المستخدمين و التأطير الدائم أو العاملين داخل هياكل الحركة الجمعوية و تحديد معارفهم و تحسين مستواهم و تأهيلهم في إطار التنظيم المعمول به.
- ❖ إعداد مخطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل و الهيئات المعنية.
- ❖ السهر على تطبيق التنظيم المتعلق بسير المؤسسات و هيئات الشباب و الرياضة الموجودة في الولاية و إستغلالها و تسييرها.
- ❖ وضع أنظمة لتقييم و مراقبة الهياكل و الهيئات و المؤسسات التابعة لإختصاصها، و السهر على مراقبة مساعدات الدولة للحركة الجمعوية الرياضية و الشبانية.
- ❖ ضمان متابعة برامج الإستثمار و إنجاز الهياكل الأساسية، و كذا تقييسها و تصديقها و صيانتها و حفظها.
- ❖ ضمان تسيير الموارد البشرية و المالية و المادية اللازمة لإنجاز مهامها، و كذا المحافظة على الممتلكات و الأرشيف.

❖ تقييم النشاطات المبذولة بصفة دورية و إعداد الحصائل و البرامج المتعلقة بها وفقاً للأشكال و الكيفيات و الآجال المقررة.

17-4 الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب و الرياضة:¹

يتكون الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب و الرياضة من:

17-4-1 مدير الشباب و الرياضة:

يعتبر المدير المسؤول الأول عن تسيير شؤون مديرية الشباب و الرياضة، و يعين بمرسوم رئاسي.

17-4-2 الأمانة:

بكل ما تحمله كلمة أمانة من معاني النزاهة، الثقة و السرية، فهي تعمل جاهدة على حفظ السر المهني، إذ تعتبر همزة الوصل بين المسؤول و المصالح الإداري الأخرى، بحيث توفر الشروط المهنية اللازمة كالحرص على دقة العمل و تنظيمه، إذ لها أهمية بالغة و دور فعال تلعبه على مستوى الإدارة.

17-4-3 المفتشية:

هذه الأخيرة تطلع بمهام تفتيشية على المستوى الرياضي و الشبابي و المبينة كمايلي:

أولاً: مهام مفتشية الرياضة:

- ✓ القيام بزيارات تفتيشية للمنشآت الرياضية.
- ✓ القيام بزيارات تفتيشية للإطارات الرياضية.
- ✓ متابعة و مراقبة الوضعية الإدارية و القانونية و المالية لسير النوادي و الرابطات.
- ✓ مراقبة السير الحسن للنوادي و الرابطات الرياضية و ضبط حساباتها المالية.
- ✓ القيام بالتقارير التفتيشية لكل عملية.

ثانياً: مهام مفتشية الشباب:

- ✓ القيام بزيارات تفتيشية و بيداغوجية للمنشآت الشبابية.
- ✓ القيام بزيارات تفتيشية و بيداغوجية للإطارات الشبابية.
- ✓ مراقبة السير الحسن للجمعيات الشبابية، و ضبط حساباتها المالية و الإدارية.

17-4-4 مصلحة التربية البدنية و الرياضية:

تتكون هذه المصلحة من (03) ثلاثة مكاتب:

¹ مديرية الشباب و الرياضة لولاية سوق أهراس

- مكتب تطوير التربية البدنية و الرياضية.

- مكتب كشف المواهب الرياضية و الشابة و تكوينها.

- مكتب الجمعيات الرياضية و التظاهرات الرياضية.

17-4-5 مصلحة نشاطات الشباب:

و تتكون هذه المصلحة من (03) ثلاثة مكاتب تتمثل في:

- مكتب الإتصال و إعلام الشباب و أنظمة الإتصال.

- مكتب البرامج الإجتماعية و التربوية و تسليية الشباب.

- مكتب مشاريع الشباب و ترقية الحركة الجمعوية للشباب.

17-4-6 مصلحة الإستثمارات و التجهيزات:

و تشمل (03) مكاتب و هي:

- مكتب المنشآت و التجهيزات الرياضية و الإجتماعية و التربوية.

- مكتب التقييس و الصيانة.

- مكتب الإحصائيات و برامج التقييم.

17-4-7 مصلحة التكوين و إدارة الوسائل:

و تتكون هذه المصلحة من (03) ثلاثة مكاتب وهي:

- مكتب المستخدمين و التكوين.

- مكتب الميزانية و متابعة إعانات و مساعدات الجمعيات الرياضية و الشبانية و مراقبتها.

- مكتب الوسائل العامة.

17-5 أهداف إنشاء مديرية الشباب و الرياضة:¹

من ضمن الأهداف التي أنشأت لأجلها مديرية الشباب و الرياضة نذكر:

✚ دراسة و إقتراح الإستراتيجية الوطنية في مجال الرياضة بالتشاور مع القطاعات الشريكة المعنية.


✚ إعداد و إقتراح برامج تطوير التربية البدنية و الرياضية.

¹ لعياضي عبد الحكيم: " مطبوعة في مقياس تسيير المنشآت الرياضية"، مرجع سابق، ص ص 20-21

- ✚ تحديد أهداف تطوير الرياضة و المشاركة في المنافسات الدولية بالإتصال مع الإتحاديات الرياضية الوطنية و مراقبة تطبيقها.
- ✚ ضبط تدابير المساعدات تجاه الحركة الجمعوية الرياضية طبقاً للتنظيم المعمول به.
- ✚ تحفيز الإحتراف الرياضي و متابعة تطبيقه.
- ✚ المشاركة في ترقية هياكل عدم التربية البدنية و الرياضية و تطويرها.
- ✚ تحفيز تدابير الوقاية من تعاطي المنشطات و مكافحتها و متابعة ذلك.
- ✚ إتخاذ كل التدابير الهادفة إلى الإدماج الإجتماعي و المهني لرياضيي النخبة و المستوى العالي و مؤطريهم طبقاً للقوانين و التنظيمات المعمول بها.
- ✚ المشاركة في تطبيق برامج التعاون في ميدان الرياضة.

خاتمة:

من خلال ما تطرقنا له في هذا الفصل من تعاريف و مفهوم للمنظمات الرياضية، و التطرق لأهميتها و خصائصها، و الإشارة إلى موارد المنظمة المالية و البشرية و المعلوماتية التي تركز عليها في أداء نشاطاتها المترجمة في مراحل نموها، كل هذا له علاقة وطيدة بالعمليات الإتصالية الفعالة المستخدمة من طرف مسيرتها و إدارتها، و هو ما تتجلى منا في إبراز أهم نظريات و نماذج عمليات الإتصال الإداري و التنظيمي، التي يمكن إسقاطها على المنظمات الرياضية الدولية و الوطنية، و التي يمكن إنجازها من طرف رئيس المنظمة الذي يتمتع بصفات مسؤولة.

الْبَابُ الثَّالِثُ 

الجانب التطبيقي للدراسة

الفصل الأول

منهجية البحث و الإجراءات الميدانية

تمهيد:

بعد قيامنا بتغطية الجانب النظري للبحث، سنحاول في هذا الفصل التطرق لموضوع البحث من جانبه التطبيقي، من خلال إبراز الأسلوب المستخدم من طرف الباحث في الدراسة التي أجريت دراستها الميدانية على مستوى مديرية الشباب و الرياضة لولاية سوق أهراس، و منه تقدم الإجراءات المتبعة في الدراسة بداية بوصف المنهج العلمي، متبوع بمجتمع و عينة الدراسة، كذا أداة الدراسة المستخدمة، وطريقة التأكد من صدقها و ثباتها، مع إظهار أدوات الدراسة و تطبيقها، ومن ثم التطرق للمعالجة الإحصائية لتحليل الدراسة بهدف الحصول على نتائج علمية و موضوعية.

1- الدراسة الإستطلاعية:

تعتبر الدراسة الإستطلاعية من المراحل الأساسية و إرتكاز، التي يلجأ لها الباحث، من خلال المعرفة الشاملة و الوافية، وكذا الإمام بجميع الجوانب و الأطر الخاصة بالدراسة الميدانية و التطبيقية، حيث يقوم الباحث بالقيام بدراسة إستطلاعية تتعلق بموضوع البحث المقترح إجراءاته، و الهدف منها تعميق المعرفة و الإمام أكثر و تقريب الصورة من الموضوع المتناول للبحث، سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية و جمع أكبر قدر من الملاحظات والمشاهدات عن مجموع الظواهر الخاصة بالبحث، وكذا التعرف و الكشف عن أهمية البحث، وتحديد فروض و الإنطلاق في وضع تخطيط أولى للبحث، كذا الأهداف، و الإطار وظروف البحث.¹

كما تعرف الدراسة الإستطلاعية على أنها عبارة عن دراسة علمية كشفية، تهدف إلى التعرف على المشكلة و تقوم الحاجة إلى هذا النوع من البحوث، عندما تكون المشكلة لزل البحث جديدة لم يسبق إليها، أو عندما تكون المعلومات أو المعارف المتحصل عليها حول المشكلة قليلة و ضعيفة.²

و لكون موضوع دراستنا يخضع لدراسة ميدانية على مستوى مديرية الشباب و الرياضة لولاية سوق أهراس، فقد تمكنا في الجانب النظري للدراسة من إعطاء لمحة تاريخية عن إنشاء هذه المديرية و توضيح عدد مصالح و مكاتب مديريات الشباب و الرياضة و ذكر مهام مديريات الشباب و الرياضة، حسب ما جاء في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. و قد قام الباحث بإجراء "مرحلتين إستطلاعتين" على مستواها، و التي فصلها على النحو التالي:

1-1 المرحلة الأولى (الإستكشافية): هذه المرحلة تطلبت منا التقدم لإدارة معهد التربية البدنية

و الرياضية بجامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف، قصد الحصول على "وثيقة تسهيل مهمة"، تكون موجهة إلى مصالح مديرية الشباب و الرياضة لولاية سوق أهراس، لتمكيننا من إجراء الدراسة الميدانية على مستواها، كذا مد يد المساعدة و تذليل العقبات، بعد الحصول عليها تم التنقل و الإتصال بمدير المؤسسة و الذي أبدى الموافقة الكتابية على طلبنا خلال شهر ديسمبر 2020 بعدها مباشرة إستند الباحث إلى أسلوب المقابلة مع المدير و رؤساء بعض المصالح و الإطارات و الموظفين بالمديرية و كان الغرض من الدراسة الإستطلاعية الأولى هو طرح موضوع الدراسة و قابلية إجراء الدراسة

¹ الحسن إحسان محمد: "الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي"، ط.1، دار الطليعة، بيروت، 1968، ص 51.

² بوحوش عمار و آخرون: "مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 72.

الميدانية بالمديرية، و جمع البيانات الأولية المتعلقة بالموضوع من خلال توفر المؤسسة على مشروع قيد الدراسة أو التنفيذ و منه تحديد حجم و نوعية العينة.

1-1-1 أهم النتائج المتحصل عليها:

- ✚ إبداء تقبل المديرية لإجراء هذه الدراسة الميدانية على مستوى مصالحها.
- ✚ التأكد من التصور العام للبحث و معرفة الصعوبات المحتملة التي يمكن أن تعترض طريق الباحث أثناء إجراء الدراسة الميدانية.
- ✚ ضبط مجتمع و عينة الدراسة و تحديد أنسب طريقة لإختيارها.
- ✚ الحصول على نموذج للهيكل التنظيمي لمديرية الشباب و الرياضة لولاية سوق أهراس، و كذا تزويدنا بأهم خصائص عينة الدراسة المتمثلة في (الجنس، السن، المؤهلات العلمية، الأقدمية في العمل، المناصب الحالية، الحالة العائلية).

2-1 المرحلة الثانية (التحقيق):

1-2-1 تعريف التحقيق:

هو من بين الأدوات الأكثر إستعمالاً من طرف علماء النفس و علماء الاجتماع، حيث أصبح اليوم الأداة المفضلة في البحث ضمن العلوم الإنسانية ، و ذلك لأنه يمكن من الحصول على المعلومات المتعلقة بالموضوع بصفة واضحة و صادقة، تساعد على تفسير الظاهرة، و كلمة تحقيق هنا ليس لها أي علاقة بالتحقيق البوليسي أو القضائي، و هي تدرك في معنى البحث عن المعلومات أو جمع المعلومات ، و هذا يضيف فكرتين: من جهة فكرة أن هذا البحث هو منهجي أي يجب أن يلي بعض المتطلبات القاسية، و التي تسمح بالحصول على نتائج قابلة للتحقيق، بمعنى قابلة لأن تترجم إلى أرقام ، و من جهة أخرى فكرة أن هذا البحث يطبق على حقيقة خاصة أو مميزة مثل: الحياة النفسية للجماعات الاجتماعية، سلوكياتها، أذواقها، آرائها، إحتياجاتها، إنتظاراتها، أسباب أفعالها و ردود أفعالها، طرقها في الحياة، في التسلية، تغيراتها و المؤشرات الأكثر حساسية عليها.¹

كما يمكن تعريف التحقيق بأنه: " إستفهام خاص يدور حول وضعية تحوي أفراد، بغرض التعميم، في هذه الحالة الباحث يتدخل بطرح الأسئلة و لكن بدون وجود الرغبة الواضحة لديه في تغيير (*Modifier*) الوضعية التي يتعلق بها الأمر.²

¹ Muccuhielli (R): " **Le Questionnaire Dans L'enquête Psycho-Sociale** ", E.S.P, Paris, 1982, P 17.

² Ghiglione(R), Matalon(B)," **Les Enquetes Sociologiques** ", Presse Universitaire , France, 1985, P 39.

1-2-2 الإستمارة:

تعتبر الإستمارة من الأدوات الأساسية لجمع البيانات في البحوث الوصفية، و الإستقصاء أو الإستبيان هو أسلوب جمع البيانات الذي يستهدف إستشارة الأفراد المبحوثين، بطريقة منهجية و مقننة و تقديم حقائق أو أفكار معينة¹، و تتضمن الإستمارة مجموعة من الأسئلة، تسلم للمبحوث الذي يقوم بتسجيل إجاباته بنفسه على هذه الإستمارة و يتطلب أن تكون الأسئلة محددة في مفاهيمها تحديداً دقيقاً، حتى لا تكون هناك فرصة لتأويل السؤال تأويلاً يغير المعنى الذي يريده الباحث.²

و إستمارة المقابلة هي أداة منظمة فيما يخص ترتيب الأسئلة و صياغتها، و دائماً من أجل تأمين إجابات المبحوثين، و من المحتمل أن كل سؤال يطرح لكل مبحوث يكون بنفس الطريقة بدون ألقمته و بدون شرح إضافي، و كي يتحقق ذلك يجب أن يكون السؤال واضحاً بدون أي غموض حتى يعرف المبحوث ماذا نريد منه بالضبط.

أ) هدف الإستمارة:

إن الهدف الرئيسي الذي تبني لأجله الإستمارة، هو جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تخص الظاهرة المدروسة، عندما تصبح كل من الملاحظة و المقابلة عاجزة بسبب عاملي الوقت و الإمكانيات سواء المادية أو البشرية، و بناءً على طبيعة موضوعنا، قمنا ببناء الإستمارة على مرحلتين: الإختبار القبلي ثم الإستمارة النهائية.

ب) الإختبار القبلي *Le pré-test* :

بعد الإنتهاء من تحرير الشكل الأولي للإستمارة، بمعنى القيام بتشكيل كل الأسئلة و ترتيبها بشكل مؤقت، فمن الضروري التأكد من أن الإستمارة إذا كانت قابلة للتطبيق، و من أجل ذلك فإنه من الضروري إجراء سلسلة من التحقيقات التطبيقية، و مجموع هذه الأخيرة يسمى الإختبار القبلي، أين نتعامل مع عينة صغيرة نقوم بتجريب الإستمارة عليها، و تكون ممثلة للعينة الأصلية للوقوف على مدى صلاحيتها للعمل البحثي.

يفيد الإختبار القبلي فيما يلي:

¹ بوحوش عمار و آخرون: " مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث "، مرجع سابق، ص 72.

² Blanchet (A) : " l'entretien dans les sciences sociales "dunod, paris, 1985, P 57.

- التعرف على مدى وضوح الأسئلة.
- التعرف على مدى قياس الأسئلة للشئ المطلوب قياسه.
- التعرف على الزمن الذي يستغرقه العمل و مدى القدرة على الإستمرار فيه.
- إضافة فئات جديدة و إقفال بعض الفئات المفتوحة.¹

1-2-2-2-1 الدراسة الإستطلاعية (التحقيق): في هذه المرحلة تم تصميم إستمارة المقابلة و توزيعها على جزء من عينة الدراسة المتمثلة في (05) أفراد للوقوف على مدى إستيعابهم لعبارات و مفردات الإستمارة و التي تم جمعها جميعا بعد إتمام عملية الإجابة.

1-2-1 أهم النتائج المتحصل عليها:

- ✚ ملائمة العبارات المستخدمة في إستمارة المقابلة للمستوى التعليمي و الثقافي لعينة الدراسة.
- ✚ صلاحية إستمارة المقابلة و ملائمتها لموضوع الدراسة الحالية.
- ✚ معاملات الإرتباط لكل العبارات و دلالتها الإحصائية، مما يدل على أن عبارات إستمارة المقابلة صادقة لما وضعت لقياسه في هذه الدراسة
- ✚ معاملات الثبات مرتفعة و ذات دلالة إحصائية، مما يدل على إمكانية ثبات النتائج التي سيتم التحصيل عليها بإستخدام إستمارة المقابلة.

2- المنهج العلمي المستخدم في الدراسة:

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث، و تحليل أبعاده و الإجابة على التساؤلات المطروحة إعتدنا على المنهج الوصفي، لكونه من أحسن طرق البحث التي تتسم بالموضوعية.

و المنهج الوصفي هو أكثر إستخداماً في الدراسات الإنسانية، و يمكن تعريفه بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع إعتماً على جمع الحقائق و البيانات و تصنيفها و معالجتها و تحليلها تحليلاً كافياً و دقيقاً، لإستخلاص دلالتها للوصول إلى نتائج أو تعميمات على الظاهرة أو الموضوع محل البحث.²

¹ Grawitz (M) : " méthode sciences sociale "dollez, paris, 1994, P 128.

² بشير صالح الرشيدى: " مناهج البحث التربوي"، د.ط، دار الكتاب الحديث، مصر، 2002، ص 59

و يذهب آخرون إلى إعتبار المنهج الوصفي أحد أساليب البحث العلمي أو الطريقة العلمية في البحث و لذلك يسير الباحث وفق هذا الأسلوب على خطوات الطريقة العلمية نفسها التي تبدأ بتحديد المشكلة فرض الفروض و إختبار صحة الفروض و الوصول إلى النتائج و التعميمات.¹

3- مجتمع و عينة الدراسة:

3-1 مجتمع الدراسة:

إن مجتمع الدراسة يمثل الفئة التي يتم إقامة الدراسة التطبيقية عليها²، و حسب مشكلة الدراسة المعالجة في دراستنا الحالية، فقد تمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين بمصلحة الإستثمارات و التجهيزات بمديرية الشباب و الرياضة لولاية سوق أهراس، و الذين يشغلون بها مناصب التسيير للمشروع، من إطارات إداريين، مهندسين، تقنيين سامين، أعوان إداريين، و البالغ عددهم (15) مسير.

3-2 عينة الدراسة: تمثلت في عينة " عشوائية عرضية " لمسيري المشاريع بمديرية الشباب و الرياضة لولاية سوق أهراس و المتكونة من (14) موظف بمصلحة الإستثمارات (إطارات، إداريين، مهندسين تقنيين سامين، أعوان إداريين)، بالإضافة إلى (01) رئيس مصلحة الإستثمارات.

4- ضبط متغيرات الدراسة:

4-1 المتغير المستقل: و تمثل في " الإتصال الإداري "

4-2 المتغير التابع: و تمثل في " فعالية تسيير المشروع ".

5- مجالات الدراسة:

5-1 المجال المكاني: قمنا بإجراء الدراسة الميدانية الخاصة بالبحث على مستوى مديريةية الشباب و الرياضة لولاية سوق أهراس.

5-2 المجال الزمني: بعد ضبط موضوع الدراسة من قبل الأستاذ المشرف و الموافقة عليه من طرف الهيئات العلمية المختصة بالمعهد، خلال شهر مارس 2019، قمنا بالإمام بالجانب النظري لهذه الدراسة إلى غاية شهر أكتوبر 2020، وبعدها الشروع في دراسة إستطلاعية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية سوق أهراس إلى غاية شهر ديسمبر من نفس السنة، و التي تلتها الإنطلاق في

¹ ذوقان عبيدات، عبد الرحمان عدس، كابد عبد الحق: " البحث العلمي، مفهومه، أدواته، أساليبه"، ط.1، دار المجدلاوي، الأردن، 1983، ص 89.

² سلطان، حنان عيسى، غاتم سعيد شريف العبيدي: " أساسيات البحث العلمي بين النظرية و التطبيق "، مرجع سابق، ص 41.

الدراسة الميدانية التي إمتدت من شهر جانفي 2021 إلى غاية شهر سبتمبر 2021، حيث تم جمع كافة البيانات لغرض تبويبها و إخضاعها للوسائل الإحصائية.

6- أدوات الدراسة:

6-1 الملاحظة و المعاينة الميدانية:

الملاحظة هي وسيلة من وسائل البحث العلمي التي يلاحظ الباحث من خلالها بعض الظواهر المفترضة، و الهدف منها جمع و تصنيف و تحليل الحقائق و المعلومات التي يجدها الباحث في الميدان و فيها يستعمل هذا الأخير إدراكاته و خبراته و تجاربه السابقة، في إختيار المعلومات و الحقائق و الظواهر التي يلاحظها.¹

إستعملنا في دراستنا الحالية الملاحظة البسيطة الميدانية، التي تعتبر وسيلة من وسائل البحث العلمي، التي يلاحظ من خلالها الباحث بعض الظواهر المعاشة في الواقع، بهدف جمع المعلومات التي تشتق من الميدان.

و من مزايا هذه الملاحظة الميدانية أنها هيأت لنا فرصة زيارة مختلف مصالح مديرية الشباب و الرياضة لولاية سوق أهراس و ملاحظة طريقة العمل بها، وإكتشاف طريقة تسييره و تنظيمها، وكذا ملاحظة السلوك الفعلي لمسيرى المشروع بمديرية الشباب و الرياضة لولاية سوق أهراس في صورته الطبيعية لحياهم المهنية العادية، و معرفة كذلك أنماط السلوك الذي يميز نشاطهم اليومي، و الإطلاع على طبيعة الإتصالات الإدارية الموجودة بين جماعة تسيير المشروع، و أهميتها في تحديد الفاعلية فيما بين المتغيرين (الإتصال الإداري - تسيير المشروع)، و قد سهلت لنا الملاحظة البسيطة دراستنا خاصة في المرحلة الإستكشافية، التي تتطلب معلومات وافرة عن إشكالية الدراسة، كما مكنتنا من الحصول على معلومات لم نفكر فيها أو لندركها، و مكنتنا من جمع الحقائق و المعلومات عن واقع السلوك الفعلي لمسيرى المشروع في المؤسسة، و التي تبقى معقدة نوعا ما و أكبر من أن نشاهدها بصورة مباشرة، و لذلك فقد إعتدنا على المقابلة.

6-2 إستمارة المقابلة:

6-2-1 الإستمارة النهائية:

¹ الحسن إحسان محمد: " الأسس العلمية لمنهج البحث الإجتماعي "، مرجع سابق، ص 108.

بعد إجراء مقابلة مع عينة الدراسة المتمثلة في مسيري المشروع بمديرية الشباب و الرياضة لولاية سوق أهرس خلال المرحلة الإستكشافية، تم تصميم أسئلة إستمارة المقابلة بناءً على الملاحظات و البيانات التي تم جمعها ميدانياً، كما عمل الباحث على وضع عبارات تتميز بالوضوح و سلامة المفردات و تبسيطها قدر الإمكان، و جعلها مترابطة مع بعضها البعض، حيث تم تقسيمها إلى (03) محاور حسب طبيعة موضوع الدراسة و هما:

❖ **المحور الأول:** واقع الإتصال الإداري في تسيير المشروع بالمنظمة الرياضية، و الذي إحتوى على (07) عبارات.

❖ **المحور الثاني:** الإتصال الإداري عملية محورية لتفعيل عملية التسيير لمشروع المنظمة الرياضية و الذي إحتوى على (09) عبارات.

❖ **المحور الثالث:** عوائق الإتصال الإداري التي تنقص فعاليته أثناء تسيير المشروع بالمنظمة الرياضية و الذي إحتوى على (08) عبارات.

و نظراً لأهمية الإختبار القبلي، قدمنا الإستمارة لأفراد العينة، و أعتدنا كثيراً على الحوار و تدوين كل التعليقات و الملاحظات المقدمة، فقد كان إهتمامنا منصباً حول الطريقة التي تدرك بها الأسئلة و الإجابات و حتى الإستمارة ككل، و بعد هذا الإختبار تم إضافة بعض الأسئلة من ماهو أساسي و منها ماهو تمهيدي لأسئلة الإستمارة ككل، و لاحظنا أن هناك من الأسئلة التي تحتاج لإعادة الصياغة اللغوية و من ناحية الدلالة و المعنى و كذا إعادة الترتيب للأسئلة في المحاور، و منها تصميم نهائي لأداة الدراسة (إستمارة المقابلة) .

7- الخصائص السيكوستيرية لأداة الدراسة:

7-1 صدق الأداة:

صدق الأداة يعني التأكد من أنه سوف يقيس ما أعد لقياسه، كما يقصد بالصدق " شمول

الأداة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، و وضوح فقراته و مفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها " ¹.

¹ فاطمة عوض، ميرفت علي خفاجة: " أسس البحث العلمي"، ط.1، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2002، ص 167

الإختبار الصادق هو الإختبار الذي يقيس ما وضع لقياسه، و الصادق في هذا الإطار يعني إلى أي مدى و إلى أي درجة يستطيع هذا الإختبار قياس ما قصد أن يقاس به.¹

7-1-1 الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

يعني الصدق الظاهري أن الإختبار صادق في صورته الظاهرة، بمعنى آخر ليس صادقاً علمياً و إحصائياً، و يدل المظهر العام لعبارته على أنه مناسب للمختبرين، وذلك بوضوح تعليماته و عباراته و مستويات الصعوبة في الإختبار.²

و من أجل معرفة مدى التوافق بين أسئلة إستمارة المقابلة و إشكالية و تساؤلات الدراسة و بغية تحري الصدق و موضوعية الأداة العلمية، قمنا بعرض إستمارة المقابلة بصورتها الأولية على (07) أساتذة محكمين مختصين في مجال التربية البدنية و الرياضية و علوم الإتصال و علوم التسيير تابعين لجامعات: الشلف- المسلية- سوق أهراس (أنظر الملحق رقم (08) يوضح القائمة الإسمية للأساتذة المحكمين)، قصد إستطلاع آرائهم حول وضوح الفقرات و مدى مناسبتها لكل محور و هل توجد فقرات تحتاج إلى إعادة صياغة، و مدى إرتباط كل فقرة بالمحور نفسه، كما تم الإلتماس من المحكمين إسداء النصح بإدخال أي تعديلات يرونها مناسبة، من جانب التعديلات على صياغة العبارات لتزداد وضوحاً، أو إضافة عبارات لتزداد " إستمارة المقابلة " أكثر شمولاً، أو حذف أي عبارة غير واضحة أو غير ضرورية.

و في ضوء الملاحظات التي قدمت لنا من طرف المحكمين، قمنا بالتعديلات التي تم الإتفاق عليها و قد إرتكزت معظمها على:

- ✓ إجراء بعض التصحيحات اللغوية و كذا إعادة صياغة بعض العبارات و حذف أخرى و التي لا تتماشى مع المحاور و هذا ما شهد إجماع أغلبية المحكمين.
 - ✓ نقل (02) عبارات من المحور الأول إلى المحور الثاني.
 - ✓ حذف عبارة من المحور الثالث نظراً لغموض مفهومها و معناها.
- و عليه توصل الباحث إلى صياغة نهائية لإستمارة المقابلة و إخراجها في شكلها النهائي لتوزع على أفراد عينة الدراسة. (أنظر الملحق رقم (07) يوضح الأداة المستخدمة في الدراسة التطبيقية).

¹ بوحوش عمار، محمد محمود الذنبيات: "مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث"، ط.4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 91.

² ليلي السيد فرحات: "القياس و الإختبار في التربية الرياضية"، ط.1، مركز الكتاب للنشر، عمان، 2001، ص 62.

7-1-2 صدق الإتساق الداخلي:

يؤدي هذا الإختيار إلى الوصول إلى صدق التكوين الفرضي للإختبار و الفحص المنطقي لمكوناته و الدقة في قياس تلك الصفة، و مدى إرتباطها مع غيرها من العناصر، مما يساعد على الوصول إلى تنبؤات معينة في مجال الإرتباط، يتم هذا الأسلوب بإستخدام معامل الإرتباط بين العبارة و مجموع المحور و المجموع الكلي للأداة.¹

و يتبين صدق الإتساق الداخلي لإستمارة المقابلة من خلال الجداول التالية:

الجدول رقم (02) : يوضح معاملات الإرتباط بين كل فقرة من فقرات محور واقع الإتصال الإداري في تسيير المشروع بالمنظمة الرياضية و الدرجة الكلية لفقراته.

| الرقم | محتوى الفقرات | معامل الإرتباط | مستوى الدلالة |
|-------|---|----------------|---------------|
| 01 | مفهوم لمصطلح الإتصال الإداري | 0.719 | 0.05 |
| 02 | أشكال الإتصال الإداري الأكثر إستخداماً بالمؤسسة الرياضية | 0.707 | 0.05 |
| 03 | أنواع الإتصال الأكثر إستخداماً بالمؤسسة الرياضية | 0.698 | 0.05 |
| 04 | الإستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة الرياضية في إتصالها مع محيطها الخارجي. | 0.641 | 0.05 |
| 05 | آليات الإتصال الإداري التي تعتمدها المؤسسة على المستوى الداخلي. | 0.694 | 0.05 |
| 06 | أهم القضايا الإتصالية التي تهتم المؤسسة الرياضية بتدعيمها من أجل تنفيذ برامج مشروعها. | 0.702 | 0.05 |
| 07 | أهم الأدوات الإستراتيجية التي تعتمدها المؤسسة أثناء تنفيذ برامج مشاريعها. | 0.734 | 0.05 |

المصدر: من إعداد الباحث و مخرجات برنامج (Spss22)

- الجدول رقم (02): يبين معاملات الإرتباط بين كل فقرة من فقرات محور " واقع الإتصال الإداري في تسيير المشروع بالمنظمة الرياضية " و الدرجة الكلية لفقراته، حيث أن معاملات الإرتباط تتراوح بين (0.641 - 0.734) و تعتبر دالة عند مستوى الدلالة (0.01-0.05)، و بذلك نستنتج أن عبارات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

¹ ليلي السيد فرحات: "القياس و الإختبار في التربية الرياضية"، مرجع سابق، ص 135.

الجدول رقم (03): يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الإتصال الإداري عملية محورية لتفعيل عملية التسيير لمشروع المنظمة الرياضية و الدرجة الكلية لفقراته.

| الرقم | محتوى الفقرات | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|---|----------------|---------------|
| 01 | الإتصال الإداري يساهم في تفعيل عملية التسيير للمشروع بالمؤسسة الرياضية. | 0.741 | 0.05 |
| 02 | تعليل الإجابة ب: "نعم" لكيفية تحقيق الإتصال الإداري يساهم في تفعيل عملية التسيير للمشروع بالمؤسسة الرياضية | 0.713 | 0.05 |
| 03 | مساهمة الإتصال الإداري في تحقيق الوظائف التسييرية للمشروع بالمؤسسة الرياضية | 0.703 | 0.05 |
| 04 | تعليل الإجابة ب: "نعم" فيما تتمثل وظائف الإتصال الإداري المساهمة في تحقيق الوظائف التسييرية للمشروع بالمؤسسة الرياضية. | 0.669 | 0.05 |
| 05 | مساهمة الإتصال الإداري في تطوير قدرات مسيري المشاريع بالمؤسسة الرياضية. | 0.690 | 0.05 |
| 06 | تعليل الإجابة ب: "نعم" لما يحققه الإتصال الإداري من مساهمة في تطوير قدرات مسيري المشاريع بالمؤسسة الرياضية . | 0.632 | 0.05 |
| 07 | الوسائل الإتصالية المعتمدة من طرف المؤسسة الرياضية أثناء مراحل تسيير المشروع. | 0.700 | 0.05 |
| 08 | الدور الحقيقي للإتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للمسيرين أثناء تنفيذ المشروع الرياضي | 0.688 | 0.05 |
| 09 | تعليل الإجابة ب: "نعم" وفق ماذا يكون دور حقيقي للإتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للمسيرين أثناء تنفيذ المشروع الرياضي | 0.711 | 0.05 |

المصدر: من إعداد الباحث و مخرجات برنامج (Spss22)

- الجدول رقم (03): يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " الإتصال الإداري عملية محورية لتفعيل عملية التسيير لمشروع المنظمة الرياضي " و الدرجة الكلية لفقراته، حيث أن معاملات الارتباط تتراوح بين (0.632 - 0.741) و تعتبر دالة عند مستوى الدلالة (0.01 - 0.05)، و بذلك نستنتج أن عبارات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (04): يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "عوائق الإتصال الإداري التي تنقص فعاليته أثناء تسيير المشروع بالمنظمة الرياضية" و الدرجة الكلية لفقراته.

| الرقم | محتوى الفقرات | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|--|----------------|---------------|
| 01 | سعي المؤسسة لمعالجة مشاكل نقص فاعلية عملية الإتصال الإداري. | 0.676 | 0.05 |
| 02 | معوقات الإتصال الأكثر تأثيراً على تسيير المشروع في المؤسسة | 0.713 | 0.05 |
| 03 | العوامل التي تؤثر على عملية الإتصال الإداري لتحقيق الفعالية لتسيير للمشروع داخل المؤسسة. | 0.695 | 0.05 |
| 04 | صعوبة التواصل مع الرؤساء و الزملاء خلال مراحل تسيير المشروع. | 0.710 | 0.05 |
| 05 | تعليل الإجابة ب: " نعم " للعوامل المؤدية لصعوبة التواصل مع الرؤساء و الزملاء خلال مراحل تسيير المشروع. | 0.691 | 0.05 |
| 06 | إعتبار القرارات الصارمة الصادرة من الرؤساء بالمؤسسة أحد أشكال التسلط. | 0.721 | 0.05 |
| 07 | كيف تتم عملية الإتصال الإداري بين المؤسسة و الجمهور الخارجي بشكل جيد. | 0.730 | 0.05 |
| 08 | تعليل الإجابة ب: " نعم " كيف تتم عملية الإتصال الإداري بين المؤسسة و الجمهور الخارجي بشكل جيد. | 0.668 | 0.05 |

المصدر: من إعداد الباحث و مخرجات برنامج (Spss22)

- الجدول رقم (04): يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "عوائق الإتصال الإداري التي تنقص فعاليته أثناء تسيير المشروع بالمنظمة الرياضية" و الدرجة الكلية لفقراته، حيث أن معاملات الارتباط تتراوح بين (0.668 - 0.7301) و تعتبر دالة عند مستوى الدلالة (0.01 - 0.05)، و بذلك نستنتج أن عبارات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

7-2 ثبات الأداة:

قام الباحث بقياس ثبات إستمارة المقابلة بإستعمال طريقة " معامل ألفا كرونباخ "، و تجدر الإشارة إلى أن معامل الثبات " ألفا كرونباخ " تتراوح بين (0-1) و كلما إقترب من (1) دل على وجود ثبات عال، و كلما إقترب من (0) دل على عدم وجود ثبات.

1-2-7 "معامل الثبات " ألفا كرونباخ ":

الجدول رقم (05): يبين قيمة معامل الثبات " ألفا كرونباخ " لمحاور إستمارة المقابلة .

| المحاور | معامل الثبات | عدد عبارات كل محور |
|--------------------------------|--------------|--------------------|
| المحور الأول | 0.931 | 07 |
| المحور الثاني | 0.873 | 09 |
| المحور الثالث | 0.898 | 08 |
| ثبات أداة إستمارة المقابلة ككل | 0.901 | 24 |

المصدر: من إعداد الباحث و مخرجات برنامج (Spss22)

- يبين الجدول رقم (05): أن جميع معاملات الثبات لمحاور إستمارة المقابلة مقبولة و دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، و أن قيمة هذه المعاملات يتضح إختلافها من محور لآخر حيث نجد أن أعلى قيمة كانت في المحور الأول (واقع الإتصال الإداري في تسيير المشروع بالمنظمة الرياضية) و المقدرة ب: (0.931)، و أقل قيمة سجلت بالمحور الثاني (الإتصال الإداري عملية محورية لتفعيل عملية التسيير لمشروع المنظمة الرياضية) و المقدر ب: (0.873)، بالإضافة إلى أن الثبات الكلي لإستمارة المقابلة الخاصة بالدراسة الحالية قدر ب: (0.901)، حيث يعتبر هذا المعامل مرتفع و دال إحصائياً و قريب من القيمة (01) ، أين يتضح لنا أن هذه القيمة تدل على صلاحية أداة الدراسة للتطبيق من أجل تحقيق أهدافها التي وضعت لأجلها و الإجابة على أسئلتها، و هذا للتأكيد على النتائج المرجوة منها عند التطبيق.

7-2-1 صدق ثبات الأداة:

إستخدم الباحث كذلك الصدق المنطقي و ذلك بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات، كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (06): يبين صدق ثبات الأداة.

| المحاور | معامل الثبات | صدق الثبات | عدد عبارات كل محور |
|--------------------------------|--------------|------------|--------------------|
| المحور الأول | 0.931 | 0.958 | 07 |
| المحور الثاني | 0.873 | 0.901 | 09 |
| المحور الثالث | 0.898 | 0.919 | 08 |
| ثبات أداة إستمارة المقابلة ككل | 0.901 | 0.926 | 24 |

المصدر: من إعداد الباحث و مخرجات برنامج (Spss22)

- نلاحظ من الجدول رقم (06) أن الصدق المنطقي لمحاور إستمارة المقابلة تراوح بين (0.901) و (0.958)، أما الصدق المنطقي للأداة ككل فكانت قيمته (0.926)، مما يدل على أن إستمارة المقابلة تتمتع بصدق منطقي عال على مستوى جميع محاوره الثلاث.

8- المقاييس الإحصائية و الإختبارات المستخدمة في الدراسة:

8-1 معامل الارتباط بيرسون (*Pearson Corrélation*): للكشف عن صدق الإتساق الداخلي للأداة المستخدمة في الدراسة .

8-2 معامل الثبات ألفا كرونباخ "*Alpha Cronbech*": للوقوف على مدى ثبات فقرات إستمارة المقابلة.

8-3 البرنامج الإحصائي المسمى الحقيبة الإحصائية إصدار 22 (Spss22)

8-4 كيفية تفرغ الإستمارة:

قمنا بجمع كل الإجابات الخاصة بمسيري المشروع بالمنظمة الرياضية، و وضعناها في جداول مع عدد التكرارات لكل إجابة، بعدها قمنا بإستخراج النسب المئوية لكل واحدة منها.

8-5 التقنية الإحصائية المستعملة:

8-5-1 حساب النسب المئوية:

إن طريقة القاعدة الثلاثية هي الأكثر شيوعاً و إستخداماً من أجل تحديد المعطيات العددية، وهذا لإستخراج النسب المئوية لمعطيات كل سؤال و لهذا إستخدمنا القانون الآتي:

العدد الفعال (التكرار)

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{العدد الفعال}}{100x}$$

المجموع التكراري

8-5-2 المعالجة التحليلية حساب قيمة كا² :

$$\text{كا}^2 = \frac{\text{التكرارات المشاهدة} - \text{التكرارات المتوقعة}^2}{\text{التكرارات المتوقعة}}$$

❖ إذا كانت χ^2 المحسوبة أكبر من χ^2 المجدولة فإن للفروق دلالة إحصائية عند قيمة الدلالة $\alpha = 0.05$

❖ في حالة ما إذا fe أقل من (05) أو درجة الحرية تساوي (1) فإنه يجب إستعمال القانون التصحيحي " لياتس "

(| التكرارات المشاهدة - التكرارات المتوقعة | _ 0.5)²

$\chi^2 = \text{مج}$

التكرارات المتوقعة

خلاصة:

يعتبر إستعمال المنهج العلمي في الدراسات العلمية من أجل الحصول إلى المعرفة العلمية السليمة و الوصول بالبحث إلى حقيقة علم من العلوم، و في المجال الرياضي يعتبر أداة للوصول إلى المعلومات و المعارف و الحقائق التي تخص المجال، حيث تناولنا في هذا الفصل منهج الدراسة الذي أستخدم للمناقشة من خلال تعيين المجتمع الإحصائي و كيفية إختيار العينة، ثم يتم إستعراض الأداة المستخدمة في الدراسة، و هي إستمارة المقابلة و كيفية بنائها مع تحديد إجراءات تطبيقها، و أخيراً تطرقنا إلى توضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات لغرض تفرغها بطريقة علمية.

الفصل الثاني

عرض و تحليل و مناقشة نتائج

الدراسة

تمهيد:

سوف نتطرق في هذا الفصل إلتفريغ و تحليل إجابات الأسئلة التي تناولتها " إستمارة المقابلة "، و إخضاع نتائجها للمناقشة وهذا لإثبات صحة التساؤلات التي ذكرناها سابقا أو العكس و الخروج بإقتراحات و حلول لإشكالية بحثنا.

I. عرض و تحليل النتائج:

1- تفرغ و تحليل البيانات من السؤال (01) إلى السؤال (06) المتعلقة بالمعلومات الشخصية.

- السؤال رقم (01): الجنس

الجدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

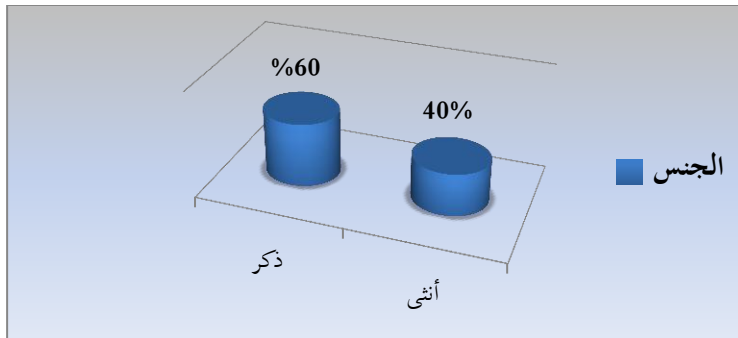
| النسبة المئوية | التكرار | الجنس |
|----------------|---------|---------|
| 60% | 09 | ذكر |
| 40% | 06 | أنثى |
| 100% | 15 | المجموع |

المصدر: إستمارة الدراسة الميدانية.

- الجدول رقم (07): يتضح بأن النتائج المتعلقة بجنس العينة يمثل نسبة (60%) من فئة الذكور، و (40%) من فئة الإناث.

- يتبين من نتائج الجدول أن نسبة مشاركة العنصر النسوي في تركيب المورد البشري المكلف بتسيير المشروع بالمنظمة الرياضية، يعتبر قريب من المتوسط مقارنة بالعدد الكلي لأفراد عينة الدراسة.

الشكل رقم (21): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: إستمارة الدراسة الميدانية

- السؤال رقم (02): السن

الجدول رقم (08): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

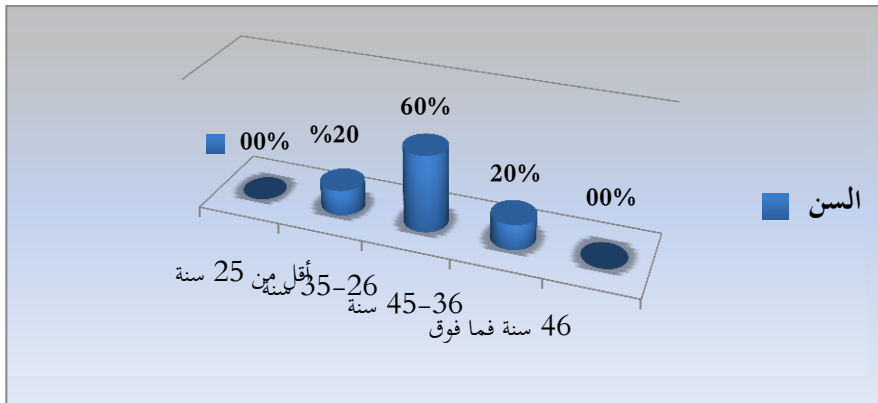
| النسبة المئوية | التكرار | السن |
|----------------|---------|----------------|
| 00% | 00 | أقل من 25 سنة |
| 20% | 03 | 35-26 سنة |
| 60% | 09 | 45-36 سنة |
| 20% | 03 | 46 سنة فما فوق |
| 100% | 15 | المجموع |

المصدر: إستمارة الدراسة الميدانية

- الجدول رقم (08): نلاحظ بأن نسبة الفئة العمرية أقل من 24 سنة، تمثل نسبة (00%) أما الفئة من (35-26 سنة) تمثل نسبة (20%)، فيما تمثل الفئة من (45-36 سنة) نسبة (60%) بينما نسبة (20%) من أفراد العينة مثلت الفئة العمرية 46 سنة فما فوق.

- هذا يعني أن فئة الكهول هم من يشغلون مناصب التسيير بشكل واضح في المنظمة الرياضية مقارنة بفئة الشباب الذين يعتبر تواجههم محتشم في مناصب التسيير، و قد يرجع ذلك إلى عدم إعطائهم فرص مهنية أو يرجع إلى نقص خبرتهم و كفاءتهم التسييرية.

الشكل رقم (22): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: إستمارة الدراسة الميدانية

- السؤال رقم (03): الحالة العائلية

الجدول رقم (09): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية.

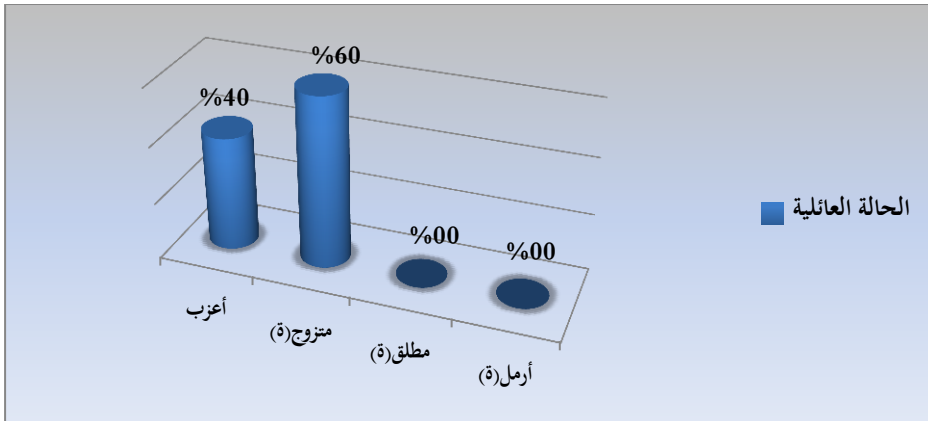
| النسبة المئوية | التكرار | الحالة العائلية |
|----------------|---------|-----------------|
| 40% | 06 | أعزب |
| 60% | 09 | متزوج(ة) |
| 00% | 00 | مطلق(ة) |
| 00% | 00 | أرمل(ة) |
| 100% | 15 | المجموع |

المصدر: إستمارة الدراسة الميدانية.

- الجدول رقم (09): نلاحظ بأن نسبة الفئة العزاب تمثل نسبة (00%)، أما فئة المتزوجين تمثل نسبة (60%)، فيما تمثل فئة المطلقين نسبة (00%)، بينما نسبة (00%) من أفراد العينة مثلت فئة الأرامل.

- هذا يعني أن فئة المتزوجين تمثل نسبة عالية نوعاً ما للأغلبية من عينة الدراسة، تليها فئة العزاب بنسبة تكاد تكون متوسطة، بينما لا يوجد من بين أفراد العينة من يمثل فئة المطلقين و الأرامل، و هو مؤشر مقبول للحالة العائلية و يدل على إستقرار إجتماعي للمبحوثين، مما يعود بالإيجاب على إستقرارهم الوظيفي كعلاقة إرتباطية للمتغيرين.

الشكل رقم (23): يوضح متغير الحالة العائلية.



المصدر: إستمارة الدراسة الميدانية

- السؤال رقم (04): المستوى التعليمي.

الجدول رقم (10): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

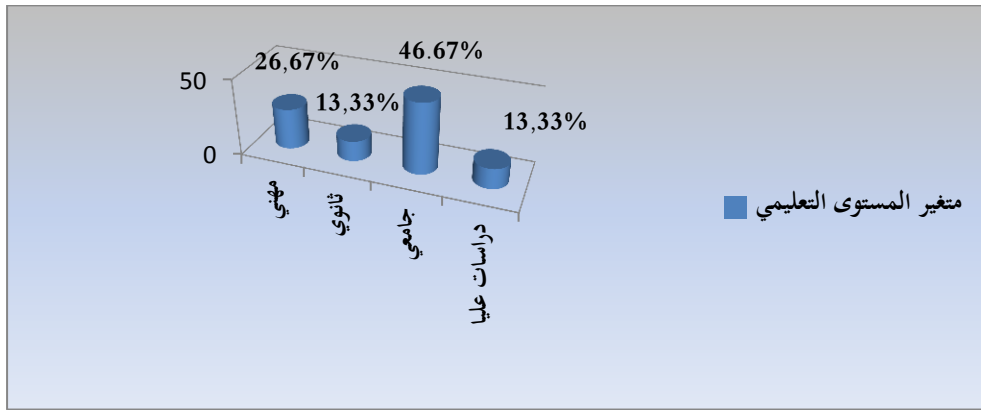
| النسبة المئوية | التكرار | المستوى التعليمي |
|----------------|---------|------------------|
| 26.67% | 04 | مهني |
| 13.33% | 02 | ثانوي |
| 46.67% | 07 | جامعي |
| 13.33% | 02 | دراسات عليا |
| 100% | 15 | المجموع |

المصدر: إستمارة الدراسة الميدانية.

- الجدول رقم (10): نلاحظ بأن نسبة فئة المهنيين تمثل نسبة (26.67%)، أما فئة التعليم الثانوي تمثل نسبة (13.33%)، فيما تمثل فئة الجامعيين نسبة (46.67%)، بينما نسبة (13.33%) من أفراد العينة مثلت فئة أصحاب الدراسات العليا.

- من خلال نتائج الجدول نجد أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة هم من أصحاب التكوين الجامعي، بينما يتساوى الأفراد الحاصلين على مستوى ثانوي و أصحاب الدراسات العليا بنسبة ضعيفة، بينما نجد أن أفراد العينة الذين لهم تكوين مهني قريب من المتوسط، و هو ما يدل على أن أغلبية الباحثين لهم مستوى تكويني عالي و يؤهلهم لشغل مناصب تسييرية في المنظمة الرياضية و يساعدهم على تنمية قدراتهم المهنية و المهارية لفائدة تسيير فعال للمشاريع.

الشكل رقم (24): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.



المصدر: إستمارة الدراسة الميدانية

- السؤال رقم (05): الأقدمية في العمل

الجدول رقم (11): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل.

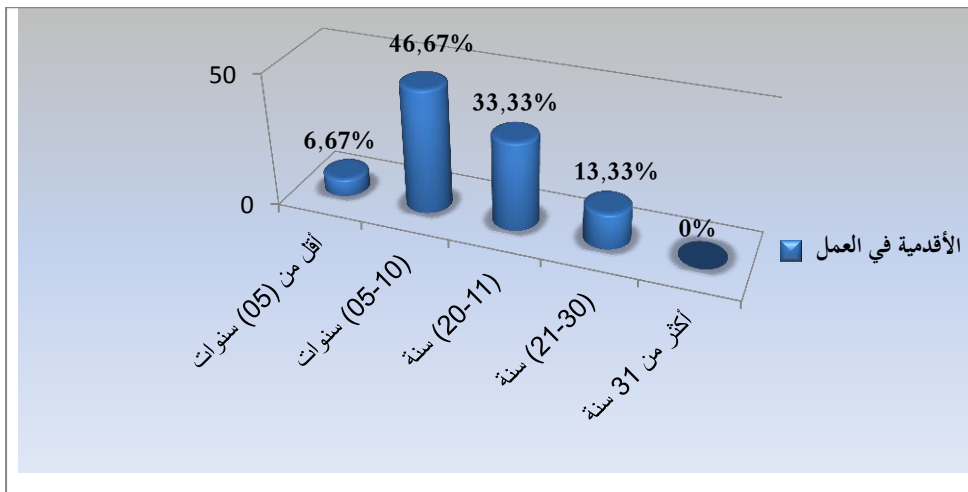
| النسبة المئوية | التكرار | الأقدمية في العمل |
|----------------|---------|-------------------|
| 06.67% | 01 | أقل من (05) سنوات |
| 46.67% | 07 | (05-10) سنوات |
| 33.33% | 05 | (11-20) سنة |
| 13.33% | 02 | (21-30) سنة |
| 00% | 00 | أكثر من (31) سنة |
| 100% | 15 | المجموع |

المصدر: إستمارة الدراسة الميدانية.

- الجدول رقم (11): نلاحظ من خلاله بأن نسبة فئة أقل من (05) سنوات أقدمية في العمل تمثل نسبة (06.67%)، أما فئة (10-05) سنوات تمثل نسبة (46.67%)، فيما تمثل فئة من (20-11) سنة نسبة (33.33%)، فيما مثلت فئة (30-21) سنة نسبة (13.33%)، بينما ما نسبته (00%) من أفراد العينة مثلت فئة أكثر من (31) سنة أقدمية في العمل.

- من خلال الجدول نجد أن الأغلبية من أفراد عينة البحث هم من يحوزون على أقدمية في العمل (10-05) سنوات، و يليهم في مستوى أقل بقليل من لهم أقدمية ما بين (20-11) سنة و هو ما يبين أن غالبية المسيرين لمشروع المنظمة الرياضية لهم أقدمية في مناصب عملهم لا بأس بها، مما يكسبهم خبرة مهنية و تحكم في المهام الموكلة لهم إداريا و ميدانيا، بينما نسبة ضئيلة من المبحوثين ممن لهم أقدمية في العمل محصورة ما بين (30-21) سنة، و الذين يعتبرون أعمدة الموظفين (المسيرين)، نظراً لتمرسهم في مهامهم ووظائفهم و كذا خبرتهم التي إكتسبوها في مجال عملهم كمسيرين للمشاريع، و التي تستغل في الغالب في تكوين و تأطير و توجيه الموظفين حديثي التوظيف بالمنظمة الرياضية، بينما الفئة التي لا لها أقدمية في العمل تفوق (31) سنة فهي ضئيلة جداً، مما يدل على أن تركيبة المسيرين من حيث الأقدمية في العمل تعود للمخضرمين الذين لهم خبرة جيدة و يمكن للمنظمة الرياضية الإستفادة من خدماتهم و مساهماتهم المهنية لفترات زمنية قادمة في شكل صمام أمان لإستقرارها على المدى المتوسط و البعيد .

الشكل رقم (25): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل.



المصدر: إستمارة الدراسة الميدانية

- السؤال رقم (06): الوظيفة

الجدول رقم (12): يوضح توزيع أفراد العينة متغير حسب الوظيفة.

| النسبة المئوية | التكرار | الوظيفة |
|----------------|---------|-----------------|
| 13.33% | 02 | إطار إداري |
| 26.67% | 04 | مهندس |
| 33.33% | 05 | تقني سامي |
| 20% | 03 | عون إداري |
| 06.67% | 01 | عون إداري متخصص |
| 100% | 15 | المجموع |

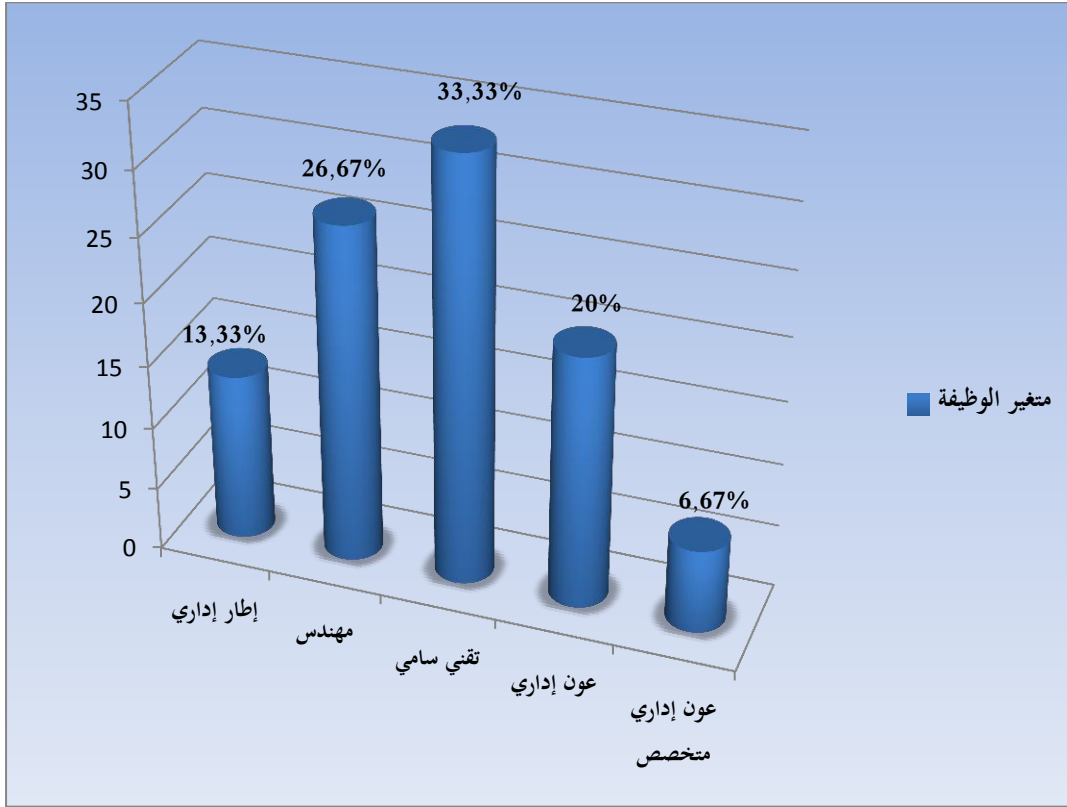
المصدر: إستمارة الدراسة الميدانية.

- الجدول رقم (12): نلاحظ من خلاله بأن نسبة فئة الإطارات الإداريين تمثل نسبة (13.33%) أما فئة المهندسين تمثل نسبة (26.67%)، فيما تمثل فئة التقنيين السامون نسبة (33.33%)، بينما مثلت فئة الأعوان الإداريين نسبة (20%)، بينما ما نسبته (06.67%) من أفراد العينة مثلت فئة الأعوان الإداريين المختصين.

- من خلال الجدول نجد أن الأغلبية من أفراد عينة البحث هم من يجوزون على شهادة تقني سامي، و يليهم في مستوى أقل بقليل من يجوزون على تكوين جامعي بشهادة مهندس، هو ما يبين أن غالبية المسيرين لمشروع المنظمة الرياضية لهم تكوين في المجال التقني و هذا نظراً لطبيعة مناصب عملهم المتعلقة بمتابعة تسيير المشاريع ميدانياً و إدارياً، بينما مثلت نسبة ضئيلة من الباحثين ممن يجوزون على تكوين و مستوى أهلهم لشغل مناصب أعوان إداريين ما يتماشى و تغطية بعض الجوانب التسييرية في المجال الإداري، بينما هرم التسيير في المنظمة الرياضية فتمثل في عدد محصور من الإطارات الإداريين ممن لهم أقدمية و خبرة جيدة و المؤكدة لهم الإشراف المباشر و متابعة الأعمال المؤكدة للموظفين المشاركين في تسيير المشاريع، من اجل إنجاح عملية التسيير

و بلوغ الأهداف المسطرة، بينما إتضح أن الحلقة الأضعف في عينة الدراسة من حيث الوظيفة هم الأعوان الإداريين المختصين، و هذا نظراً لمهامهم الخاصة في مهام تسيير المشروع في المنظمة الرياضية.

الشكل رقم (26): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة.



المصدر: إستمارة الدراسة الميدانية.

2- تفرغ و تحليل بيانات الأسئلة من (07) إلى (13) المتعلقة بـ:

* المحور الأول: " واقع الإتصال الإداري في تسيير المشروع بالمنظمة الرياضية "

تمهيد:

يعتبر مفهوم الإتصال الإداري من المفاهيم المحورية في مجال العلوم الإجتماعية و الإنسانية حيث ظهرت في الآونة الأخيرة العديد من الدراسات العلمية التي تهتم بالتحديد الدقيق لهذا المصطلح، لأنه عملية هادفة و ضرورية في أي تنظيم، فالإتصال الإداري هو المتغير الرئيسي لنجاح المنظمة في تحقيق و تنفيذ مشاريعها، و هذا ما نحاول التأكد من صحته في تحديد مفهوم الإتصال الإداري لدى مسيري المنظمة الرياضية.

- السؤال رقم (07): ماهو مفهومك لمصطلح الإتصال الإداري؟

الجدول رقم(13): يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (07).

| النسبة المئوية | التكرار | الإجابة | |
|----------------|---------------|---|-------------|
| 100 % | 15 | تمرير المعلومة | |
| 86.67 % | 13 | ربط العلاقات بين الإدارة و الموظفين | |
| 73.33 % | 11 | ربط العلاقة بين المؤسسة الرياضية و محيطها الخارجي | |
| 46.67 % | 07 | ربط العلاقة بين الموظفين فيما بينهم | |
| درجة الحرية | مستوى الدلالة | كا الجدولية | كا المحسوبة |
| 3 | 0,05 | 7.81 | 1.39 |

المصدر: إستمارة الدراسة الميدانية.

- الجدول رقم (13): يبين أن K^2 المحسوبة قدرت ب: $1.39 >$ من K^2 الجدولية التي قدرت ب: 7.81 عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، عليه فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية و معني ذلك أن لدى مسيري المشروع بالمنظمة الرياضية مفهوم لمصطلح الإتصال الإداري.

- توضح نتائج الجدول أن مفهوم الإتصال الإداري لدى مسيري المشروع بالمنظمة الرياضية الذين يرون أن الإتصال الإداري يتمثل في تمرير المعلومة فيما بينهم، و قد عبر عن ذلك كل أفراد العينة المدروسة و المقدره ب: (100%)، و هو ما تقره الدراسات العلمية حول وظائف الإتصال الإداري في المنظمات، فمن أهم تلك الوظائف تمرير و تقديم المعلومات ذات الفعالية، التي يمكن أن تساعد التنظيم على التكيف مع المتغيرات الداخلية أو في البيئة و المحيط الخارجي، من أجل تحقيق التأثير و الإقناع بين أفراد التنظيم و في هذا السياق حدد قاموس المصطلحات الإعلامية الإتصال الإداري على أنه " إنتقال المعلومات أو الأفكار أو الإتجاهات أو العواطف من شخص أو جماعة أخرى من خلال الرموز، و الإتصال هو تفاعل إجتماعي فهو يمكننا من نقل معارفنا و ييسر التفاهم بين الناس.¹

كما عبر (86.67%) من أفراد عينة الدراسة عن مفهوم الإتصال الإداري بربط العلاقات بين الإدارة و الموظفين، لأنه من أهم الدعائم التي تقوم عليها المؤسسة أو المنظمة التي تمكن الفرد من معرفة ما يطلب منه تأديته و علاقة ذلك بمشروع المنظمة، وقد تطرق عديد الباحثين و الأكاديميين في موضوع علاقة العمل في الدول العربية إلى أهمية علاقة الموظفين بإدارة المنظمة فالعلاقة الجيدة تساهم في تأدية العمل تبعاً لتوجيهات و إشراف الرئيس أو صاحب العمل، وفقاً لأحكام القانون و أنظمة العمل و قواعده، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجها من خلال توفير الأجواء الملائمة للفرد التي تجعله أكثر فعالية في أداء عمله و أداء العاملين، و التي تمكن في (03) ثلاثة عوامل رئيسية تطرق إليها " أحمد صقر" و هي:²

1- الدافع: حاجة الفرد للقيام بمهامه على وجه أفضل و بكفاءة و سرعة بأقل جهد و أفضل نتيجة، في جو تسوده العلاقة الحسنة مع الإدارة.

¹ قاموس " المنجد في اللغة و الإتصال"، د.ط، دار الكتاب المصري، القاهرة، 2005، ص 123.

² أحمد صقر عاشور: " السلوك الإنساني في المنظمات"، ط.1، دار النهضة العربية، القاهرة، 1995، ص 101.

2- القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة في الوظيفة و التي يظهرها العامل كما أحس بإنتمائه للمنظمة.

3- إدراك الدور الوظيفي: يخضع الفرد في المنظمة لعدد المؤثرات التي تشكل وعيه و سلوكه فهو يتلقى توجيهات و تعليمات من المشرف على العمل، و كلما علاقته به جيدة كلما ساهم ذلك في خلق الإلتئام و الإندماج للمنظمة، الذي يوجه العامل إلى أداء فعال و ناجح.

أما فيما يخص علاقة المنظمة الرياضية بمحيطها الخارجي، فقد تم التعبير عنها بنسبة تقدر بـ: (73.33%)، من أفراد العينة المدروسة و يعتبر هذا النوع من الإلتصال الإداري بمثابة حلقة الوصل بين المنظمة الرياضية و المحيط الخارجي من أجل تحقيق شهرتها و تكوين صورة إيجابية، و ضمان إنتشار إسم المؤسسة بتقديم المعلومات التي يرغب فيها الجمهور الخارجي، إما عن طريق الخدمات المقدمة أو المنتج أو الأنشطة و غالبا ما تعتمد المنظمة الرياضية على جملة من الدعائم الإلتصالية التي تعزز علاقتها بالمحيط الخارجي و منها:

1- العلاقات العامة: عن طريق معرفة إتجاهات الرأي العام تجاه نشاط المؤسسة و عرضها على قيادة المؤسسة.

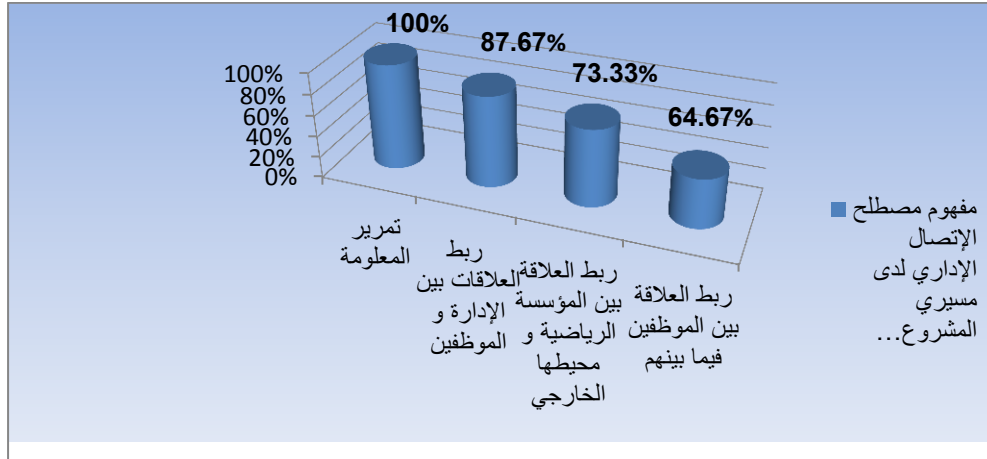
2- الإلتصال الإشهاري: وهو مجموعة الوسائل المستخدمة لتعريف الجمهور الخارجي بنشاط المنظمة الرياضية من الإشهارات بكل أنواعها (الملصقات، مواقع التواصل الإجتماعي، الإشهار الإلكتروني.. إلخ).

3- العلاقات مع الصحافة و وسائل الإعلام سمعي بصري: هي وسيلة تطورت مع العلاقات العامة و كتدعيم للإلتصال الإشهاري لتكون في خدمة المراسلين الإعلاميين، و تلجأ لها المؤسسة لتلبية إحتياجاتها الإخبارية المتعلقة بالمحيط الخارجي و الهيئات الحكومية و المؤسسات المنافسة في بيئتها و خارج بيئتها.

أما العلاقة بين الموظفين فيما بينهم، فقد إحتلت المرتبة الرابعة و الأخيرة بنسبة مقدرة بـ: (46.67%) من مجموع عينة الدراسة، و يقصد بالعلاقة بين الموظفين بالإلتصال غير الرسمي أو الإلتصال الأفقي الذي يحدث في نفس المستوى من الهيكل التنظيمي للمنظمة، و فيه تتم عملية

تبادل المعلومات و الأفكار ووجهات النظر في المواضيع التي لها علاقة بعملهم¹، و يعتبر هذا النوع من الإتصال بمثابة الشبكة التي توجد بين العاملين و التي تتضمن معلومات كثيرة عن جماعات العمل و مشكلاتهم و دوافعهم و إنجازاتهم.

الشكل رقم (27): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (07).



المصدر: إستمارة الدراسة الميدانية.

– السؤال رقم (08): ماهي أشكال الإتصال الإداري الأكثر إستخداماً بمؤسستكم الرياضية؟

الجدول رقم (14): يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (08).

| النسبة المئوية | | التكرار | الإجابة | |
|----------------|---------------|-------------|-------------|--|
| 53.33 % | | 08 | أفقي | |
| 66.67 % | | 10 | صاعد | |
| 86.67 % | | 13 | نازل | |
| درجة الحرية | مستوى الدلالة | كا الجدولية | كا المحسوبة | |
| 2 | 0,05 | 5.99 | 0.80 | |

المصدر: إستمارة الدراسة الميدانية.

¹على عجلة: "الأسس العلمية للعلاقات العامة"، ط.3، عالم الكتب، القاهرة، 1995، ص ص 21-22.

-الجدول رقم(14): يبين أن K^2 المحسوبة قدرت ب: $0.80 >$ من K^2 الجدولية التي قدرت ب: 5.99 عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، عليه فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية و معني ذلك أن هناك أشكال للإتصال الإداري أكثر إستخداماً بالمؤسسة الرياضية.

- توضح نتائج الجدول أشكال الإتصال الإداري الأكثر إستخداماً بالمؤسسة الرياضية حيث عبر ما نسبته (86.67%) من أفراد عينة الدراسة، عن الإتصال النازل كأحد أهم أشكال الإتصال الإداري المستخدم في مؤسستهم الرياضية، و الذي يمثل أداة رئيسية في نقل الأوامر و التوجيهات من الرؤساء و المشرفين إلى المرؤوسين و العمال و ذلك من خلال تدرج السلطة حسب الهرم التنظيمي ، و يقسم كل من "كاتز و كامن"، العناصر التي تعبر عن رسائل هذا النوع الإتصالي:¹

1- التعليمات الوظيفية: و يتعلق الأمر بالتوجيه و الإشراف على العمل.

2- المعلومات: و يتعلق الأمر بالتعرف على سياسات المؤسسة و إستراتيجياتها.

3- التبرير: و يرتبط بشرح المسؤولين للعمال طبيعة الأوامر و أسباب إصدارها.

أما فيما يخص الإتصال الصاعد فقد عبر ما نسبته (66.67%) من أفراد العينة المدروسة وحسبهم فإن هذا النوع يهدف إلى تحديد الوظيفة و الأداء وما يرتبط بها من مشكلات كمشاكل الزملاء من العاملين و الممارسات التنظيمية و المهام المطلوب تنفيذها، و كيفية التنفيذ حيث يسمح الإتصال الصاعد بتحقيق مزايا كثيرة منها:

- تمكن الرؤساء من إكتشاف العديد من المشكلات قبل تفاقمها.

- حصول إدارة المؤسسة على تقارير قيمة عن الوظائف، و ذلك من خلال تحسين إختيار بعض المستويات الإشرافية للأشياء التي يتم بشأنها القيام بالإتصال الصاعد.

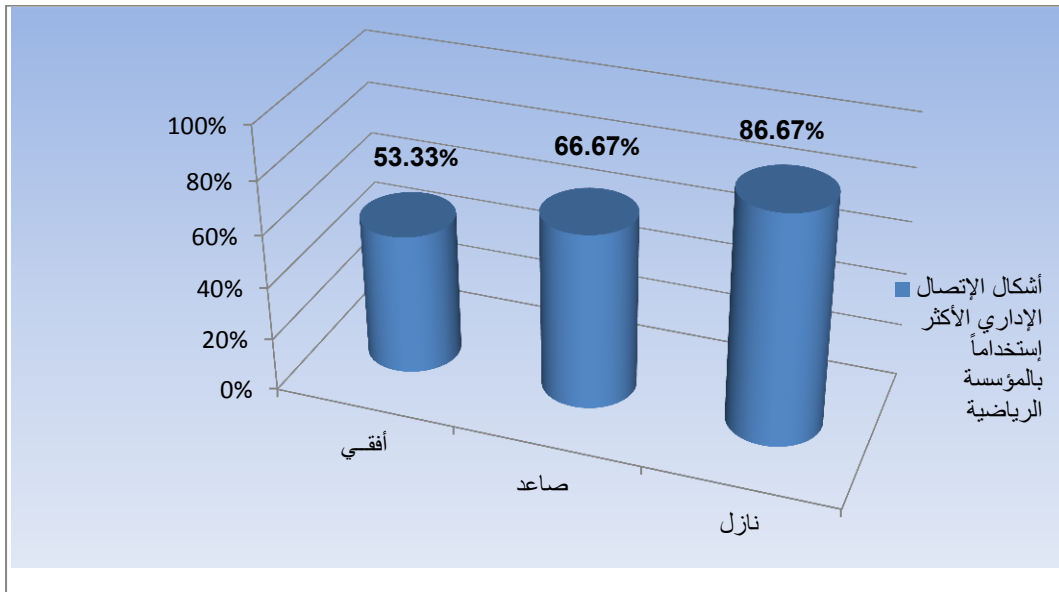
- تسهيل مهمة الإدارة في الإضطلاع بمسؤولياتها وحصولها على إجابات أفضل للمشاكل المختلفة، و ذلك من خلال إستقبال و تقبل الإتصال الصاعد و مساعدة و تشجيع المرؤوسين على ممارسته.

¹أحمد ماهر: " كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال"، مرجع سابق، ص 66.

- يساعد على فتح قنوات الإتصال الصاعد في تسهيل حركة و مدى تقبل الإتصال النازل من منطلق أن الإصغاء الجيد يصنع منصتاً جيداً.

كما عبر بنسبة قدرها (53.33%) من أفراد العينة عن الإتصال الأفقي، و التي تعتبر الأقل في الجدول الموضح، علماً أن هذا النوع من الإتصال يعتبر من أهم الأشكال الإتصالية التي ينبغي أن تهتم بها المؤسسة الرياضية لكسب ولاء موظفيها المتمثلين في المسيرين، لأن الإتصال الأفقي يكون بين مستويات متشابهة أو متقاربة، و بهذا النوع من الإتصال تحقق المؤسسة التنسيق بين الإدارات و الأعمال لتحسين الخدمات المقدمة و الأداء، و توضيح كل المعلومات الغامضة التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الإتصال الرسمي.

الشكل رقم (28): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (08).



المصدر: إستمارة الدراسة الميدانية.

- السؤال رقم (09): ماهي أنواع الإتصال الأكثر إستخداماً بمؤسستكم الرياضية ؟

الجدول رقم (15): يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (09).

| النسبة المئوية | التكرار | الإجابة |
|----------------|---------|----------|
| 86.67 % | 13 | رسمي |
| 60 % | 09 | غير رسمي |

المصدر: إستمارة الدراسة الميدانية.

- يوضح نتائج الجدول رقم (15) أنواع الإتصال الأكثر إستخداماً بالمؤسسة الرياضية، حيث أبدت البيانات المتحصل عليها أن (86.67%) من أفراد العينة المدروسة يرون أن الإتصال الرسمي هو الأكثر إستخداماً بمؤسستهم الرياضية، و تعتمد عليه من أجل الحصول على المعلومات و إيصالها إلى الموظفين عبر قنوات محددة سلفاً في جميع أحوالها، و يكون على شكل أوامر تقارير توجيهات ونصائح والخطط وتنفيذها، والآراء الصاعدة إلى المسؤول أو الرئيس وشرح المعوقات و الملاحظات التي يسعى العاملون و المسيرين إلى إيصالها إلى رؤسهم.

و من ثمة فإن أهمية الإتصال الرسمي و أهدافه في المنظمة الرياضية تتمثل في:¹

- المساعدة في إتخاذ القرارات السليمة في المنظمة الرياضية.

- خلق علاقة تعاون و توأمة بين الموظفين و الإدارة العليا للمنظمة الرياضية.

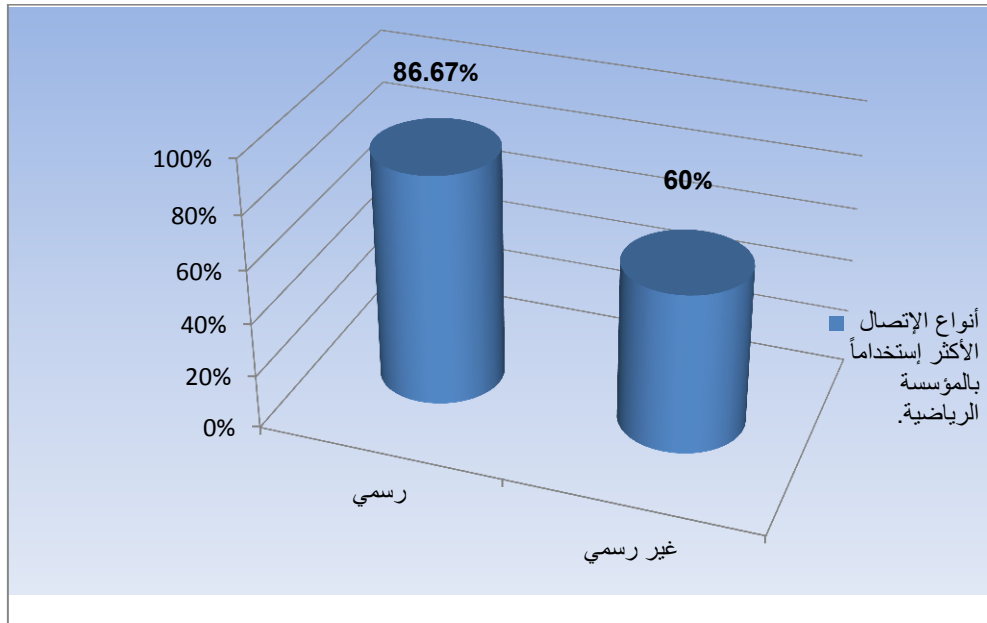
- توجيه سلوك المسيرين نحو تحقيق مشروع المنظمة الرياضية.

أما بخصوص الإتصال غير الرسمي فقد عبر عنه أفراد عينة الدراسة ب: (60%)، و هذا النوع من الإتصال يتم بدون قواعد تنظيمية محددة و واضحة و تتميز هذه الإتصالات بسرعة إنجازها قياساً بالإتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط و إجراءات رسمية محددة، و يمتاز هذا النوع من الإتصالات بسرعه و فعاليته في نقل المعلومات و كثرتها، بالإضافة إلى كونه عفوي و تلقائي، يعبر

¹ عبد المعطي محمد عساف: " السلوك الإداري و التنظيمي في المنظمات المعاصرة "، د.ط، دار زهوان للنشر و التوزيع، عمان، 1999، ص 97

عن مشاكل و قضايا تتعلق بالعاملين مما يؤدي إلى تحقيق نوع من الإشباع النفسي و التفاعل الإجتماعي في أماكن العمل، فوجود الإتصالات غير الرسمية يعتبر في حد ذاته ظاهرة صحيحة لأن وجودها دلالة على أن العاملين و المسيرين بالمؤسسة الرياضية لا يهتمون بها إهتماماً سطحياً أو عرضياً بل أنهم يهتمون بأمورها إهتماماً شخصياً.

الشكل رقم (29): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (09).



المصدر: إستمارة الدراسة الميدانية.

- السؤال رقم (10): ماهي الإستراتيجيات التي تعتمد عليها مؤسستكم الرياضية في إتصالها مع محيطها الخارجي؟

الجدول رقم(16): يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (10).

| النسبة المئوية | التكرار | الإجابة | |
|----------------|---------------|---|-------------|
| 80% | 12 | تسوية العلاقة مع المؤسسات و الهيئات الإدارية | |
| 80% | 12 | كسب ثقة العملاء | |
| 53.33% | 08 | إيجاد تفاعل بين المؤسسة الرياضية و المجتمع الخارجي | |
| 60% | 09 | معرفة كل رغبات العملاء على إختلافهم. | |
| 40% | 06 | وضع خطط خارجية تواكب كل التطورات و التغيرات الحاصلة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية | |
| درجة الحرية | مستوى الدلالة | كا الجدولية | كا المحسوبة |
| 4 | 0.05 | 9.49 | 2.18 |

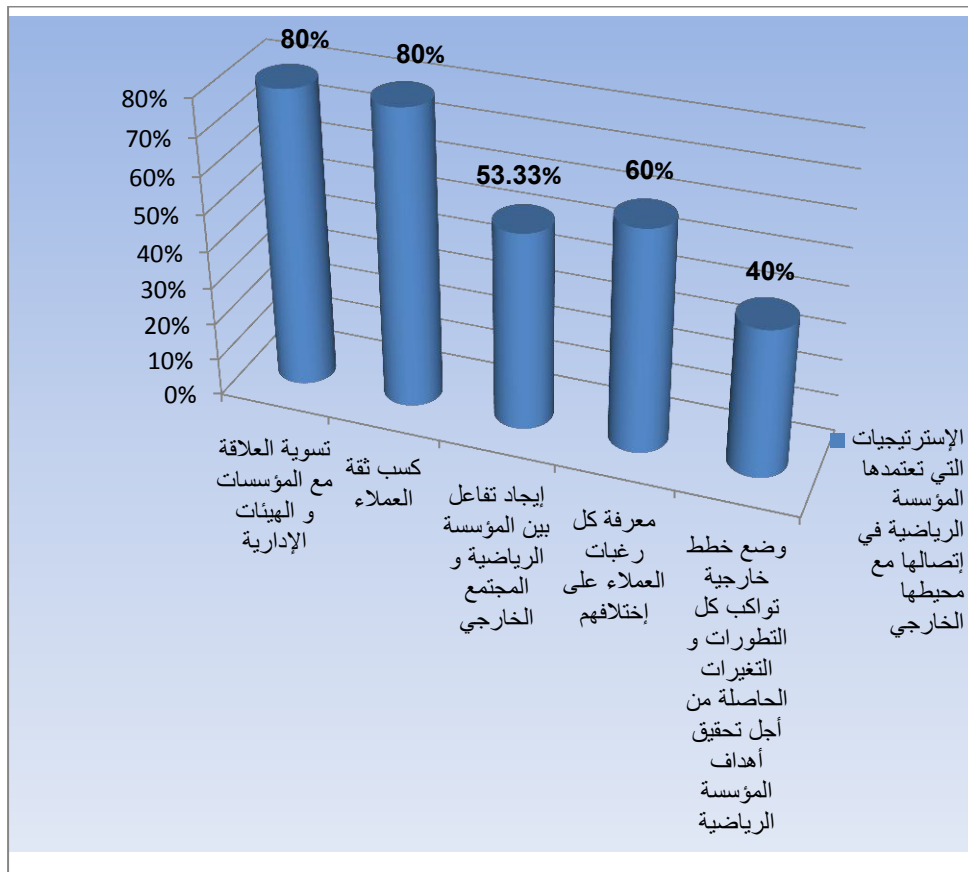
المصدر: إستمارة الدراسة الميدانية.

- الجدول رقم(16): يبين أن $كا^2$ المحسوبة قدرت ب: $2.18 > كا^2$ الجدولية التي قدرت ب: 9.49 عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، و معني ذلك أن هناك إستراتيجيات تعتمد عليها المؤسسة الرياضية في إتصالها مع محيطها الخارجي.

-من خلال نتائج الجدول نجد أنالإستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة الرياضية في إتصالها مع محيطها الخارجي تتمثل في: تسوية العلاقة مع المؤسسات و الهيئات الإدارية بنسبة (80%)، أما كسب ثقة العملاء فمثلت نسبة (80%)، فيما جاء إيجاد تفاعل بين المؤسسة الرياضية و المجتمع الخارجي بنسبة (53.33%)، في حين معرفة كل رغبات العملاء على إختلافهم مثلت (60%)، كما مثلت نسبة (40%) وضع خطط خارجية تواكب كل التطورات و التغيرات الحاصلة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية .

- عليه يتبين أن أهم الإستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة الرياضية في إتصالها مع محيطها الخارجي تتمثل في تسوية العلاقة مع المؤسسات و الهيئات الإدارية و كسب ثقة العملاء وذلك بنسب متساوية وفقاً لما بينته النتائج، و التي تعتبر من الطرق الحديثة للحفاظ على صورة المنظمة و موقعها في بيئتها الخارجية، دون إغفال معرفة كل ميولات و رغبات العملاء على إختلافهم و إيجاد تفاعل بين المؤسسة الرياضية و المجتمع الخارجي، و هي إستراتيجيات واجب توفرها في الإتصال الحديث للمؤسسات، فيما يتضح أن وضع خطط خارجية تواكب كل التطورات و التغيرات الحاصلة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية لا يحتل مستوى كبير، و هو ما يوحي أن المنظمة الرياضية لا تعتمد كثيراً على بناء إستراتيجيات إتصالية بديلة لمعالجة أي طارئ في محيطها الخارجي لأجل مواجهة الأزمات التي تعيق ضمان إستمراريتها و تحقيق أهدافها.

الشكل رقم (30): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (10).



المصدر: إستمارة الدراسة الميدانية.

– السؤال رقم (11): ماهي آليات الإتصال الإداري التي تعتمدها مؤسستكم على المستوى الداخلي؟

الجدول رقم (17): يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (11).

| النسبة المئوية | التكرار | الإجابة | |
|----------------|---------------|--|-------------|
| 66.67 % | 10 | توجيه سلوك الموظفين لتحقيق الأهداف | |
| 73.33 % | 11 | توجيه الموظفين لمهامهم و تعريفهم بواجباتهم | |
| 60 % | 09 | الكشف للموظفين عن مردود أدائهم | |
| درجة الحرية | مستوى الدلالة | كا الجدولية | كا المحسوبة |
| 2 | 0,05 | 5,99 | 0.30 |

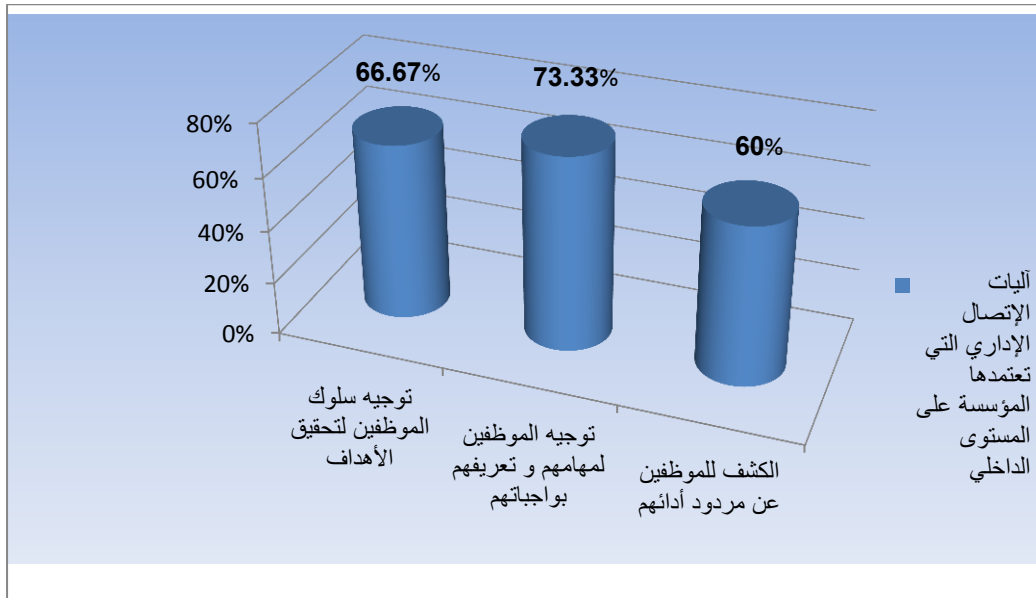
المصدر: إستمارة الدراسة الميدانية.

– الجدول رقم (17): يبين أن $كا^2$ المحسوبة قدرت ب: $0.30 >$ من $كا^2$ الجدولية التي قدرت ب: $5,99$ عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، عليه فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية و معني ذلك أن هناك آليات للإتصال الإداري تعتمدها المؤسسة على المستوى الداخلي.

– من خلال نتائج الجدول تبين أن غالبية أفراد العينة و المقدره ب: (73.33%)، يرون بأن توجيه الموظفين لمهامهم و تعريفهم بواجباتهم من خلال فرض عمليات المتابعة و المراقبة المستمرة والتقييم للأداء الواجب تقديمه بأسلوب تواصل يحد من أنجع آليات الإتصال الإداري التي تعتمدها المؤسسة على المستوى الداخلي، وذلك لتحقيق مردودية وظيفية و القدرة على تقييم المورد البشري بكل مصداقية، فيما مثل توجيه سلوك الموظفين لتحقيق الأهداف نسبة تقدر ب: (66.67%) و هو دليل على إنتهاج المؤسسة لأساليب إتصال إداري فعالة هدفها وقائي لا عقابي إتجاه العاملين بها، من أجل تصحيح السلوكيات الفردية أو إتجاه الزملاء و الرؤساء لضمان السير الحسن لنشاط المنظمة و تحقيق إستقرارها في بيئتها الداخلية، كما مثلت نسبة آراء المستجوبين و المقدره ب: (60%) أن الكشف للموظفين عن مردود أدائهم بإستخدام آليات إتصالية و التي قد تتمثل في الأساليب الشفهية أو الكتابية كنوع من أساليب الإتصال الإداري الفعال لثمين مجهودات

الموظفين أو العكس، و التي قد يترتب عنها إجازات إيجابية أو سلبية و الغرض من هذا هو خلق روح المنافسة و رفع التحدي أثناء تأدية المهام المنوطة، كذا تحفيز المجتهدين و المثابرين و ذوي المردود في مناصبهم، وهذا عن طريق التحفيزات المالية أو المعنوية في مختلف المناسبات الإحتفالية داخل المنظمة و التي شكل تكريمات و تشجيعات و التي تعتبر كشكل من أشكال التقييم للأداء المهني، و الذي يكون له إنعكاس إيجابي على تطوير المؤسسة من حيث تقديم خدمات و منتجات أفضل، و تحقيق أهدافها و برامجها المسطرة لضمان إستمراريتها و تواجدها.

الشكل رقم (31): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (11).



المصدر: إستمارة الدراسة الميدانية.

– السؤال رقم (12): ماهي أهم القضايا الإتصالية التي تهتم مؤسستكم الرياضية بتدعيمها من أجل تنفيذ برامج مشروعها؟

الجدول رقم (18): يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (12).

| النسبة المئوية | | التكرار | الإجابة | |
|----------------|---------------|-------------|---|--|
| %80 | | 12 | إتخاذ القرارات الصائبة و الحكيمة | |
| %66.67 | | 10 | التخطيط الإستراتيجي قصير و متوسط و طويل المدى | |
| %60 | | 09 | القضاء على مركزية المعلومة و تمريرها في أوانها | |
| %73.33 | | 11 | الإعتماد على الإجماعات الديمقراطية للقضاء على مركزية القرار | |
| %66.67 | | 10 | الإعتماد على مبدأ التدريب للجمهور الداخلي للمؤسسة | |
| درجة الحرية | مستوى الدلالة | كا الجدولية | كا المحسوبة | |
| 4 | 0.05 | 9.49 | 0.89 | |

المصدر: إستمارة الدراسة الميدانية .

– الجدول رقم (18): يبين أن $كا^2$ المحسوبة قدرت ب: $0.89 >$ من $كا^2$ الجدولية التي قدرت ب: 9.49 عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، عليه فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، و معنى ذلك أن هناك قضايا إتصالية ذات أهمية تهتم المؤسسة الرياضية بتدعيمها من أجل تنفيذ برامج مشروعها.

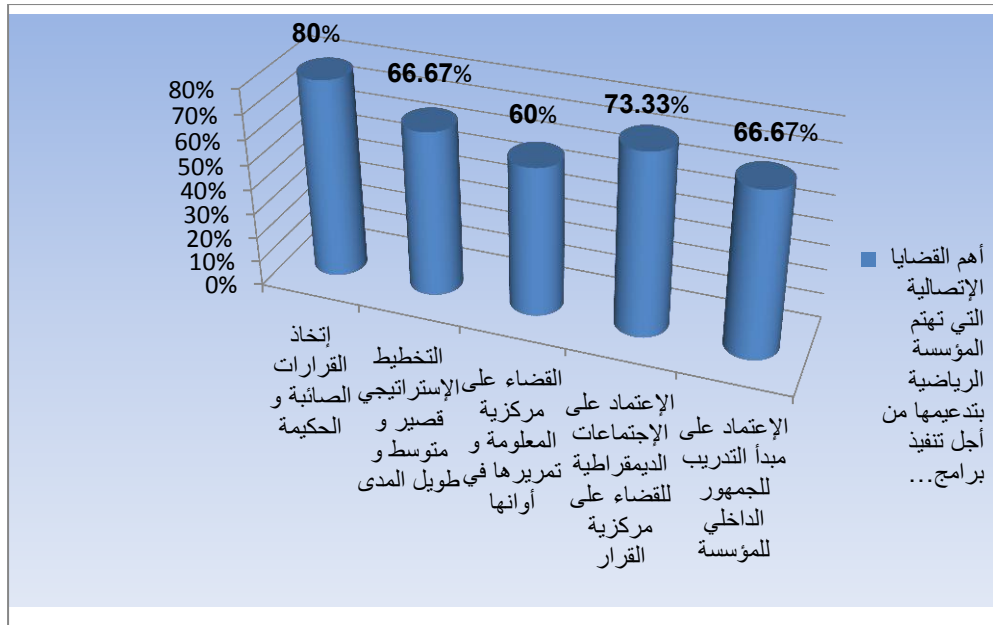
– تبين نتائج الجدول أن ما نسبته (80%) من أفراد عينة الدراسة أكدوا أنه من بين القضايا الإتصالية التي تهتم المؤسسة الرياضية بتدعيمها من أجل تنفيذ برامج مشروعها يتعلق بإتخاذ القرارات الصائبة و الحكيمة، أما بخصوص التخطيط الإستراتيجي قصير و متوسط و طويل المدى فتم التعبير عنه بدرجة أقل و المقدرة ب: (66.67%)، و هو كذلك ما يتقارب بنسبة أقل حسب إستجوابهم مع القضاء على مركزية المعلومة و تمريرها في أوانها و المقدرة ب: (60%)، أما فيما يخص الإعتماد على الإجماعات الديمقراطية للقضاء على مركزية القرار فقد تم التعبير عنها بنسبة عالية

نوعاً ما و المقدرة ب: (73.33%)، فيما عبر المستجوبون عن الإعتماد على مبدأ التدريب للجمهور الداخلي للمؤسسة بنسبة (66.67%).

- و منه يتضح أن المؤسسة الرياضية لها سياسة منتهجة في دعم القضايا الإتصالية داخليا من أجل ضمان تنفيذ برامج مشاريعها، باستخدام أحسن الأساليب و طرق الإتصال الإداري كسبيل لإشراك مسيري مشاريعها لإتخاذ القرارات الصائبة و الحكيمة، و هذا للقضاء على مركزية تحديد القرارات من خلال الإعتماد على الإجتماعات الديمقراطية و تفعيل الإتصال التواجمي (المباشر) على مختلف المستويات عمودية و أفقية مما يساعد على قراءة المعاني الحقيقية للرسائل الإتصالية للقرارات، و هذا بدرجة أكبر من اللجوء للإعتماد على وسائل الإتصال التكنولوجية الحديثة (البريد الإلكتروني، الموقع الرسمي..إلخ)، التي قد لا يكون لها فاعلية أكبر في التسيير للمشروع، حيث نجد أن مرحلة تطبيق و متابعة تنفيذ القرارات المتخذة لتسيير المشروع تتبعها مرحلة التنفيذ التي تحتاج إلى تدفق معلومات أنية و تمريرها لا يجب أن يواجهه حاجز مركزية المعلومة، من أجل المساهمة في متابعة تنفيذ تلك القرارات، و تقييم النتائج المترتبة عليها، و التعرف على المشاكل التي تواجهها إداريا و ميدانيا، بالإضافة إلى مساهمته الفعالة في خلق رضا وظيفي للمسيرين، الذي ينتج عنه إحساس بالإنتماء إلى المنظمة الرياضية و تحفيزهم على أداء أدوارهم على أحسن وجه، و لكون المسير عنصر بشري و جزء من المؤسسة أو المنظمة، فلا يمكن تجاهل مكانته تفاديا لشعوره بالإستياء، مما يولد لديه إحباط و نفور و عدم الرغبة في تحقيق الهدف المشترك مع المنظمة.¹

¹ ماهر أحمد: "كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال"، مرجع سابق، ص49.

الشكل رقم (32): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (12).



المصدر: إستمارة الدراسة الميدانية.

السؤال رقم (13): ماهي أهم الأدوات الإستراتيجية التي تعتمد عليها مؤسستكم أثناء تنفيذ برامج مشاريعها؟

الجدول رقم (19): يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (13).

| النسبة المئوية | التكرار | الإجابة | نقاط القوة |
|----------------|---------|---|------------|
| 60% | 09 | تشجيع الإصغاء خاصة من الإدارة العليا | نقاط القوة |
| 00% | 00 | وجود مكاتب إلكترونية | |
| 26.67% | 04 | وجود خدمات إلكترونية | |
| 86.67% | 13 | عدم تفعيل الإتصال الإلكتروني | نقاط الضعف |
| 73.33% | 11 | نقص الدورات في مجال الإتصال الإداري | |
| 53.33% | 08 | عدم وجود التنسيق والتعاون ما بين فروع المنظمات الرياضية | |

| | | | |
|----------------------------------|---|---------------|-------------|
| قلة الوعي بسياسة الإتصال الإداري | 10 | 66.67% | |
| الفرص | توفير التدريب لخلق وعي لدى الموظفين و تحسين أدائهم | 09 | 60% |
| | توفير وسائل الإتصال الخارجي و الداخلي. | 09 | 60% |
| | إستقطاب خبرات و كفاءات في الإتصال في المجال الرياضي | 05 | 33.33% |
| | دعم الإتصال الإداري ضمن الإمكانيات المتاحة. | 08 | 53.33% |
| التحديات | عدم وجود المرونة الكافية لوسائل الإتصال. | 09 | 60% |
| | عدم تفعيل برنامج البريد الإلكتروني. | 13 | 86.67% |
| | إنعدام تكنولوجيا الإعلام و الإتصال (الأنترنت، الأنترانات) | 14 | 93.33% |
| | عدم توفير مخصصات مالية لتطوير وسائل الإتصال. | 10 | 66.67% |
| كا المحسوبة | كا الجدولية | مستوى الدلالة | درجة الحرية |
| 8.74 | 23.68 | 0,05 | 14 |

المصدر: إستمارة الدراسة الميدانية .

- الجدول رقم(19): يبين أن $كا^2$ المحسوبة قدرت ب: $8.74 >$ من $كا^2$ الجدولية التي قدرت ب: 23.68 عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، عليه فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية و معني ذلك أن هناك أدوات إستراتيجية إتصالية ذات أهمية تعتمدها المؤسسة أثناء تنفيذ برامج مشروعها.

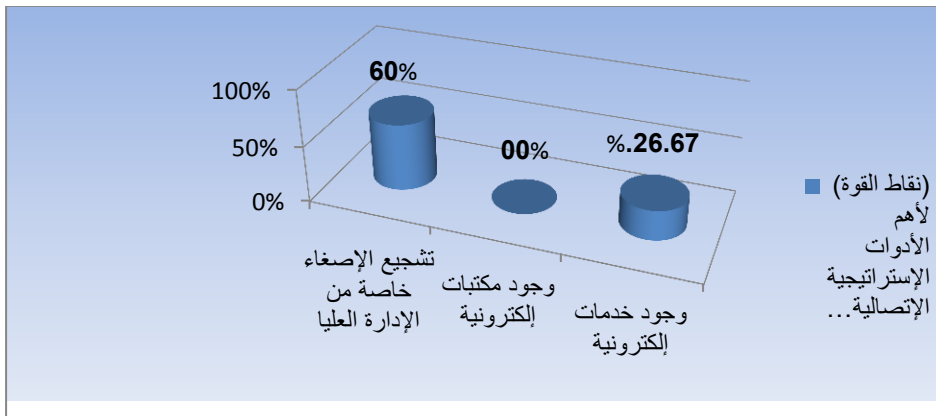
- من خلال نتائج الجدول عبر أفراد العينة بخصوص نقاط القوة لأهم الأدوات الإستراتيجية الإتصالية التي تعتمدها المؤسسة أثناء تنفيذ برامج مشروعها، بأكبر نسبة تقدر ب: (60%) على تشجيع الإصغاء خاصة من الإدارة العليا، فيما عبروا بنسبة منعدمة قدرها ب: (00%) على عدم وجود مكاتب إلكترونية، أما فيما يخص وجود مكاتب إلكترونية عبر عنها المستجوبون بنسبة ضعيفة و قدرها (26.67%).

- يتضح أن الإدارة العليا على مستوى المؤسسة الرياضية، تعتمد في أدوات إستراتيجياتها الإتصالية على فتح قنوات الإصغاء الداخلي و تشجيعها للتكفل بإنشغالات العاملين و خاصة المسيرين من الجوانب سواء مهنية أو إجتماعية، من خلال عقد اللقاءات الدورية و الإجتماعات و المقابلات مع الرؤساء

على مختلف المستويات، كأهم الإستراتيجيات الإتصالية الفعالة أثناء تنفيذ برامج مشروع المنظمة، لغرض تحقيق أهدافها و العمل على حل المشاكل التي تهدد بيئتها الداخلية قبل تفاقمها، وكذا التأثير في سلوك الأفراد و الجماعات، أو التغيير و التعديل في هذا السلوك و توجيهه وجهة معينة، من أجل الحفاظ على العلاقات الإجتماعية بين المسيرين و الإدارة و تعزيزها، كما أن تفعيل آليات الإتصال الإداري الصاعد و الأفقي و إشراك المسيرين (المستويات الدنيا) في عملية إتخاذ القرار على مستوى المنظمة، يعزز العلاقة التشاورية و تقوية روح الإنتماء و الولاء للعاملين أثناء تنفيذ مهامهم المنوطة بهم في المشروع.

– أما فيما يخص نقاط القوة للأدوات الإستراتيجية الإتصالية التي تعتمد عليها المؤسسة أثناء تنفيذ برامج مشروعها، من خلال الإعتماد على وسائل الإتصال الحديثة لتقديم خدمات إلكترونية للجمهور الداخلي و الخارجي، فيتضح أن إستخدامها محتشم وقد يعود سبب ذلك إلى عدم إنبلاء إهتمام لها من طرف المنظمة الرياضية، أو عدم تأهيل القائمين على الإتصال بالمؤسسة في هذا الجانب، و إفتقارهم لتقنيات التحكم فيها، بما يسهل تقديم و تعريف الخدمات المقدمة من طرف المنظمة لجمهورها الداخلي و الخارجي، خاصة ما تعلق بالمشاريع المنفذة من طرفها و ما يرتبط بها من ناحية تسييرها، كما أن إفتقار المنظمات الرياضية لخدمة المكتبات الإلكترونية أو الرقمية التي يتم فيها تخزين المواد بطريقة رقمية يمكن الوصول إليها عبر عدة وسائط منها الشبكات الحاسوبية بصفة خاصة الأنترنت، و التي من ميزاتهما توفير للمسيرين و العاملين كماً ضخماً من البيانات و المعلومات الخاصة بنشاطات المؤسسة، و كذا نص الوثائق و المصادر المختلفة بأسلوب تقني حديث سلس مقارنة بالأسلوب التقليدي.

الشكل رقم (33): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (13) [نقاط القوة]



المصدر: إستمارة الدراسة الميدانية.

- من خلال نتائج الجدول (19) عبر أفراد العينة بخصوص نقاط الضعف لأهم الأدوات الإستراتيجية الإتصالية التي تعتمد عليها المؤسسة أثناء تنفيذ برامج مشروعها، بنسبة أكبر لصالح عدم تفعيل الإتصال الإلكتروني ب: (86.67%)، أما نقص الدورات في مجال الإتصال الإداري فقد عبر عنه المستجوبون بنسبة (73.33%)، و كان تأكيدهم بعدم وجود التنسيق و التعاون ما بين فروع المنظمات الرياضية بنسبة متوسطة قدرها (53.33%)، بينما مثلت نسبة (66.67%) قلة الوعي بسياسة الإتصال الإداري.

- يتضح أن المؤسسة الرياضية تفتقد بشكل واضح لأدوات إستراتيجية إتصالية تعتمد عليها أثناء تنفيذ برامج مشاريعها، خاصة ما تعلق بإتصالاتها الإدارية الرسمية المتعلقة بقراراتها أو المعلومات التي تصل للمسيرين بإستخدام التقنيات الحديثة كالإنترنت أو الأنترانات أو الفاكس كون الإتصالات الإلكترونية تساهم في تعزيز نمو و فاعلية الإتصال بينها و بين مسيري المشروع¹ كما قد يرجع سبب هذا الضعف في نقص برجة دورات تكوينية في مجال الإتصال الإداري الحديثة للقائمين بالعملية الإتصالية بالمنظمة الرياضية أو مسيري المشروع على حد سواء، بصفة مستمرة غايتها الرفع من قدرات التحكم في تقنيات الإتصال الإداري الحديثة و التأقلم معها و مواكبة تطوراتها، لإعطاء ديناميكية في العمل و التواصل و تغيير في السلوكات وفق البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة، و تنسيق الجهود و التعاون ما بين الأفراد و الجماعات على إختلاف مستويات الإدارة (العليا - الوسطى - الدنيا) لجعل الإتصال قلب العمليات الإدارية في مشاريع المنظمة، فيما يبقى الإتصال الإداري الفعال سياسة تفرض نفسها في المنظمات و المؤسسات بإختلاف نشاطها ومهامها، من خلال إيلاء إهتمام كبير لعمليات التخطيط والبرمجة للإتصالات و المهارات و الأساليب المستخدمة لنقل و إيصال المعلومة على جميع مستويات المنظمة، و تظهر فاعلية و كفاءة الإتصالات الإدارية كسياسة منتهجة من طرف المنظمة، من خلال الوظيفة التي تخدمها ويوجد على الأقل (04) وظائف أساسية للإتصالات الإدارية يمكن توضيحها فيما يلي:²

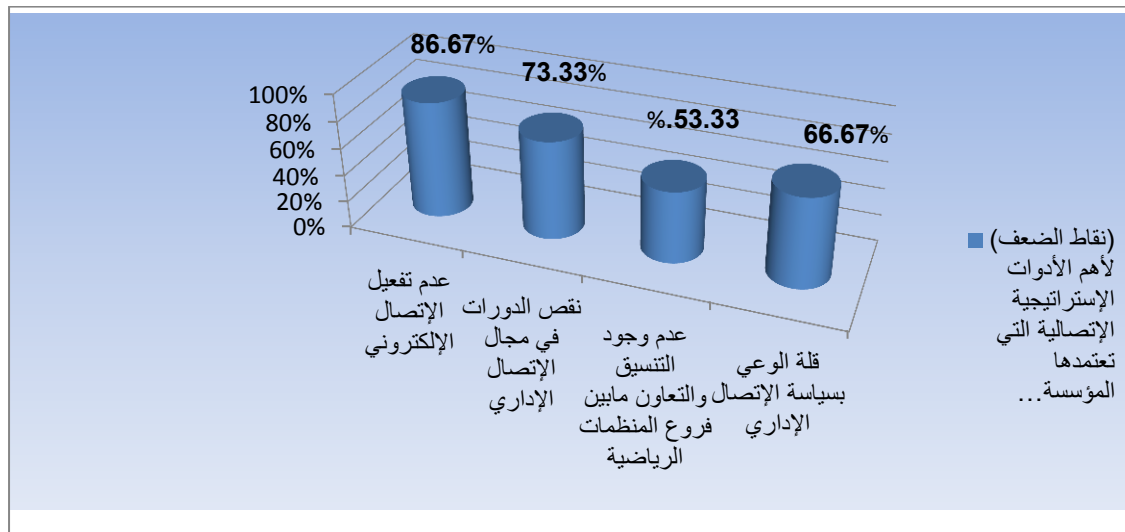
¹نسرین حسونة: " نظريات الإعلام و الإتصال"، مرجع سابق، ص 39.

²حلوة علي، أحمد سيد: " دراسة في الإتصالات"، د.ط، مطابع الطوبجي التجارية، حلوان، 1998، ص 73

- 1- **تقديم المعلومات:** من أهم وظائف أي نوع و أي نظام من نظم الإتصالات، هو تقديم المعلومات التي يمكن أن تساعد التنظيم على التكيف مع المتغيرات الداخلية أو في البيئة المحيطة.
- 2- **إصدار الأوامر و التعليمات:** تستخدم هذه الوظيفة من وظائف الإتصالات، لتحديد من الذي يقوم بأداء وظيفة معينة، أي (مكان) أداء المهمة أو الوظيفة، توصيف للمهمة أو الوظيفة التي يجب أداؤها، معدل تكرار أداء المهمة أو الوظيفة.
- 3- **التأثير و الإقناع:** توجه هذه الوظيفة غالباً إلى الأفراد الذين لا يخضعون للسلطة المباشرة للمدير، و بالتالي تستبدل وظيفة إصدار الأوامر و التعليمات بالتأثير و الإقناع، حتى يمكن الحصول على السلوك أو الإستجابة المطلوبة.
- 4- **تحقيق التكامل:** يعبر مفهوم الإتصالات التكاملية *Integrative communication*، عن تلك الوظيفة التي تقوم بها الإتصالات، للتأكد من وضع مختلف الوحدات التنظيمية في المنظمة و كذلك العلاقات فيما بين هذه الوحدات، كما يمكن أن تقدم الإتصالات التكاملية خدمة تحقيق التكامل بين التنظيم و بيئته، كذلك تساعد الإتصالات التكاملية التنظيم على تحقيق نوع من الإدارة و التشغيل المتسق و السلس.

الشكل رقم (34): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (13)

[نقاط الضعف]



المصدر: إستمارة الدراسة الميدانية.

- من خلال نتائج الجدول (19) عبر المستجوبون بخصوص الفرص لأهم الأدوات الإستراتيجية الإتصالية التي تعتمد عليها المؤسسة أثناء تنفيذ برامج مشروعها، بنسبة متساوية قدرة ب: (60%) تتعلق بتوفير التدريب لخلق وعي لدى الموظفين و تحسين أدائهم و كذا توفير وسائل الإتصال الخارجي و الداخلي، أما فيما يخص إستقطاب خبرات و كفاءات في الإتصال في المجال الرياضي فقد تم التعبير عنها بنسبة تقدر ب: (33.33%)، بينما مثلت نسبة (53.33%) دعم الإتصال الإداري ضمن الإمكانيات المتاحة.

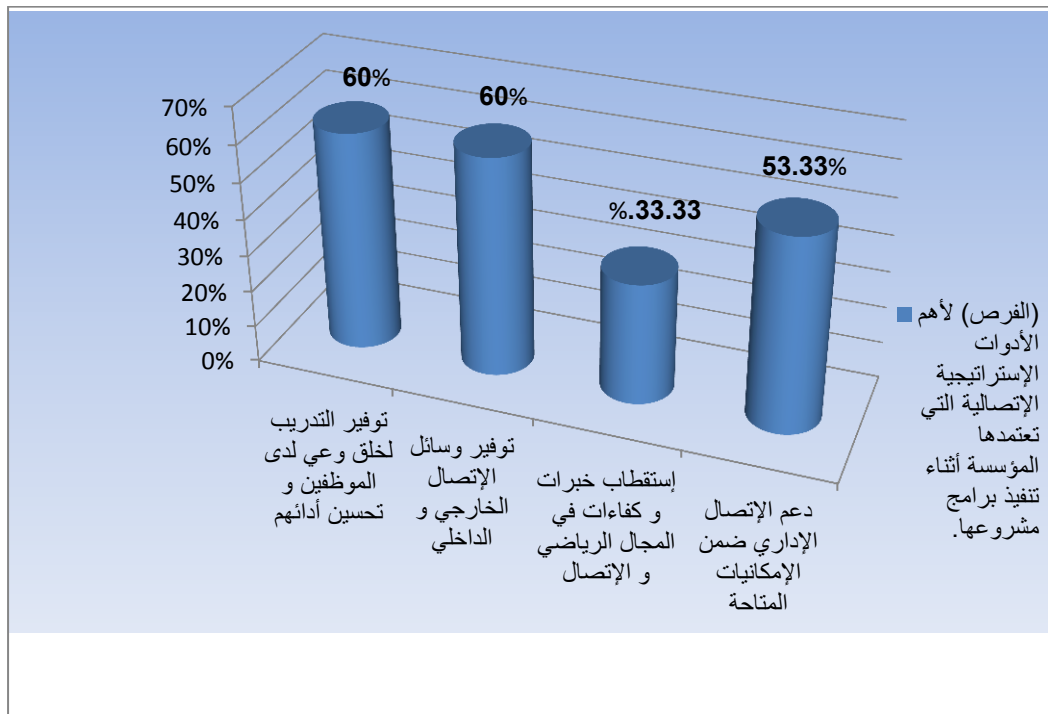
- يتجلى لنا أن الفرص المتاحة للمنظمة الرياضية لإستخدام أهم الأدوات الإستراتيجية الإتصالية لإعتمادها أثناء تنفيذ برامج مشروعها على ترقى إلى مستوى كبير خاصة ما تعلق بتدريب العاملين بها و خاصة المسيرين للرفع من قدراتهم و مهاراتهم الإتصالية إداريا، كمهارة التحدث التي تستوجب التحكم و إتقان مهارات التحدث، وهذا من خلال توفر المسيرين للمشروع على خبرة قدر الكفاية لإستخدام تقنيات الصوت المتنوعة، مما يتطلب وجود تناسق و تناسب في درجة شدة و إنخفاض نبرة صوت المتحدث مع مختلف المواقف و الظروف المحيطة بالعملية الإتصالية، أو مهارة الكتابة كونها تعد أحد الطرق أو الأساليب التي تساهم في توصيل و نقل التعليمات و الأفكار بطريقة مقروءة و واضحة، كذا مهارة الإستماع التي تتطلب الفاعلية و من ميزات هذه المهارة أنها تعمل على التقليل من حدة و درجة التوتر بين أطراف العملية الإتصالية و هذا أثناء مباشرة نقاش أو حوار معين، إذ نجد أن الإصغاء الجيد و منح الفرصة للأطراف الآخرين و فسح لهم المجال لإبداء رأيهم و وجهة نظرهم و طرح المشاكل التي تواجههم زيادة على مهارة القراءة و التي لا تقل أهمية عن المهارات الأخرى و الهدف منها إيصال المعنى أو المعنى للرسالة بسرعة و يتطلب تحقيق فاعلية عملية القراءة و الإستيعاب، هو عدم إقتصار هذه المهارة على الإدراك البصري فقط لما هو مكتوب، وإنما تمتد إلى القدرة على تفكيك الشفرات و الرموز و الوصول إلى القصد الحقيقي منها.¹ كما أنه كلما توفرت وسائل الإتصال الخارجي و الداخلي في المنظمة، كوسيط لنقل الرسالة وما تحتويه من رموز و معان من المرسل إلى المرسل إليه بطريقة واضحة و مفهومة، و خاصة ما تعلق منها من وسائل الإتصال الحديثة (بريد إلكتروني لوحات إلكترونية، مواقع رسمية ، إذاعة

¹ مادلين بيرلي و أخرون: "الإتصالات: فهم ما وراء الكلمات"، مرجع سابق، ص55

داخلية... إلخ)، فهذا يؤدي إلى تحقيق منظومة إتصالية شاملة، تخلق تكامل ذاتيو جماعي يؤدي بدوره إلى تحقيق جميع الأدوار و المهام للمنظمة ككل و التنسيق بين أقسامها و إداراتها و فروعها و كل مستوياتها التنظيمية، لتبادل الأفكار و المعلومات والقرارات على المستويين التخطيطي و التنفيذي بين إدارة المنظمة و مسيري المشروع.

فيما يبقى إستقطاب خبرات و كفاءات في الإتصال في المجال الرياضي لتولي مناصب قائمين بالإتصال في إدارة المنظمة الرياضية من خلال عمليات الإنتقاء و التوظيف الخارجي، أو إخضاع المؤهلين لدورات تكوينية متخصصة ذات مستوى عالي أو إخضاعهم لدورات الرسكلة على يد مختصين في الإتصال، كإستراتيجية إتصالية لضبط السلوك التنظيمي للمسيرين، فتوفير المعلومات عن المسؤوليات الموكلة إليهم و كيفية تحسينهم لأدائهم و توفير التغذية العكسية، يعزز سلوك المسيرين للمشروع و يستشير دافعيتهم للعمل، حيث أن كل هذه العناصر التي ذكرناها تدعم الإتصال الإداري للمنظمة الرياضية و تساهم في تحقيق علاقة مميزة بين إدارتها و مسري المشاريع بها .

الشكل رقم (35): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (13) [الفرص]

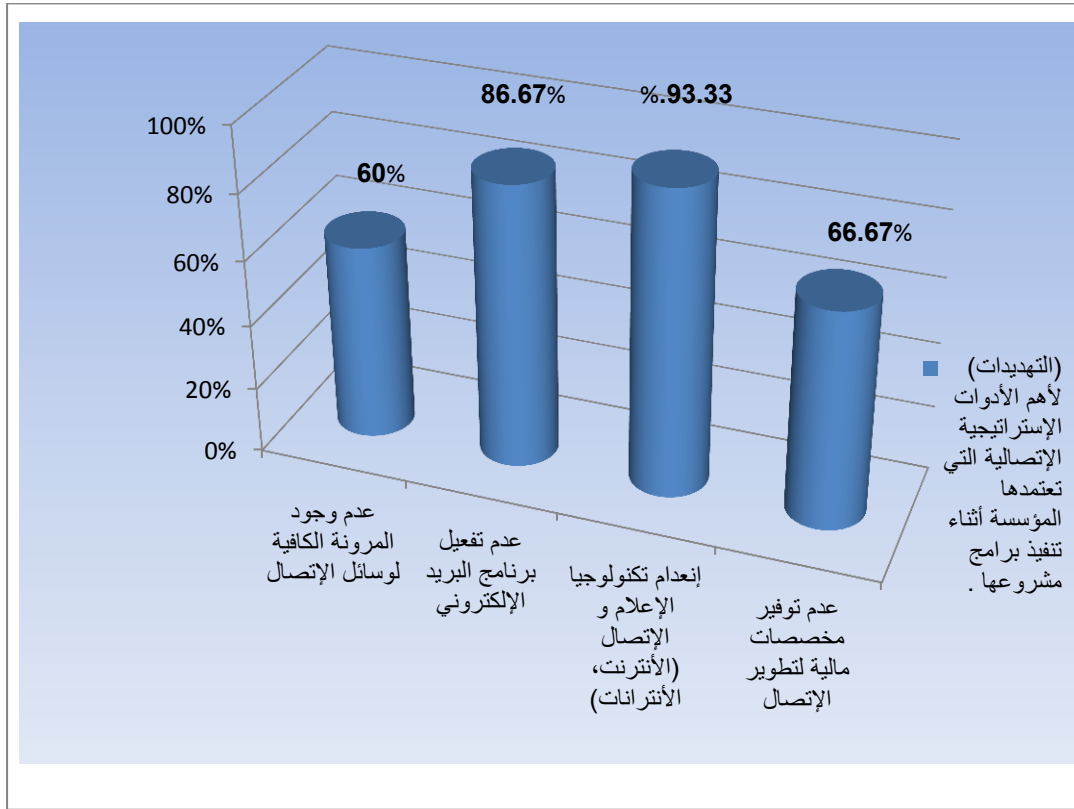


المصدر: إستمارة الدراسة الميدانية.

- من خلال نتائج الجدول (19) عبر أفراد العينة المبحوثة بخصوص التهديدات لأهم الأدوات الإستراتيجية الإتصالية التي تعتمد عليها المؤسسة أثناء تنفيذ برامج مشروعها، بنسبة قدرها (60%) بعدم وجود المرونة الكافية لوسائل الإتصال، أما فيما يخص عدم تفعيل برنامج البريد الإلكتروني فجاء التعبير عنه بنسبة تقدر ب: (86.67%)، فيما مثلت أعلنسبة و المقدرة ب: (93.33%) إنعدام تكنولوجيا الإعلام و الإتصال (الأنترنت، الأنترانات)، بينما مثلت نسبة (66.67%) عدم توفير مخصصات مالية لتطوير وسائل الإتصال.

- يتبين أن أهم التهديدات لأهم الأدوات الإستراتيجية الإتصالية التي تعتمد عليها المؤسسة أثناء تنفيذ مشروعها، و التي قد تقف في سبيل نجاح العمليات الإتصالية الإدارية و نجاح تنفيذ مشروعها و تسييره من قبل العاملين عليه، هو الإستخدام المحتشم لتكنولوجيا الإعلام و الإتصال التي لا تساهم في نقل المعلومات و تحسين سيرورتها و تبادلها داخل الهيكل التنظيمي و خارجه بالدقة المطلوبة و الوقت المحدد، من دون إستخدام أجهزة الحاسوب و الشبكات (الأنترنت، الأنترانت، الأكسترانت) لغرض الرفع من مستوى أداء مسيري المشاريع بالمؤسسة، و تحسين محيط العمل، و العكس صحيح إذا توفرت و كانت مجتمعة في المؤسسة، كما أن غياب تفعيل لبرنامج خاص بتسيير البريد الإلكتروني و الموقع الرسمي للمنظمة الرياضية، و الذي يفقدها أحد أهم الأدوات كإستراتيجية إتصالية مع مسيرتها (إتصال داخلي) متعلق بالتعليمات و الأوامر و القرارات و تبادل التقارير و المراسلات، وكذا زبائنها و عملائها (إتصال خارجي)، خاصة في حال بعد المسافات و الظروف الطارئة، كل هذه العوامل تؤثر على مرونة وظائف و تقنيات التسيير الحديثة، التي تتطلب توفير مخصصات مالية و ميزانيات لتطوير وسائل الإتصال الإداري في الجانب اللوجيستكي و التكويني للمورد البشري، لتحسين أوعية الإتصال داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة بدرجة أولى لتحسين أداء مسيري المشروع بالمنظمة و توفير بيئة عمل ملائمة تتماشى مع التطور التكنولوجي و يواكب تكنولوجيات الإعلام و الإتصال مما يتيح تحقيق الأهداف المسطرة .

الشكل رقم (36): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (13) [التحديات]



المصدر: إستمارة الدراسة الميدانية.

3- تفرغ و تحليل بيانات الأسئلة من (14) إلى (22) المتعلقة بـ:

المحور الثاني: "الإتصال الإداري عملية محورية لتفعيل عملية التسيير لمشاريع المنظمة الرياضية"

تمهيد:

تعتبر القدرة على التواصل بشكل جيد عملية محورية التي تواجهها الوظائف الشاغرة لتسيير المشاريع في المنظمات، و هذا لسبب وجيه كون الإتصال بالمشروع ضروري لنجاحه، بحيث يجب أن نكون قادرين على تفعيل قنوات الإتصال الإداري ضمن شبكة المشروع للحفاظ على الإتصال مع جميع أعضاء المشروع و أصحاب المصلحة، من موظف المشروع المبتدئ إلى غاية العميل على رأس الهرم، حيث أن تقديم معلومات غير كافية و غير واضحة يؤدي إلى إفتراضات خاطئة و سوء جودة للعمل، أين يجب أن نجد التوازن الذي يمكننا من إبقاء جميع المسيرين و المشاركين متحمسين لتنفيذ المشروع و تحقيق هدف إنجازه بأقل عوائق إتصالية بين العاملين و مستويات الإدارة أي القدرة على التواصل بشكل فعال و محوري.

الهدف من طرح أسئلة المحور:

الكشف إن كان الإتصال الإداري عملية محورية لتفعيل عملية التسيير لمشاريع المنظمة الرياضية.

- السؤال رقم (14): هل الإتصال الإداري يساهم في تفعيل عملية التسيير للمشروع بمؤسستكم الرياضية ؟

الجدول رقم (20): يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (14).

| النسبة المئوية | التكرار | الإجابة |
|----------------|---------|---------|
| 73.33% | 11 | نعم |
| 26.67% | 04 | لا |
| 100% | 15 | المجموع |

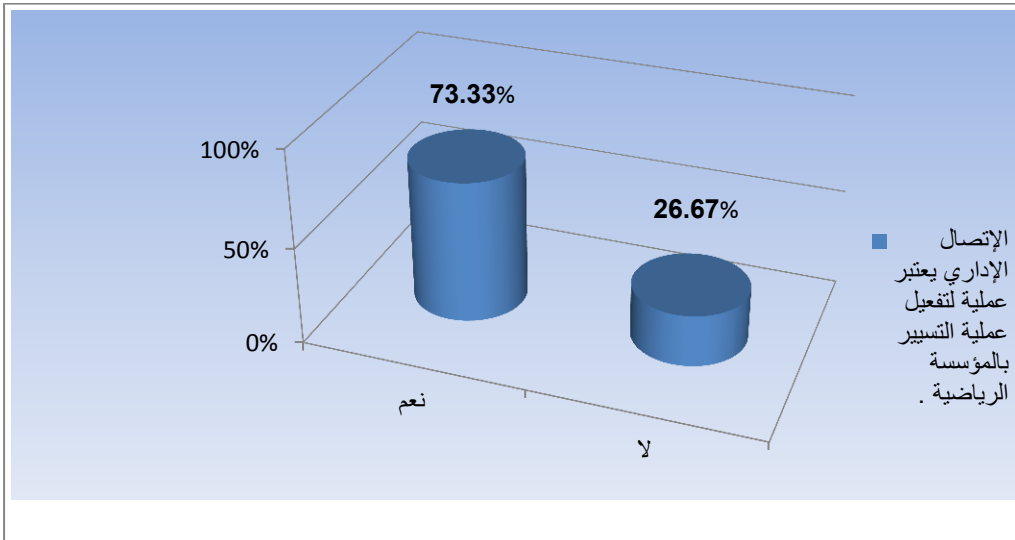
المصدر: إستمارة الدراسة الميدانية.

- الجدول رقم (20): من خلال نتائج الجدول تبين أن أغلبية أفراد العينة و المقدرة بـ: (73.33%) يرون بأن الإتصال الإداري يعتبر عملية لتفعيل مهام التسيير بالمؤسسة الرياضية، أما النسبة المقدرة بـ: (26.67%) يؤكدون الإتصال الإداري لا يعتبر عملية لتفعيل مهام التسيير بالمؤسسة الرياضية.

- و هذا ما أشار إليه "جورج لندربرج": إن كلمة إتصال تستخدم لتشير إلى التفاعل بواسطة العلامات و تكون الرموز عبارة عن حركات أو صور أو لغة أو حت شيئاً آخر، يعمل كمنبه للسلوك، أي أن الإتصال عند "جورج" هو نوع من التفاعل الذي يحدث بواسطة الرموز بين الأفراد لتحقيق غاية محددة.¹

- يتبين أن قنوات الإتصال الإداري في المنظمة الرياضية تعمل على تفعيل مهام التسيير بصفة عامة، و هذا للدور الذي يضمن خلاله تمرير المعلومات بين جميع الأطراف المشاركة في مهام التسيير، و إعطاء دافعية و ديناميكية للعمل.

الشكل رقم (37): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (14).



المصدر: إستمارة الدراسة الميدانية.

¹ فضيل دليو: " إتصال المؤسسة، إشهار، علاقا تعامة، علاقات مع الصحافة"، ط.1، دار الفجر للنشر و التوزيع، الجزائر، 2012، ص ص29-30.

- السؤال رقم(15): إذا كانت إجابتك ب: " نعم " لأنه يحقق مايلي:

الجدول رقم (21): يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (15).

| النسبة المئوية | التكرار | الإجابة | |
|----------------|---------------|--|-------------|
| 66.67% | 10 | يساهم في صنع القرار | |
| 60% | 09 | يساهم في وظيفة التنظيم بالمؤسسة الرياضية. | |
| 80% | 12 | يساهم في وضع التخطيط للمشاريع و تنفيذها | |
| 73.33% | 11 | يساهم في تحقيق الرقابة بالمؤسسة الرياضية | |
| 53.33% | 08 | يساهم في تحقيق تدريب الموارد البشرية | |
| 73.33% | 11 | يساهم في إدارة الوقت في المؤسسة الرياضية | |
| 66.67% | 10 | عامل أساسي لإرساء ثقافة المؤسسة الرياضية | |
| 73.33% | 11 | عامل أساسي لتحقيق تأقلم المؤسسة الرياضية مع محيطها الخارجي | |
| درجة الحرية | مستوى الدلالة | كا الجدولية | كا المحسوبة |
| 7 | 0,05 | 14.07 | 2.32 |

المصدر: إستمارة الدراسة الميدانية.

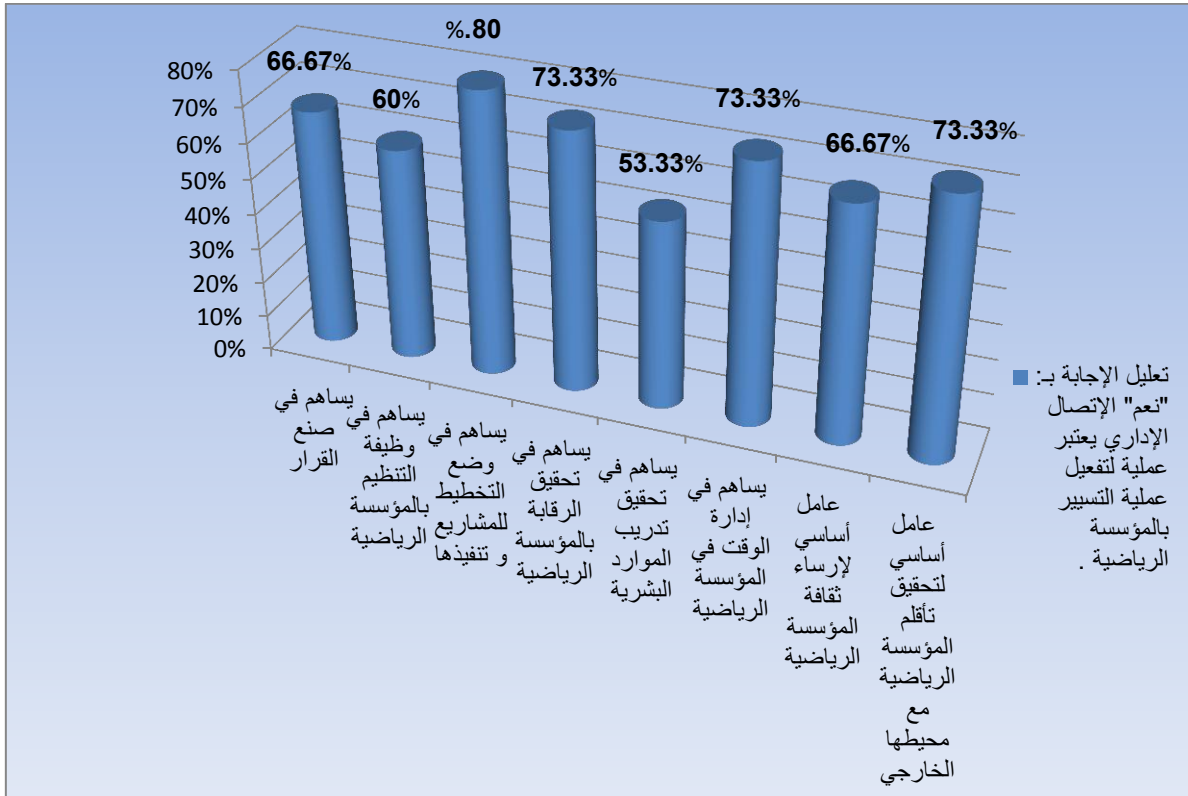
- الجدول رقم(21): يبين أن $كا^2$ المحسوبة قدرت ب: $2.32 > كا^2$ الجدولية التي قدرت ب: 14.07 عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، عليه فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، و معني ذلك أن الإتصال الإداري يعتبر عملية لتفعيل مهام التسيير بالمؤسسة الرياضية.

- من خلال نتائج الجدول فيما يخص تعليل الإجابة ب: " نعم " الإتصال الإداري يساهم في تفعيل عملية التسيير للمشروع بمؤسستكم الرياضية و يحقق المساهمة في صنع القرار كما أكد أفراد عينة بنسبة (66.67%)، أما فيما يخص الإتصال الإداري يساهم في وظيفة التنظيم بالمؤسسة فقد تم التعبير عنه بنسبة الرياضية بنسبة (60%)، أما الإجابة بأن الإتصال الإداري يساهم في وضع التخطيط للمشاريع و تنفيذها فكانت بنسبة (80%)، فيما مثلت نسبة (73.33%) أن الإتصال الإداري يساهم في تحقيق الرقابة بالمؤسسة الرياضية، كما عبر المستجوبون المقدر نسبتهم ب:

(53.33%) أن الإتصال الإداري يساهم في تحقيق تدريب الموارد البشرية، فيما يرى من يمثلون نسبة (73.33%) أن الإتصال الإداري يساهم في إدارة الوقت في المؤسسة الرياضية، و بدرجة اقل مثلت الإجابة أن الإتصال الإداري عامل أساسي لإرساء ثقافة المؤسسة الرياضية بنسبة قدرها (66.67%)، و أخيرا نجد أن ما نسبته (73.33%) أكدوا أن الإتصال الإداري عامل أساسي لتحقيق تأقلم المؤسسة الرياضية مع محيطها الخارجي

- و منه يتبين من مختلف الإجابات المتحصل عليها أن الإتصال الإداري يعتبر عملية لتفعيل مهام التسيير بالمؤسسة الرياضية بأدواته و وسائله و كذا أنواعه لغرض تسهيل تمرير المعلومات بين الأفراد و الجماعات في المنظمة أثناء فترات تسيير المشروع، و ما يتطلبه من إصدار التعليمات و إتخاذ قرارات صائبة لوضع الخطوط العريضة لكل خطوة و تحديد العناصر اللازمة للتنفيذ كون وضوح الإستراتيجيات الإتصالية الإدارية يساهم في فعالية مبادئ العمل التسييري النجاح من تنظيم و تخطيط و رقابة و متابعة في مجال مكاني و زماني مضبوط، زيادة على أن العملية الإتصالية الفعالة تساهم معرفة الإحتياجات من المورد البشري الكفاء و المناسب اللازمة لتنفيذ و تسيير المشروع، و الوقوف على متطلبات تدريبه و توجيهه، و الكشف عن ما هو متوقع من مستوى لأداء المهام المنوطة بنجاح و تحقيق أهداف المنظمة، دون إغفال عاملة الوقت في تسيير المشروع، من خلال تنفيذ مخطط إدارة الجدول الزمني العام لضمان العمل في الوقت المحدد، من خلال نشر معلومات المشروع بشكل إستباقي بين جميع أصحاب المصلحة، لتحديد و تعقب و حل مسائل المشروع، التي قد تتطلب تحديد بدقة وقت إحداث التغييرات و أهميتها و معرفة أثرها على مراحل تنفيذ و تسيير المشروع و التي تتطلب مهارات إتصالية من هرم المنظمة كمرسل و أصحاب المصلحة كمستقبل، ما يضمن إرساء ثقافة إتصالية للمؤسسة الرياضية أي أن كل مورد بشري داخل المؤسسة يسعى إلى توسيع قدراته المعرفية و قد يتسنى له ذلك من خلال الإتصال، إذ بواسطته تتم عملية نقل الخبرات بين الأفراد لتمكينهم من التحكم في العمل، خاصة و أن هذه العملية (نقل الخبرات) تعد شئ ضروري في فترة حياة المنظمة لضمان الإستمرارية و ضمان نشاطها في مجال تخصصها، كما يساهم هذا الشئ كذلك في تحقيق تأقلمها مع محيطها الخارجي خاصة طلية دورة حياة المشروع المنفذ من طرف المنظمة الرياضية.

الشكل رقم (38): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (15).



المصدر: إستمارة الدراسة الميدانية.

– السؤال رقم(16): هل يساهم الإتصال في تحقيق الوظائف التسييرية للمشروع بمؤسستكم الرياضية؟

الجدول رقم (22): يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (16).

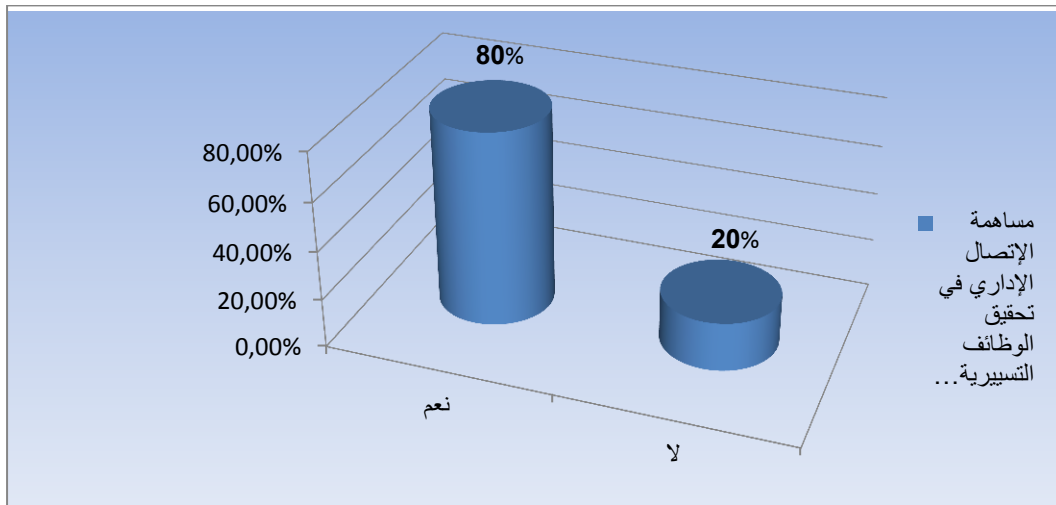
| النسبة المئوية | التكرار | الإجابة |
|----------------|---------|---------|
| 80% | 12 | نعم |
| 20% | 03 | لا |
| 100% | 15 | المجموع |

المصدر: إستمارة الدراسة الميدانية.

- الجدول رقم (22): من خلال نتائج الجدول تبين أنغلبية أفراد العينة و المقدره ب: (80%) أكدوا بأن الإتصال الإداري يساهم في تحقيق الوظائف التسييرية بالمؤسسة الرياضية، أما بنسبة ضعيفة و المقدره ب:(20%) فقد كانت إجابتهم عكس ذلك .

- ومن نتائج الجدول يتبين أن الإتصال الإداري يساهم في تحقيق الوظائف التسييرية للمشروع من خلال توافر المعلومات و البيانات سواء كانت كمية أو وصفية، و بعد توفير هذه المعلومات للقائم على الإتصال بالمؤسسة، فإن الإتصال يساعد القائمين على وضع و إعداد الخطط من معرفة الإمكانيات البشرية و المالية و اللوجيستكية داخل المؤسسة، كذلك المؤشرات الإحصائية التي تتوقف عليها صحة التنبؤ و بالتالي صحة التخطيط الموضوع من طرف المختصين مما يسمح بتقسيم العمل على أساس تنظيمي و توزيعه على الأفراد و الجماعات التي تحتويها المؤسسة الرياضية، بحيث يراعى عند توزيع هذه المسؤوليات أن تكون واضحة و محددة، حيث أن وظيفة التنظيم التي تعد وظيفة هامة في الإدارة و التسيير تحتاج لنجاحها إلى شبكة من الإتصال بين الوحدات المختلفة، حتى يسهل تبادل المعلومات و تحقيق التعاون و التكامل في مجال تسيير المشروع، و التي يمكن رقابتها من خلال معرفة رد الفعل أو الأثر الرجعي الناتج عن تنفيذ القرارات أو الأوامر لجماعة المشروع، حيث تظهر الحاجة للرقابة من خلال التقارير التي يتم إستلامها من الجهات المنفذة لمهام تسيير المشروع، و يعتبر ضرورة ماسة لأحكام الرقابة على سير عمل المشروع.

الشكل رقم (39): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (16).



المصدر: إستمارة الدراسة الميدانية.

- السؤال رقم (17): إذا كانت إجابتك ب: "نعم" هل تتمثل الوظائف فيمايلي:

الجدول رقم (23): يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (17).

| النسبة المئوية | التكرار | الإجابة | |
|----------------|---------------|-------------|-------------|
| 66.67% | 09 | التخطيط | |
| 60% | 11 | التنسيق | |
| 80% | 11 | التنظيم | |
| 73.33% | 07 | الرقابة | |
| درجة الحرية | مستوى الدلالة | كا الجدولية | كا المحسوبة |
| 3 | 0,05 | 7.81 | 1.06 |

المصدر: إستمارة الدراسة الميدانية.

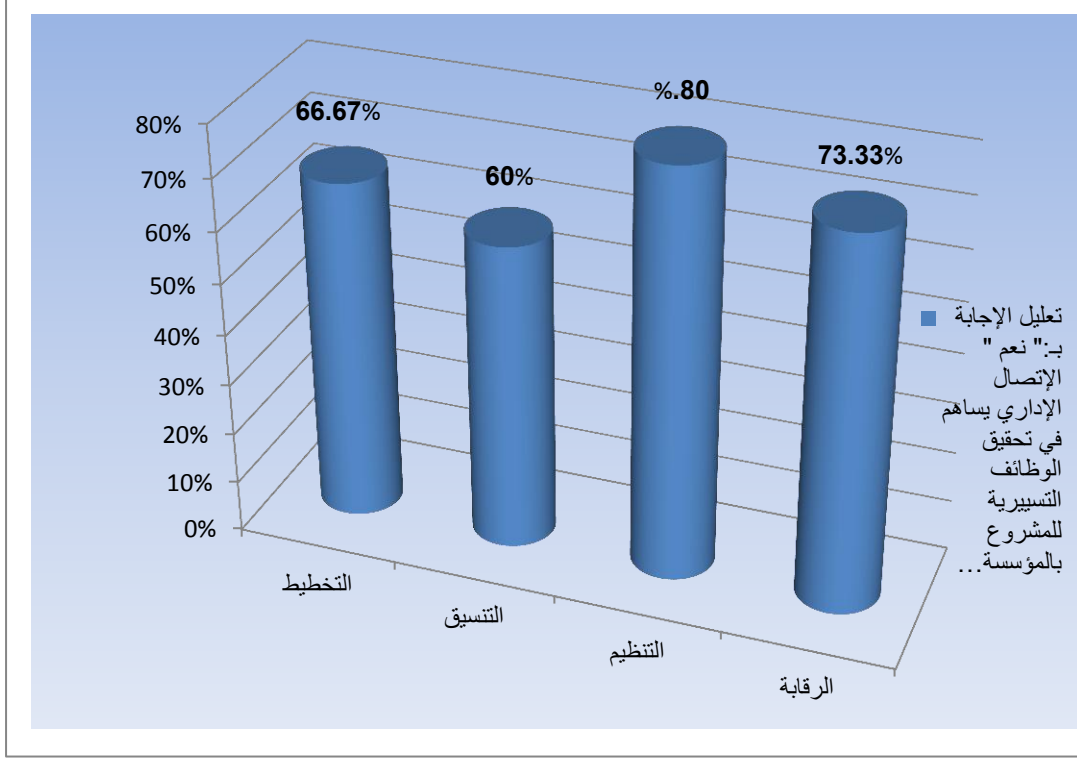
- الجدول رقم (23): يبين أن $كا^2$ المحسوبة قدرت ب: $1.06 > كا^2$ الجدولية التي قدرت ب: 7.81 عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، عليه فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، و معني ذلك أن الإتصال الإداري يساهم في تحقيق الوظائف التسييرية للمشروع بالمؤسسة الرياضية.

- من خلال نتائج الجدول نجد أن ما نسبته (66.67%) من أفراد عينة الدراسة يؤكدون أن الإتصال الإداري يساهم في تحقيق التخطيط كأحد وظائف التسيير للمشروع بالمؤسسة الرياضية، أما فيما يخص التنسيق فقد مثلته نسبة قدرها (60%)، أما الإجابة بأن التنظيم وظيفة تسيير في المؤسسة الرياضية يحققها الإتصال الإداري فكانت بنسبة (80%)، و أخيرا أكد المستجوبين و الذين مثلوا نسبة (73.33%) أن الإتصال الإداري يحقق الرقابة كوظيفة تسييرية للمشروع بالمؤسسة الرياضية.

- عليه يتبين أن الإتصال الإداري كعملية فعالة في المؤسسة الرياضية فهو يساهم في تحقيق الوظائف التسييرية للمشروع، كون عملية التسيير طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية

و المادية و المالية، قصد تحقيق الأهداف و تنسيق الجهود لجماعة المشروع، و تتم هذه الطريقة حسب سيورة التخطيط و التنظيم و التنسيق و الرقابة للعمليات المراد تنفيذها.

الشكل رقم (40): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (17).



المصدر: إستمارة الدراسة الميدانية.

السؤال رقم (18): هل يساهم الإتصال الإداري في تطوير قدرات مسيري المشاريع بالمؤسسة الرياضية؟

الجدول رقم (24): يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (18).

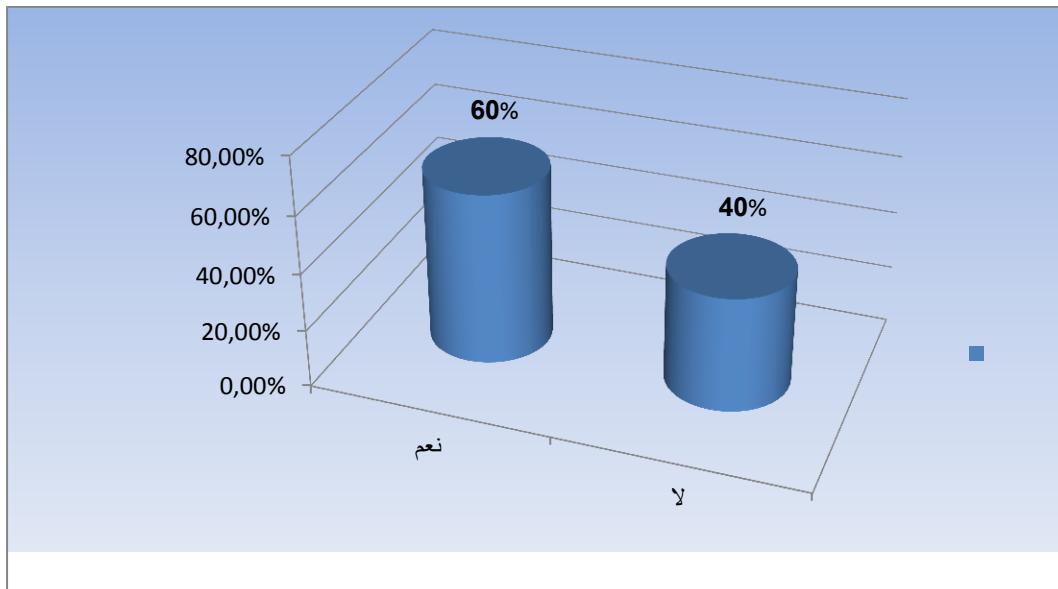
| النسبة المئوية | التكرار | الإجابة |
|----------------|---------|---------|
| 60% | 9 | نعم |
| 40% | 06 | لا |
| 100% | 15 | المجموع |

المصدر: إستمارة الدراسة الميدانية.

- الجدول رقم (24): من خلال نتائج الجدول تبين أنما نسبته (60%) من أفراد العينة يرون بأن الإتصال الإداري يساهم في تطوير قدرات مسيري المشاريع بالمؤسسة الرياضية، فيما أكد ما يقدر بنسبة (40%) من المستجوبين أن يؤكدون أن الإتصال الإداري لا يساهم في ذلك.

- يتبين من نتائج الجدول أن للإتصال الإداري مساهمة في تطوير قدرات مسيري المشاريع بالمؤسسة الرياضية، من ناحية أداء المهام المنوطة بهم بناءً على المعلومات و البيانات التي تصل في أوانها بطريقة واضحة و دقيقة، و التي تعتمد على الأساليب الشفهية و الكتابية و الإلكترونية، مما يحقق التكامل و التناسق بين جماعة المشروع بالمنظمة من ناحية فعالية التنظيم و كذا تفعيل الدور الرقابي بما يتعلق بتنفيذ القرارات و متابعة تجسيدها ميدانيا، كما نجد أن الأساليب الإتصالية تساهم تحقيق تقارب بين العاملين و نقل الخبرات المهنية فيما بينهم، و تفعيل عمليات التوجيه للتأثير و التعديل في سلوكيات المسيرين بما يخدم أهداف الإدارة العليا و يضمن إستقرار الإدارة الوسطى و الدنيا.

الشكل رقم (41): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (18).



المصدر: إستمارة الدراسة الميدانية.

– السؤال رقم(19): إذا كانت إجابتك ب: "نعم" لأنه يحقق مايلي:

الجدول رقم (25): يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (19).

| النسبة المئوية | التكرار | الإجابة | |
|----------------|---------------|------------------------------|-------------|
| 66.67% | 10 | مبدأ تقسيم العمل | |
| 60% | 09 | مبدأ الإنضباط | |
| 73.33% | 11 | مبدأ التوجيه | |
| 53.33% | 08 | مبدأ تشجيع روح المبادرة | |
| 66.67% | 10 | مبدأ روح الجماعة | |
| 26.67% | 04 | مبدأ التكوين في مجال التسيير | |
| درجة الحرية | مستوى الدلالة | كا الجدولية | كا المحسوبة |
| 5 | 0,05 | 11.07 | 2.91 |

المصدر: إستمارة الدراسة الميدانية.

– الجدول رقم (25): يبين أن $كا^2$ المحسوبة قدرت ب: $2.91 > كا^2$ الجدولية التي قدرت ب:

11.07 عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، عليه فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، و معني

ذلك أنيساهم في تطوير قدرات مسيري المشاريع بالمؤسسة الرياضية.

– من خلال نتائج الجدول فيما يخص تعليل الإجابة ب: "نعم" الإتصال الإداري يساهم في

تطوير قدرات مسيري المشاريع بالمؤسسة الرياضية، فقد أكد أفراد عينة بنسبة (66.67%)، أن

المساهمة تتمثل في مبدأ تقسيم العمل، أما فيما يخص مبدأ الإنضباط فقد تم التعبير عنه بنسبة

بنسبة (60%)، أما الإجابة بأن الإتصال الإداري يساهم في تطوير قدرات مسيري المشاريع

بالمؤسسة الرياضية بتحقيق مبدأ التوجيه فكانت بنسبة (73.33%)، كما عبر المستجوبون المقدر

نسبتهم ب: (53.33%) أن الإتصال الإداري يساهم في تطوير قدرات مسيري المشاريع بالمؤسسة

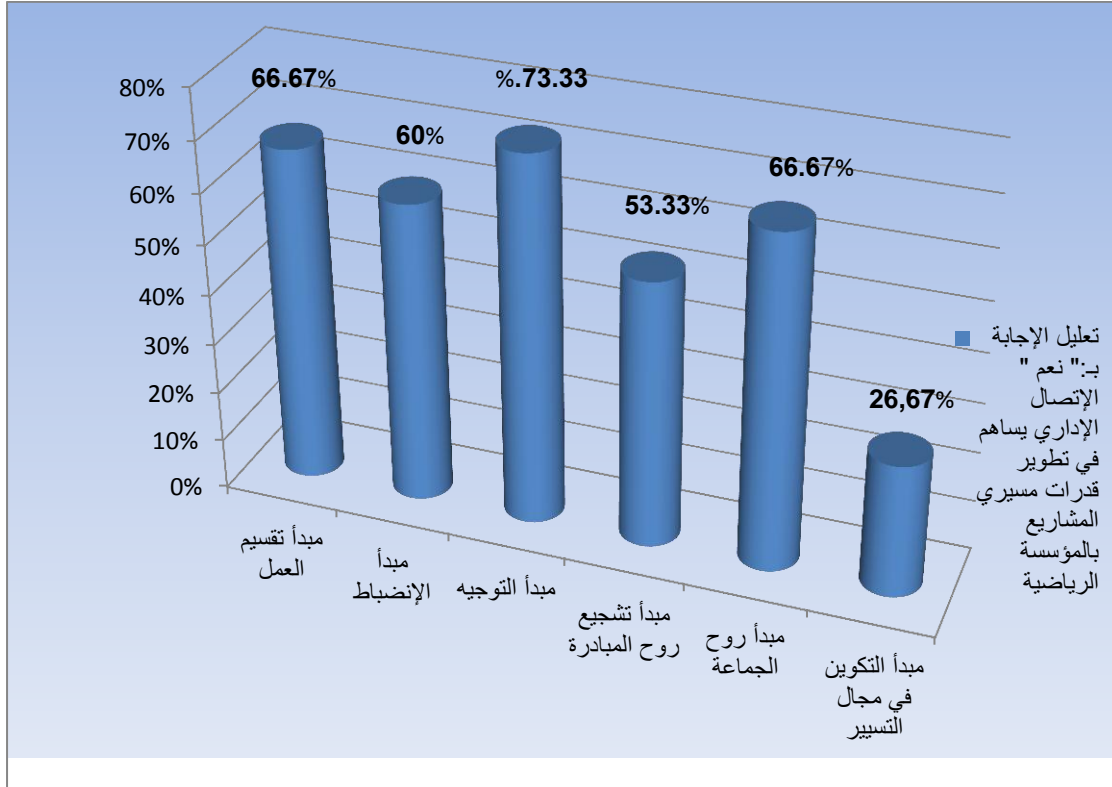
الرياضية من خلال مبدأ تشجيع روح المبادرة، فيما يرى من يمثلون نسبة قدرها(66.67%) أنذلك

يتحقق بتوفر مبدأ روح الجماعة، و بدرجة أقل مثلت الإجابة بنسبة قدرها (26.67%) أن مبدأ التكوين في مجال التسيير هو من ضمن مساهمات الإتصال الإداري في تطوير قدرات مسيري المشاريع بالمؤسسة الرياضية.

- يتبين لنا أن للإتصال الإداري مساهمات مختلفة في تطوير قدرات مسيري المشاريع بالمؤسسة الرياضية و هذا من خلال إرساء مبادئ أساسية متكاملة فيما بينها تتضمن تقسيم المهام بين جماعة تسيير المشروع و تحديدها حسب الهدف المرجو من خلال تمرير المعلومات و البيانات بصورة واضحة لتفادي الخلط بين المسؤوليات و إمكانية تحديدها بالتدقيق، كما أن تسيير المهام بالمؤسسة يعتمد على مزاوله الكثير من العمليات الإدارية من ضبط و رقابة و تنسيق بين الأنشطة المختلفة و بالتالي يستلزم وجود سياسات و إستراتيجيات و مجموعة من القرارات و الإرشادات و المذكرات الدورية، و التي توضح لمسيري المشروع بالمؤسسة ما يجب إتباعه و ما يجب تجنبه بطريقة إنضباطية، حيث لا يتم ذلك إلا بمزاوله عمليات إتصالية إدارية مناسبة، و التي في حال عدم تحقيق نتائج مرضية منها يستلزم القيام بعمليات توجيهية بالإستعانة من خلال اللجوء إلى عقد الإجتماعات و تحرير المذكرات و المراسلات التوجيهية لتصحيح السلوكات الفردية و الجماعية بطريقة إتصالية تساعد المسيرين على فهم أكثر لطبيعة عملهم، كل هذه الأساليب و المناهج المطبقة داخل المؤسسة الرياضية تحقق مبدأ تشجيع روح المبادرة لدى العاملين و خاصة مسيري المشاريع بالمؤسسة، و يساهم في تحقيق الرضى الوظيفي و الولاء و يعزز روح المبادرة في العمل و الإبداع و تنمية روح الإلتزام التنظيمي للموظف، سواء من الجانب الفردي أو من جانب خلق روح الجماعة أثناء تأدية العمل و الإبتعاد عن الأنانية عن تبادل الخبرات المهنية أو الحد من تمرير المعلومات و البيانات التي تعيق السير الحسن لسير المشروع خلال كافة مراحل تنفيذه داخل المنظمة الرياضية، كل هذا يتحقق بمدى نجاح عمليات الإتصال الإداري و سلاسته داخل التنظيم و خارجه لتحقيق الأهداف التسييرية و ما يتعلق بالتكوين في مجال التسيير من خلال تطوير القدرات الخاصة لدى المسيرين مثل: إتخاذ القرارات، التسيير في المهام الخاصة، القدرة على الإستنتاج، الإستعداد للقيادة، دور التنشيط و التنسيق القدرة على التعبير بوضوح، كون بعض القدرات تصدر عن العفوية بينما البعض الآخر تفرض تحكما تقنيا شاملا، حيث أن الإتصال الدائم يكشف عن النقص في فعالية الأداء في العمل، مما يتطلب متابعة تكوين مستمر للمسير

لرفع من المعرفة و الأداء و سير العمل المتقن، و تطوير الإستعدادات لخلق علاقات مع محيطه في العمل و التي تعتبر إستعدادات علائقية.

الشكل رقم (42): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (19).



المصدر: إستمارة الدراسة الميدانية.

– السؤال رقم (20): ماهي الوسائل الإتصالية المعتمدة من طرف مؤسستكم أثناء مراحل تسيير المشروع؟

الجدول رقم (26): يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (20)

| النسبة المئوية | التكرار | الإجابة | |
|----------------|---------------|---|-------------|
| 26.67% | 04 | الإعتماد على تكنولوجيا الإتصال الأنترنت، الأنترانات. | إتصال داخلي |
| 80% | 12 | الشبكة الهاتفية (ثابت، نقال). | |
| 66.67% | 10 | الدوريات الإعلانية. | |
| 66.67% | 10 | الإجتماعات. | |
| 73.33% | 11 | اللقاءات الرسمية و غير الرسمية. | |
| 33.33% | 05 | الرسائل الإلكترونية. | |
| 46.67% | 07 | الإعتماد على الإتصال المناسباتي. | |
| 33.33% | 05 | تنظيم المنتقيات. | إتصال خارجي |
| 53.33% | 08 | تنظيم الأبواب المفتوحة. | |
| 60% | 09 | إبرام إتفاقيات مع المؤسسات و الهيئات الحكومية والخاصة | |
| 66.67% | 10 | الإعتماد على الموقع الرسمي الإلكتروني للمؤسسة. | |
| 73.33% | 11 | المشاركة في التظاهرات و الإحتفالات الرسمية. | |
| 00% | 00 | الإعتماد على تكنولوجيا الإتصال (الإكسترنات). | |
| درجة الحرية | مستوى الدلالة | كا الجدولية | |
| 12 | 0,05 | 21.02 | 7.30 |

المصدر: إستمارة الدراسة الميدانية .

- الجدول رقم (26): يبين أن χ^2 المحسوبة قدرت ب: $7.30 >$ من χ^2 الجدولية التي قدرت ب: 21.02 عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، عليه فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية و معني ذلك أن هناك وسائل إتصالية معتمدة من طرف المؤسسة الرياضية أثناء مراحل تسيير المشروع.

- من خلال نتائج الجدول عبر أفراد العينة بخصوص وسائل "الإتصال الداخلي" المعتمدة من طرف مؤسستهم الرياضية أثناء مراحل تسيير المشروع، بنسبة تقدر ب: (60%) على أنها تعتمد على تكنولوجيا الإتصال الأنترنت، الأنترانات، فيما عبروا بما يقدر بنسبته (80%) أنها تعتمد على الشبكة الهاتفية (ثابت،نقال)، أما فيما يخص الإعتماد على وسيلة الدوريات الإعلانية عبر عنها المستجوبون بنسبة قدرها (66.67%)، فيما جاءت الإجابة بالإعتماد على الإجتماعات كذلك بنسبة تقدر ب: (66.67%)، في حين مثلت نسبة (73.33%) من المستجوبون على مؤسستهم تعتمد على اللقاءات الرسمية و غير الرسمية كوسيلة من وسائل الإتصال الداخلي أثناء مراحل تسيير المشروع، بينما يرى من مثلتهم نسبة قدرها (33.33%) أنها تعتمد على الرسائل الإلكترونية، أما الإعتماد على الإتصال المناسب قدرت نسبة المعبرين عنه ب: (46.67%).

- في حين عبر أفراد العينة بخصوص وسائل "الإتصال الخارجي" المعتمدة من طرف مؤسستهم الرياضية أثناء مراحل تسيير المشروع، بنسبة تقدر ب: (33.33%) لصالح تنظيم الملتقيات، فيما يرى ما نسبته (53.33%) أن مؤسستهم تعتمد على تنظيم الأبواب المفتوحة، بينما مثلت نسبة (60%) إبرام إتفاقيات مع المؤسسات والهيئات الحكومية و الخاصة كوسيلة إتصال خارجي معتمدة من طرف مؤسستهم أثناء مراحل تسيير المشروع، أما فيما يخص الإعتماد على الموقع الرسمي الإلكتروني للمؤسسة مثلته نسبة قدرها (66.67%)، فيما رأى بنسبة تقدر ب: (73.33%) أن مؤسستهم تعتمد على وسيلة المشاركة في التظاهرات و الإحتفالات، في الأخير أكد بنسبة منعدمة (00%) بأن مؤسستهم الرياضية لا تعتمد على تكنولوجيا الإتصال (الإكسترنات) كوسيلة للإتصال الخارجي أثناء مراحل تسيير المشروع.

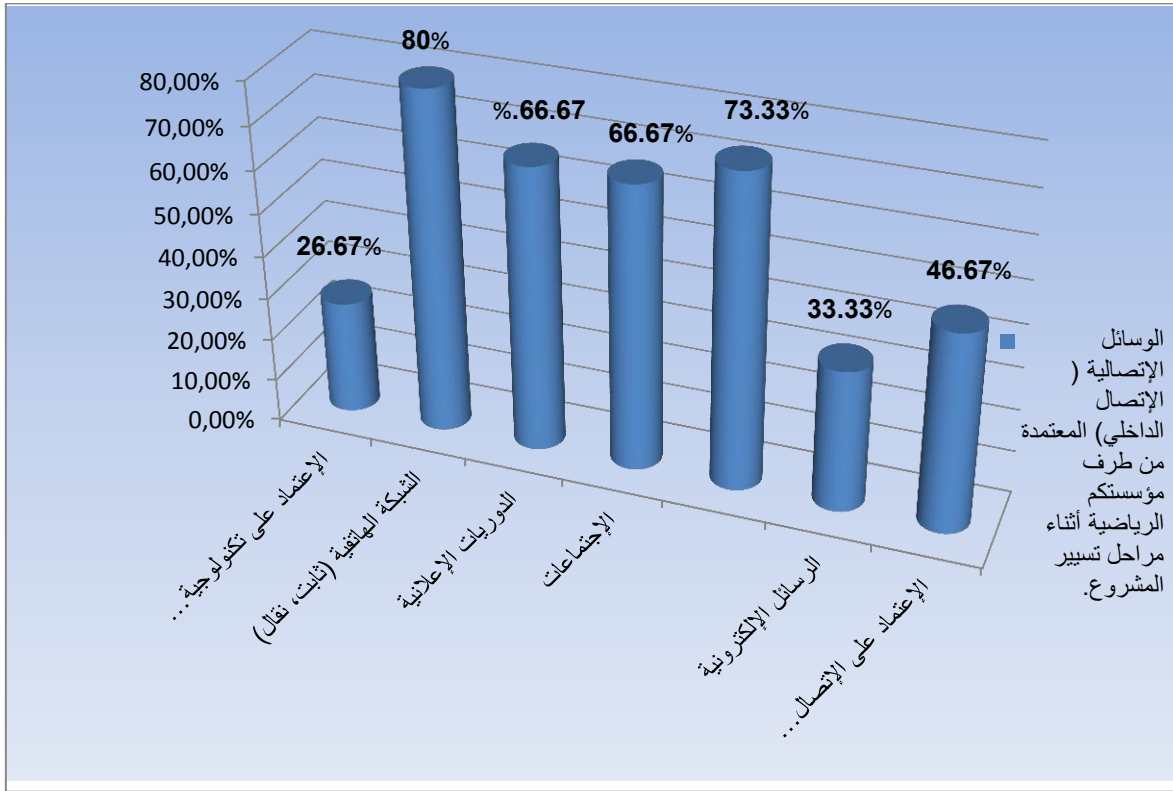
- من الجدول يتبين أنه لنجاح العملية الإتصالية داخل المنظمة أو المؤسسة مهما كان نوع نشاطها، لابد من وضع إستراتيجية إتصالية مناسبة بظروف بيئة عملها، و ضرورة رسم سياسة إتصالية داخلية لضمان السير الحسن لمهامها و وظائفها التسييرية، و توفير الجو المناسب لمجموع

الفاعلين داخل المنظمة للوصول إلى أحسن النتائج و بلوغ الأهداف المسطرة من قبل مسيرتها، من خلال تنسيق مجمل أفعالها و مبادلاتها حيث يؤدي غياب المعلومات على المستوى العام إلى عدم التجانس و ظهور إنقسامات بين مجموع أطراف العملية الإتصالية الإدارية و لتحقيق التنسيق الكافي لا بد على المسيرين توفير الشروط التالية:

- لا بد أن يكون المسير قادراً على بث المعلومات الضرورية لمساعدته.
- عليه أن يكون قادراً على إتاحة صعود المعلومة (رجوع الصدى).
- إعطاء المنظمة أو المؤسسة المسيرين الأدوات الإتصالية اللازمة لإيصال و شرح أهداف إستراتيجيات العمل و التعريف بمجمل الخطوات و الإجراءات و القواعد و المعارف بهدف تحسين الإنتاجية و تقديم الخدمات و تغيير التصرفات و السلوكيات لجماعة العمل بالمشروع.

فيما تبقى كذلك الوسائل الإتصالية الخارجية لأي منظمة أو مؤسسة لا تقل أهمية عن الوسائل الإتصالية الداخلية، و الغرض منها وضع برامج للعلاقات العامة عبر جدولة زمنية محددة و خطة أساسية، و التي تتضمن نموذجين هما الترويج للمنظمة يدفع العملاء و الزبائن لإتخاذ أفعال معينة أو الدفاع عن المنظمة في سياسة معينة تنتهجها، تستخدم التخطيط كأداة منهجية و الإعتماد على مجموعة من الأنشطة و الفعاليات الإعلامية و الإتصالية و الإعلانية و الترويجية بتسخير و توفير مجموعة من الوسائل الإتصالية الملائمة لتحقيق الأهداف لنجاح تسيير مشاريعها بالإعتماد على تكنولوجيا الإتصال (الإكسترنات) والمشاركة في التظاهرات و الإحتفالات الرسمية و الإعتماد على الموقع الرسمي الإلكتروني للمؤسسة، بالإضافة إلى تنظيم الأبواب المفتوح .

الشكل رقم (43): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (20).



المصدر: إستمارة الدراسة الميدانية.

– السؤال رقم (21): هل للإتصال الإداري دور حقيقي في تحسين الأداء الوظيفي للمسيرين أثناء تنفيذ المشروع الرياضي؟

الجدول رقم (27): يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (21)

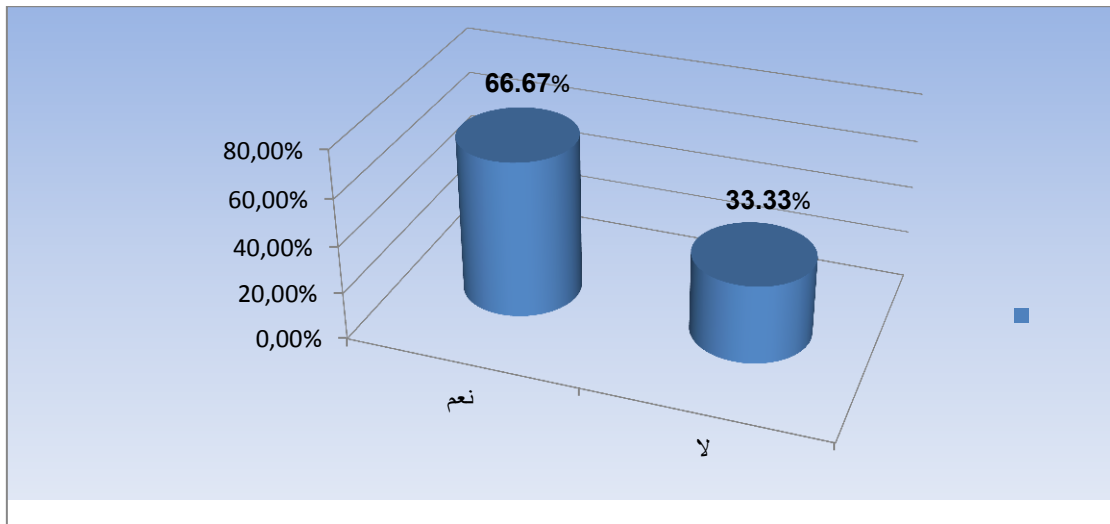
| النسبة المئوية | التكرار | الإجابة |
|----------------|---------|---------|
| 66.67% | 10 | نعم |
| 33.33% | 05 | لا |
| 100% | 15 | المجموع |

المصدر: إستمارة الدراسة الميدانية.

- الجدول رقم (27): من خلال نتائج الجدول تبين أنما نسبته (66.67%) من أفراد العينة يرون بأن الاتصال الإداري دور حقيقي في تحسين الأداء الوظيفي للمسيرين أثناء تنفيذ المشروع الرياضي، فيما أكد ما يقدر بنسبة (33.33%) عكس ذلك .

- يتبين من نتائج الجدول أن للاتصال الإداري دور حقيقي في تحسين الأداء الوظيفي للمسيرين أثناء تنفيذ المشروع الرياضي، و المترجم بمدى صلابه العلاقة فعالية الإتصال و فعالية الأداء الوظيفي للمسيرين لمشروع المنظمة، كون عدم وجود نظام إتصال فعال لا يسمح للمسير بمعرفة الهدف الذي يعمل من أجله، الأمر الذي يجعل فعالية الأداء الوظيفي أمراً يصعب تحقيقه، حيث نجد أن الخبرة المهنية و المستوى التعليمي و كفاءة الأداء لمسيرى المشروع عندما تكون عالية فهي مميزات تمكنهم من تفعيل الإتصال الإداري بالتنسيق مع الإدارة العليا للمنظمة الرياضية، مما يؤدي إلى تحسين و رفع الأداء الوظيفي و تحقيق أهداف المؤسسة، و عكس هذا يتجلى في عدم نجاعة سياسة الإتصال الإداري السارية بين الإدارة و المسيرين و التي قد تعيق حل مشاكل العمل بطريقة فعالة، و قد يصاحبها عدم تقبل الرؤساء لأراء و إقتراحات المرؤوسين، التي ينتج عنها عدم تحلي مسيرى المشروع بروح العمل الجماعي أو روح الفريق و بالتالي عرقلة و خفض مستوى مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة

الشكل رقم (44): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (21).



المصدر: إستمارة الدراسة الميدانية.

- السؤال رقم (22): إذا كانت إجابتك ب: "نعم" هل يكون ذلك وفق:

الجدول رقم (28): يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (22).

| النسبة المئوية | التكرار | الإجابة | |
|----------------|---------------|---|-------------|
| 60% | 09 | توفير الفعالية الإدارية لدى المسيرين | |
| 73.33% | 11 | تكوين علاقات مهنية جيدة بين الموظفين | |
| 66.67% | 10 | تسهيل إتصال المسيرين مع الجمهور الداخلي و الخارجي | |
| درجة الحرية | مستوى الدلالة | كا الجدولية | كا المحسوبة |
| 2 | 0,05 | 5.99 | 0.30 |

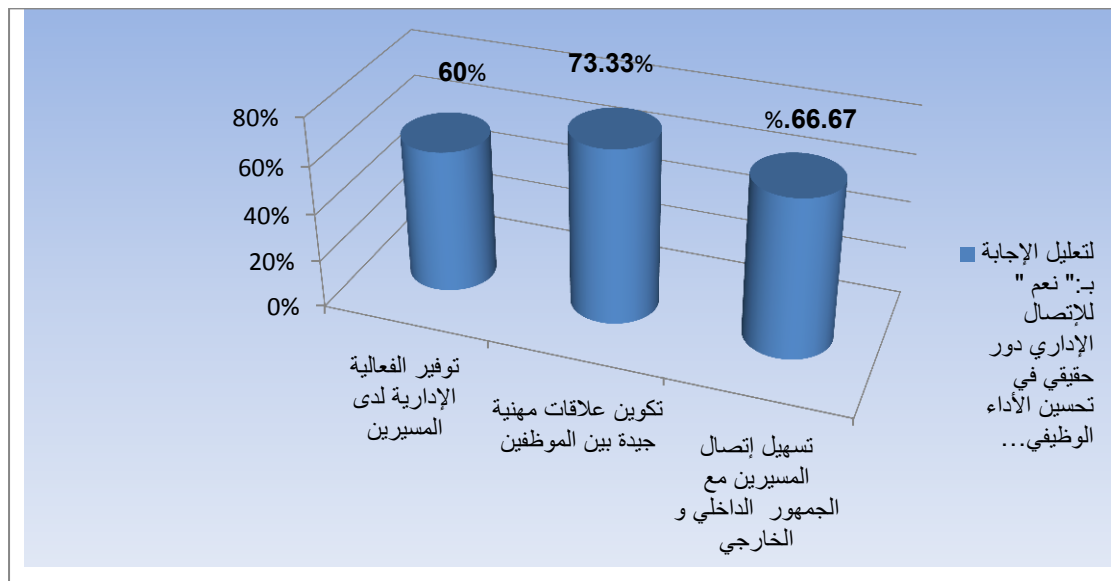
المصدر: إستمارة الدراسة الميدانية.

- الجدول رقم (28): يبين أن $كا^2$ المحسوبة قدرت ب: $0.30 > كا^2$ الجدولية التي قدرت ب: 5.99 عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، عليه فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، و معني ذلك أن للإتصال الإداري دور حقيقي في تحسين الأداء الوظيفي للمسيرين أثناء تنفيذ المشروع الرياضي.

- من خلال نتائج الجدول فيما يخص تعليل الإجابة ب: "نعم" للإتصال الإداري دور حقيقي في تحسين الأداء الوظيفي للمسيرين أثناء تنفيذ المشروع الرياضي، فقد أكد أفراد عينة الدراسة بنسبة تقدر ب: (60%)، أن توفير الفعالية الإدارية لدى المسيرين من أهم أدوار الإتصال الإداري الحقيقية في تحسين الأداء الوظيفي للمسيرين أثناء تنفيذ المشروع الرياضي، أما فيما يخص تكوين علاقات مهنية جيدة بين الموظفين فقد تم التعبير عنه بنسبة (73.33%)، أما الإجابة بأن للإتصال الإداري دور حقيقي في تحسين الأداء الوظيفي للمسيرين أثناء تنفيذ المشروع الرياضي من خلال تسهيل إتصال المسيرين مع الجمهور الداخلي وقد عبر المستجوبون عنها بنسبة قدرها (66.67%)

- يتبين لنا أن هناك أدوار للإتصال الإداري تحقق تحسين في الأداء الوظيفي للمسيرين أثناء تنفيذ المشروع الرياضي من خلال ضمان تفعيل لقنوات الإتصال بين مستويات الإدارة و المسيرين و العمل على تمرير المعلومات و البيانات بصورة دقيقة و واضحة تساعد المسيرين على فهم أكثر لطبيعة عملهم و مسؤولياتهم إتجاه مؤسساتهم، و هو ما ينسج علاقة وطيده و تفاعلية للمهام و الأدوار الإدارية بين هرم الإدارة و المستويات الإدارية الوسطى و الدنيا و يوضح مراكز السلطة و التحكم، و بالتالي يؤدي إلى التنفيذ السليم للعمل و يوفر وصفاً واضحاً للوظائف و الواجبات المتعلقة بمسيرى المشروع و يجنب الوقوع في ازدواجية العمل و المسؤوليات، كما أن من نجاعة العملية الإتصالية في المنظمة الرياضية أثناء تأدية العاملين للمهام الموكلة لهم، هو توفير جو عمل جماعي مبني على ربط جسور الربط و التنسيق و التكامل بين جماعة المشروع و الذي يتولد عنه تكوين علاقات مهنية جيدة و التي مردها المهارات و القدرات الإتصالية المكتسبة سواء شخصية و ناتجة عن تبادل الخبرات لتحقيق هدف المؤسسة، الذي لا يقتصر فقد على الإستراتيجيات الإتصالية الإدارية الداخلية و ما يتبعه من تسهيل المعلومات و القرارات و الأوامر من قمة إدارة المنظمة للتنفيذ، بل هو مرتبط بمدى فاعلية العملية الإتصالية للإدارة بين جمهورها الداخلي و جمهورها الخارجي لضمان تكامل تسييري للمشروع، و فهم سياسة المؤسسة و ماذا تريد من مسيريهما و عملائها الخارجيين.

الشكل رقم (45): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (22).



المصدر: إستمارة الدراسة الميدانية.

4- تفرغ و تحليل بيانات الأسئلة من (23) إلى (30) المتعلقة بـ:

المحور الثالث: "عوائق الإتصال الإداري التي تنقص فعاليته أثناء تسيير المشروع بالمنظمة الرياضية"

تمهيد:

يقصد بمعوقات الإتصال الإداري كافة المؤثرات التي تعيق و تؤخر وصول المعلومات للمستقبل أو تؤدي إلى تحريفها أو تزييفها أو التقليل من أهميتها، فتحول دون الوصول إلى الهدف من الإتصال خاصة داخل المنظمات باختلاف مجال نشاطها، وهذه المعوقات كثيرة و يمكن الإلمام ببعضها من خلال تصنيفاتها المتمثلة في معوقات شخصية و معوقات تنظيمية و أخرى بيئية و غيرها و هذا ما نحاول التأكد من صحته في تحديد أكثرها إنتشاراً بين مستويات المنظمة و مسيري المشروع فيها.

الهدف من طرح السؤال:

الكشف عن نوع العوائق التي تنقص من فعالية عملية الإتصال الإداري أثناء تسيير المشروع بالمنظمة الرياضية.

السؤال رقم (23): هل تسعى مؤسستكم لمعالجة مشاكل نقص فاعلية عملية الإتصال الإداري ؟
الجدول رقم (29): يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (23).

| النسبة المئوية | التكرار | الإجابة | |
|----------------|---------------|-------------|-------------|
| 46.67% | 07 | نعم | |
| 20% | 03 | لا | |
| 33.33% | 05 | أحيانا | |
| 100% | 15 | المجموع | |
| درجة الحرية | مستوى الدلالة | كا الجدولية | كا المحسوبة |
| 2 | 0,05 | 5,99 | 1,40 |

المصدر: إستمارة الدراسة الميدانية.

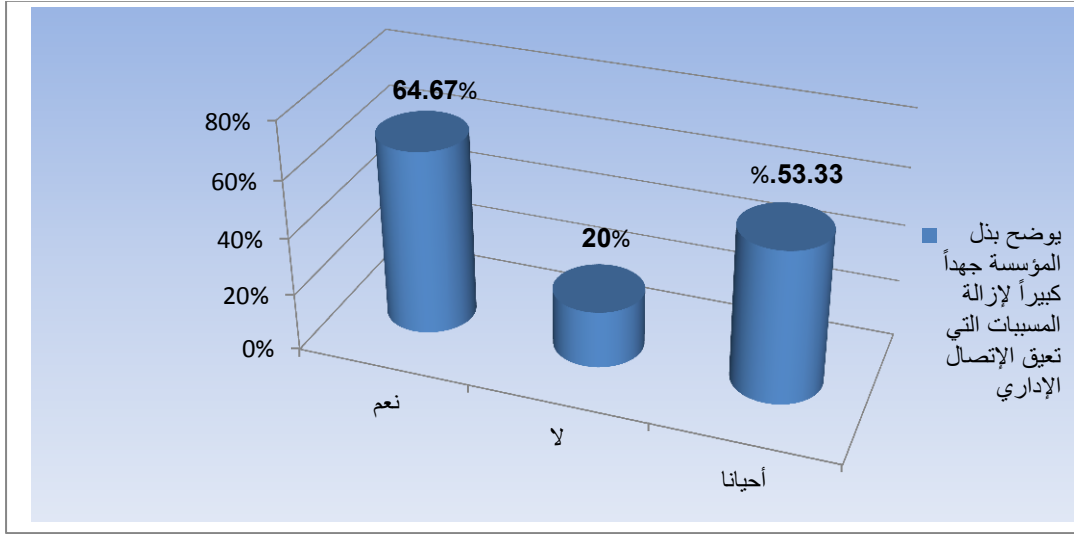
- الجدول رقم (29): يبين أن كا^2 المحسوبة قدرت ب: $1,40 >$ من كا^2 الجدولية التي قدرت ب: 5.99 عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، عليه فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية و معني ذلك أن المؤسسة تسعى لمعالجة مشاكل نقص فاعلية عملية الإتصال الإداري.

- من خلال نتائج الجدول رقم (29) يتبن أن أفراد عينة الدراسة عبروا بنسبة (46.67%) عن سعي مؤسستهم لمعالجة مشاكل نقص فاعلية عملية الإتصال الإداري، و قابلتها نسبة قدرها (33.33%) مثلت من عبروا على أن هذا السعي يكون أحيانا، بينما من أقروا أن مؤسستهم لا تسعى لمعالجة مشاكل نقص فاعلية عملية الإتصال الإداري فكانت بنسبة قدرها (20%) من المستجوبين.

- و منه يتضح أن توافر شروط إنجاح عملية الإتصال الإداري و الرفع من فعاليته في بيئة العمل الداخلية للمؤسسة الرياضية، ينمي القدرات الإبداعية لجماعة المشروع ويساهم في زيادة الأداء الأمثل لمهامهم التسييرية، فالإتصال يعتبر من الضروريات الملحة لأي منظمة، لأنه بدون الإتصال يصعب على المسيرين معرفة توجه إدارتهم و الأهداف التسييرية التي تطمح المؤسسة للوصول إليها و كذلك يصعب على المستويات الإدارية من فهم توجهات المسيرين للمشروع و إحتوائهم، و من جانب آخر فالإتصال الفعال يؤدي إلى رفع مستوى أداء المسيرين و زيادة مستوى الرضى لديهم عن العمل، فالمسير يمكن أن يتفهم واقع عمله بشكل أفضل و يشعر بقيمة أكبر و يؤدي أيضا إلى فهم أدوار الآخرين، و سهولة تكوين الفرق و تقاسم المعلومات، خاصة الإتصالات الشبكية التي تحول المؤسسة الرياضية إلى تفاعلات أنية فورية كأداة لتعجيل تبادل المعلومات و المعرفة، و من ثم تعجيل إتخاذ القرارات لنجاح تسيير المشروع.

فيما يتوجب على المؤسسة الرياضية السعي لإزالة كافة المعيقات الإتصالية داخل الإدارة و التي قد تحد من فاعلية عملية الإتصال، و التي قد يرجع سببها لعدم وجود علاقات إجتماعية طيبة ما بين جماعة المشروع، أو إلى ضعف محتوى الأفكار و المعلومات المتبادلة ما بين المسيرين، أو إلى نقص بعض الخصائص المهمة الواجب توافرها في عملية الإتصال الإداري والتي من بينها أن يكون الإتصال فعال و ساري في كل الإتجاهات (صاعد، نازل، أفقي، محوري)، و هذا ما يتطلب وجود قنوات إتصال فعالة داخل التنظيم و تساعد على إنتقال المعلومات و الأفكار، وعدم إقتصار الإتصال كونه وسيلة إعلام بل وسيلة تبادل الأفكار و المقترحات و المشاركة في القرارات مما يشجع على العملية التسييرية للمشروع.

الشكل رقم (46): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (23).



المصدر: إستمارة الدراسة الميدانية

السؤال رقم (24): حسب رأيك ماهي معوقات الإتصال الأكثر تأثيراً على تسيير المشروع في مؤسستكم ؟

الجدول رقم (30): يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (24).

| النسبة المئوية | التكرار | الإجابة | |
|----------------|---------------|---------------------------|-------------|
| 46.67% | 07 | خاصة بنظم الإتصال الإداري | |
| 46.67% | 07 | تنظيمية | |
| 66.67% | 10 | شخصية | |
| 73.33% | 11 | نفسية و إجتماعية | |
| 53.33% | 08 | بيئية | |
| درجة الحرية | مستوى الدلالة | كا الجدولية | كا المحسوبة |
| 4 | 0,05 | 9.49 | 1.37 |

المصدر: إستمارة الدراسة الميدانية.

- الجدول رقم (30): يبين أن χ^2 المحسوبة قدرت ب: $1,37 >$ من χ^2 الجدولية التي قدرت ب: 9.49 عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، عليه فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، و معني ذلك هناك عوامل تؤثر أو تعيق وصول المعلومات لمسيري المشروع في المؤسسة الرياضية.

- من خلال نتائج الجدول (30) عبر أفراد العينة بأعلى نسبة و المقدرة (73.33%) أن أبرز معوقات الإتصال الأكثر تأثيراً على تسيير المشروع في مؤسستهم نفسية إجتماعية، فيما يرى من يمثلون نسبة (46.67%)، أن أبرز معوقات الإتصال بالتساوي خاصة بنظم الإتصال الإداري و التنظيمية داخل المؤسسة، في حين تم التعبير عن العوائق الشخصية بنسبة (66.67%)، و بدرجة متوسطة مقدرة بنسبة (53.33%) أكد المستجوبون أن أبرز معوقات الإتصال الأكثر تأثيراً على تسيير المشروع في مؤسستهم بيئية بحتا.

يعد نظام الإتصالات الإدارية هو النخاع في أي منظمة أو مؤسسة مهما كان مجال نشاطها، و أي خلل يصيبه سيلحق حتماً أضراراً كبيرة بها و لهذا وجب على إدارة المنظمة أو المؤسسة خاصة الرياضية، وضع كافة التسهيلات و تعمل على إزالة العوائق باستمرار لتحقيق فعالية نظام الإتصال.

فهذه العوائق الإتصالية الإدارية قد تكون بدرجة أولى خاصة بنظم الإتصال الإداري بمعنى عدم كفاءة نظم الإتصال المطبق من طرف إدارة المنظمة الرياضية أو ضعف وسائل الإتصال، أو قد تتمثل في عوائق تنظيمية تتعلق بعدم التطابق بين المخطط له مع النظام الهيكلي المطبق، أو جهل المسيرين بتفاصيل الأعمال الموكلة إليهم خلال مراحل تسيير المشروع، أو عدم وجود قنوات إتصال واضحة تسيير فيها البيانات و المعلومات في جميع الإتجاهات، كذا النقص في تحديد المسؤولية لعدم وضوح خطوط السلطة و المسؤولية داخل المنظمة، أو توجه المسيرين للمشروع إلى سلطات أعلى من السلطات المباشرة لهم، مما يضيف أعباء على السلطات يخلط أحيانا بعض الأعمال التسييرية بالمنظمة الرياضية.

كما أن الإتصال الإداري يتأثر كثيراً بالبيئة التنظيمية السائدة كغموض الأدوار و عدم تحديد الصلاحيات أو تباين المستويات و الإختصاصات أو لبعد مراكز التنفيذ، فهذا يؤدي إلى ضياع المعلومات، فيما يؤثر جانب تعدد المستويات الإدارية خاصة في الجانب التسييري بالمنظمة و إتساع نطاقها على وصول المعلومات بطريقة صحيحة و فقدها في العملية الإتصالية من الإدارة العليا إلى

مختلف المستويات الأخرى، و تزداد المشكلة أكثر بزيادة إتساع الرقعة الجغرافية للمنظمة فيما يؤدي غياب وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الإتصال و خطوط السلطة الرسمية و يحدد الإختصاصات و الصلاحيات، و عدم وجود سياسة واضحة لدى المسيرين في المنظمة تعبر عن نوايا الإدارة العليا تجاه الإتصال و تمنع التداخل بين الوحدات التنظيمية يؤثر في تحقيق أهدافها و يفسح المجال لنشاط الإتصالات غير الرسمية و التي لا تتفق في غالب الأحيان أهدافها مع الأهداف التنظيمية الرسمية .

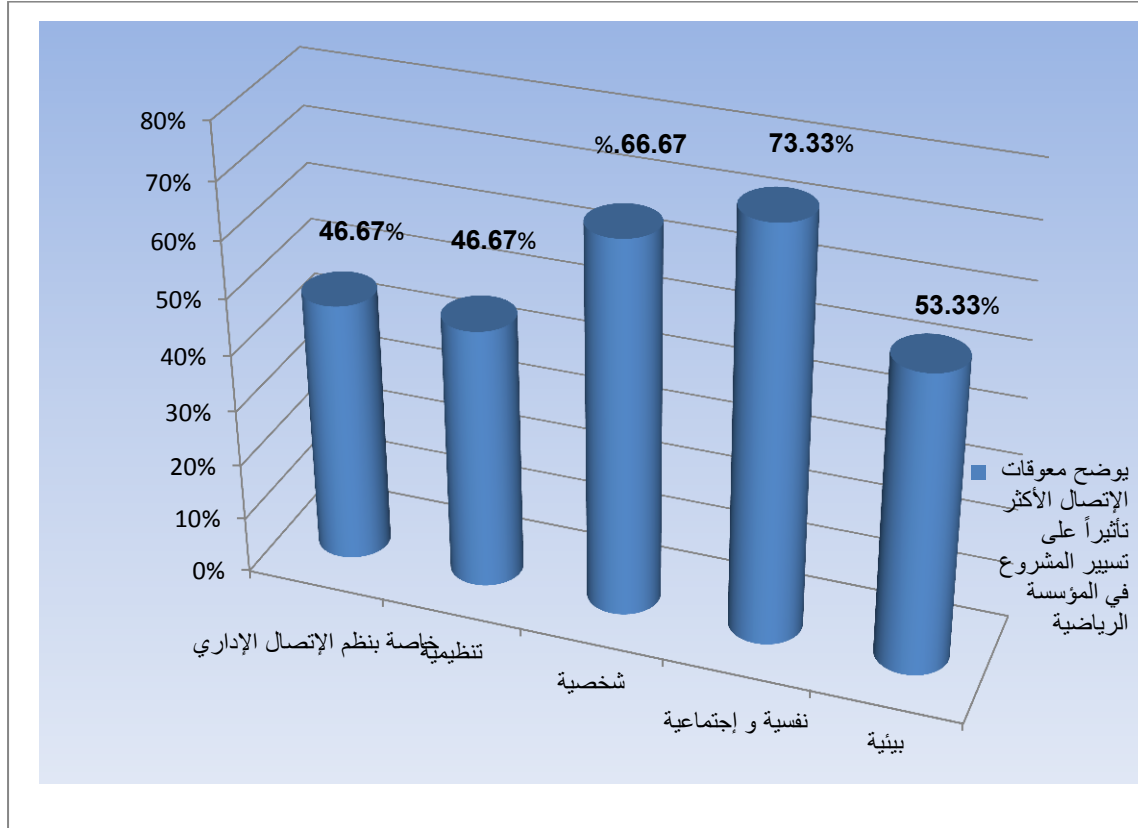
كذلك من أهم عوائق الإتصال الإداري في المنظمة أو المؤسسة و التي تحد من عملية الإتصال هي معوقات شخصية تخص المرسل و المستقبل للمعلومات و البيانات و تحدث فيها أثراً عكسياً و ذلك نظراً إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم و في عواطفهم و في مدى فهمهم للإتصال و الإستجابة له، و كذلك فقدان الثقة بين العاملين و خاصة المسيرين مما يؤدي إلى عدم تعاونهم و بالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض، مما يعقد عملية الإتصالات و يحد من فاعليتها و من أهم المعوقات الشخصية التي تواجه الإتصال الإداري هي (صعوبات اللغة، البعد المكاني بين المرسل و المستقبل، تعدد المستويات الإدارية بين المرسل و المرسل إليه، الفروق الشخصية بين المرسل و المرسل إليه، المبالغة في عملية الإتصال أو التقليل منها..إلخ)

كما قد تبرز العوائق الإتصالية في عوائق نفسية و إجتماعية بسبب كبر عدد العمال في المؤسسة و إختلاف العوامل النفسية و الإجتماعية فيهم و ضعف الإدارة في عملية التقرب منهم أو قد يتعلق بضعف الفهم الجيد و الصحيح للعملية الإتصالية من طرف الإدارة العليا بالمنظمة الرياضية مما يؤدي إلى سوء الفهم في إستعمالها من كرف المسيرين للمشروع، أو تميز بعض القادة بصفات شخصية غير ملائمة لأداء أدوارهم الإتصالية على الوجه المطلوب مثل عدم تعاونهم وضعف رغبتهم في الإتصال.

فيما تشكل العوائق البيئية و التي يقصد بها المشكلات التي تحد من العمليات الإتصالية الإدارية و التي سببها مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه العامل أو المسير سواء داخل المنظمة أو خارجها، و التي تتمثل على سبيل الذكر لا للحصر في ضيق الحيز المكاني خاصة في الإدارات بالمؤسسات العمومية، و كثرة الضوضاء و التي تخلق التوتر لدى جماعة العمل خاصة في

تسيير المشاريع الهامة، بالإضافة إلى إختلاف اللغة المستخدمة و القيم و العادات و التقاليد عدم التفاهم و الإنسجام بين العاملين، و التي تؤدي كلها إلى عدم تحقيق التوازن الوظيفي و تحقيق أهداف المنظمة.

الشكل رقم (47): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (24).



المصدر: إستمارة الدراسة الميدانية

السؤال رقم (25): ماهي العوامل التي تؤثر على عملية الإتصال الإداري لتحقيق الفعالية لتسيير للمشروع داخل مؤسستكم ؟

الجدول رقم (31): يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (25).

| النسبة المئوية | التكرار | الإجابة | |
|----------------|---------------|--|-------------|
| 66.67% | 10 | نقص وسائل الإتصال داخل المؤسسة | |
| 53.33% | 08 | سوء إستخدام لوسائل الإتصال داخل المؤسسة | |
| 60% | 09 | عدم إمتلاك خبرة في التعامل مع وسائل الإتصال المتطورة و الحديثة | |
| درجة الحرية | مستوى الدلالة | كا الجدولية | كا المحسوبة |
| 2 | 0,05 | 5,99 | 1,03 |

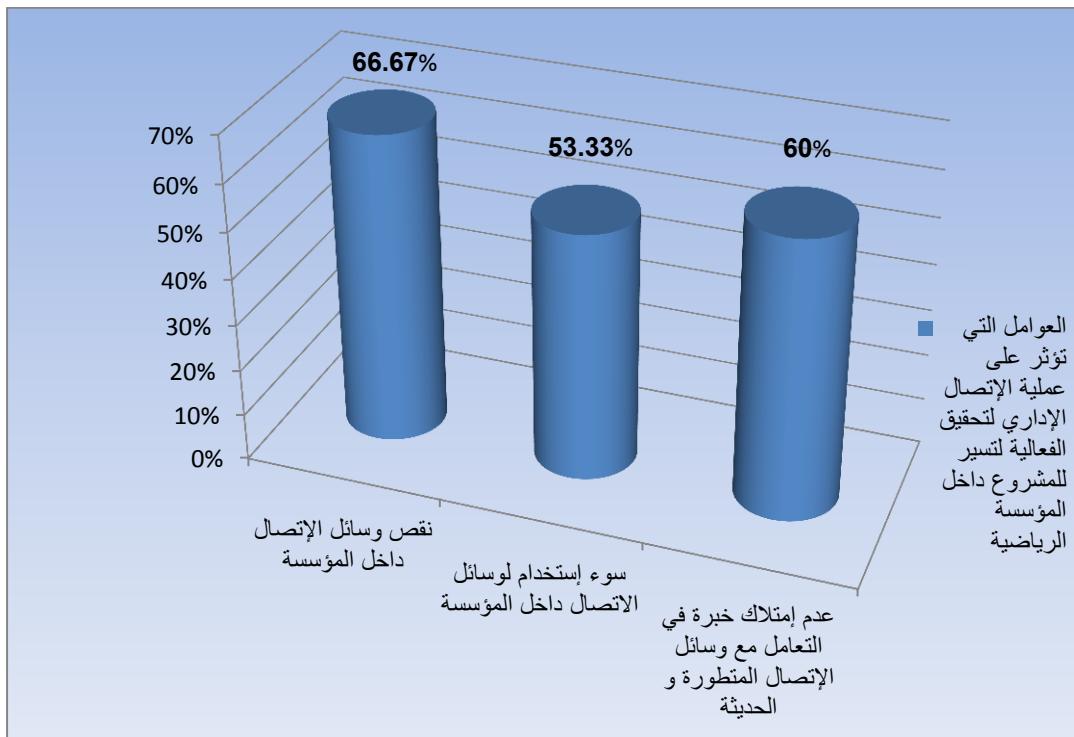
المصدر: إستمارة الدراسة الميدانية.

- الجدول رقم (31): يبين أن $كا^2$ المحسوبة قدرت ب: $1,03 >$ من $كا^2$ الجدولية التي قدرت ب: 5.99 عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، عليه فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية و معني ذلك وجود عوامل تؤثر على عملية الإتصال الإداري لتحقيق الفعالية لتسيير للمشروع داخل المؤسسة.

- من خلال نتائج الجدول (31) يتبين أن نسبة (66.67%) من أفراد عينة الدراسة عبروا على أن أهم العوامل التي تؤثر على عملية الإتصال الإداري لتحقيق الفعالية لتسيير للمشروع داخل مؤسستهم، تتمثل في نقص وسائل الإتصال داخل المؤسسة، فيما يرى ما نسبته (60%) أن هناك عامل آخر يتمثل في سوء إستخدام لوسائل الإتصال داخل المؤسسة، بينما مثلت النسبة التي قدرها (53.33%) من المستجوبين ممن أقروا أن عدم إمتلاك خبرة في التعامل مع وسائل الإتصال المتطورة و الحديثة هو من عامل من العوامل التي تؤثر على عملية الإتصال الإداري لتحقيق الفعالية لتسيير للمشروع داخل مؤسستهم.

- عليه يتبين أن نجاح عملية الإتصال الإداري و تحقيقها الفعالية لتسير للمشروع داخل المؤسسة الرياضية، قد ينقصه أو يكبحه إفتقاد المؤسسة لوسائل الإتصال داخل المؤسسة خاصة الحديثة منها و تكون منظمة، و التي تسمح بتعزيز العلاقات بين جماعة المشروع و إبلاغهم بالتعليمات و إيصالها لهم في أوانها و بالشكل الواضح و الدقيق ، لغرض تأدية مهامهم بأريحية، كما أن سوء إستخدام وسائل الإتصال داخل المؤسسة إن وجدت فهي تطرح إشكالات عويصة، كونها قد تشكل عائق في تمرير المعلومات و البيانات و السبب قد يكون في بعض الأحيان مادي و في أحيان أخرى يكون بشري و هو ما قد يعكس عدم إمتلاك خبرة في التعامل مع وسائل الإتصال المتطورة و الحديثة أو نقص القائمين على عملية الإتصال الإداري لضمان فعاليته خاصة في تسيير مشروع المنظمة الرياضية .

الشكل رقم (48): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (25).



المصدر: إستمارة الدراسة الميدانية

السؤال رقم (26): هل لديكم صعوبة في التواصل مع رؤسائكم و زملائكم خلال مراحل تسيير المشروع ؟

الجدول رقم (32): يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (26).

| النسبة المئوية | التكرار | الإجابة | |
|----------------|---------------|-------------|-------------|
| 33.33% | 05 | نعم | |
| 20% | 03 | لا | |
| 46.67% | 07 | أحيانا | |
| 100% | 15 | المجموع | |
| درجة الحرية | مستوى الدلالة | كا الجدولية | كا المحسوبة |
| 2 | 0,05 | 5,99 | 1,40 |

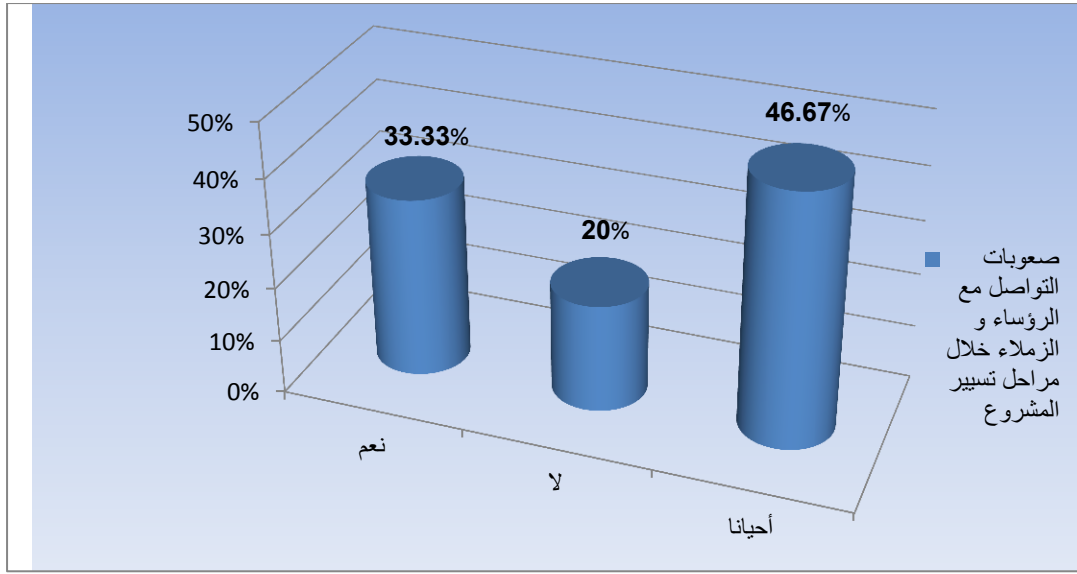
المصدر: إستمارة الدراسة الميدانية.

- الجدول رقم (32): يبين أن $كا^2$ المحسوبة قدرت ب: $1,40 >$ من $كا^2$ الجدولية التي قدرت ب: 5.99 عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، عليه فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية و معني ذلك هناك صعوبات تواصل للمسيرين مع رؤسائهم و زملائهم خلال مراحل تسيير المشروع.

- من خلال نتائج الجدول رقم (32): يتبين أن النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة و المقدرة ب: 46.67% عبروا أنه في بعض الأحيان توجد صعوبات في تواصلهم مع رؤسائهم و بعض زملائهم خلال مراحل تسيير المشروع، فيما أكدها ما نسبته 33.33% ، بينما كانت نسبة قدرها 20% من المستجوبين ممن عبروا عن عدو وجود صعوبات في تواصلهم مع رؤسائهم و بعض زملائهم.

- عليه يتبين أن عملية الإتصال داخل المنظمة الرياضية مؤشرات لا توحى بوجود طرق و أساليب إتصالية فعالة و مستقرة على مختلف المستويات الإدارية، مما يسهل تدفق المعلومات دون حدوث صراعات داخلية بين المسيرين و مرؤوسيههم أو زملائهم خلال مختلف مراحل تسيير و تنفيذ المشروع.

الشكل رقم (49): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (26).



المصدر: إستمارة الدراسة الميدانية

السؤال رقم (27): إذا كانت إجابتك بـ: "نعم" ماهي العوامل المؤدية إلى ذلك ؟

الجدول رقم (33): يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (27).

| النسبة المئوية | التكرار | الإجابة | |
|----------------|---------------|--|-------------|
| 46.67% | 07 | صعوبة اللغة المستخدمة في العملية الإتصالية. | |
| 60% | 09 | تعدد المستويات الإدارية أفقيا وعموديا أثناء نقل المعلومات و إصدار القرارات. | |
| 26.67% | 04 | المبالغة في عمليات الإتصال لدرجة الملل أو التقليل منها بحدة أثناء تأدية العمل. | |
| درجة الحرية | مستوى الدلالة | كا الجدولية | كا المحسوبة |
| 2 | 0,05 | 5,99 | 1,03 |

المصدر: إستمارة الدراسة الميدانية.

- الجدول رقم (33): يبين أن كا² المحسوبة قدرت بـ: 1,03 > من كا² الجدولية التي

قدرت بـ: 5.99 عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، عليه فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية

و معني ذلك وجود عوامل أدت لوجود صعوبات لتواصل المسيرين مع رؤسائهم و زملائهم خلال مراحل تسيير المشروع.

- من خلال نتائج الجدول رقم (33) عبر أفراد العينة بنسبة (46.67%) من أفراد عينة الدراسة عبروا على أنه من بين صعوبات تواصل المسيرين مع رؤسائهم و بعض زملائهم خلال مراحل تسيير المشروع يعود لصعوبة اللغة المستخدمة في العملية الإتصالية، فيما يرى ما يمثل نسبة (60%) أن تعدد المستويات الإدارية أفقيا و عموديا أثناء نقل المعلومات و إصدار القرارات هي من بين الصعوبات و بدرجة منخفضة مقدرة بنسبة (26.67%) أكد المستجوبون أن صعوبات تواصل المسيرين مع رؤسائهم و بعض زملائهم يعود للمبالغة في عمليات الإتصال لدرجة الملل أو التقليل منها أثناء تأدية العمل.

- حيث يتبين أن صعوبات تواصل المسيرين مع رؤسائهم و بعض زملائهم خلال مراحل تسيير المشروع بالمنظمة الرياضية قد يعود بالدرجة الأولى إلى تعدد المستويات الإدارية أفقيا و عموديا أثناء نقل المعلومات و إصدار القرارات، و التي تخضع خلالها رسائل الإتصال إلى كثير من التغيير و التزييف و الإضافة في أثناء نقلها، عموديا من المسؤولين إلى العاملين أو العكس عبر عدة مستويات إدارية خاصة إذا لم يتبع ذلك الكثير من المتابعة و الحرص و التأكد من سلامة و قنوات الإتصال بين المسيرين و مرؤوسيههم أو زملائهم في العمل.

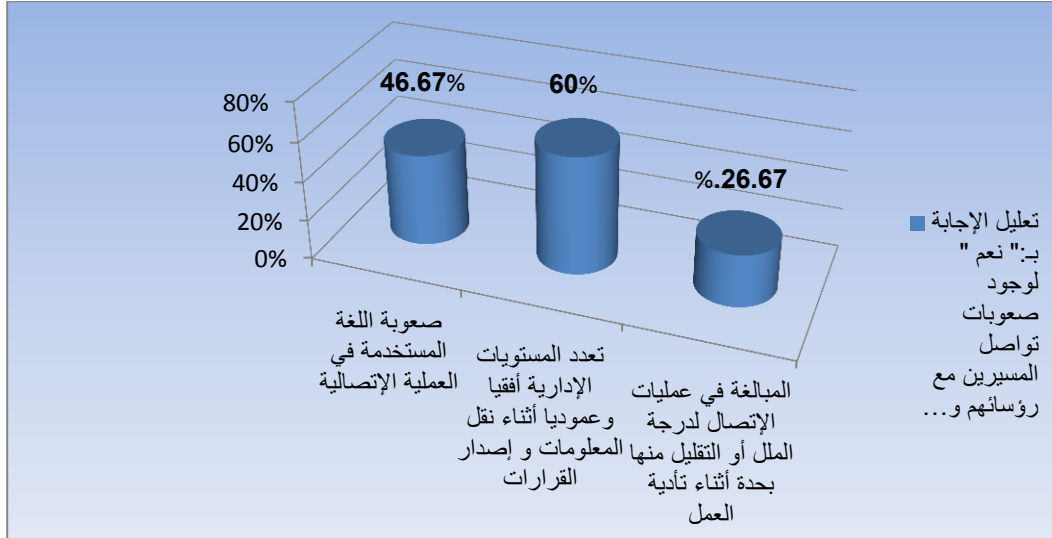
- كما أن كثرة الإتصالات في المنظمة من إجتماعات و لقاءات و مقابلات متكررة بشأن موضوع ما، أو عدة مواضيع أمر مقلق و عبء ثقيل على العاملين، كما أنه مضيعة للوقت للمسؤولين في المنظمة، و في المقابل تعد قلة الإتصالات إلا للضرورة القصوى من الأسباب المؤدية إلى الغموض وعدم الوضوح و حجب للمعلومات الهامة و الأساسية في العمل، مما يؤدي إلى عدم فاعلية الإتصال الإداري و إلى فشله.

- فيما تعد صعوبات اللغة المستخدمة في العملية الإتصالية، و التي قد تصبح عندما تكون غير مفهومة لدى المستقبل، عائقا للإتصال كإستخدام مصطلحات فنية متخصصة أو كلمات غير محددة أو كلمات تؤول إلى أكثر من معني أثناء إصدار القرارات و تنظيم العمل¹، أو عند

¹ محمد أبو سمرة : " الإتصال الإداري و الإعلامي"، ط.1، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 76.

إستخدام أساليب إنشائية مطاطة أو معقدة أو غامضة، و التي تكون عائق لتحقيق الإتصال لهدفه أثناء تسيير المشروع بالمنظمة و تواصل المسيرين بين مرؤوسيههم و زملائهم.

الشكل رقم (50): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (27).



المصدر: إستمارة الدراسة الميدانية

السؤال رقم (28): هل تعتبر القرارات الصارمة الصادرة من الرؤساء بمؤسستكم أحد أشكال التسلط؟

الجدول رقم (34): يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (28).

| النسبة المئوية | التكرار | الإجابة | |
|----------------|---------------|-------------|-------------|
| 20% | 03 | نعم | |
| 40% | 06 | لا | |
| 40% | 06 | أحيانا | |
| 100% | 15 | المجموع | |
| درجة الحرية | مستوى الدلالة | كا الجدولية | كا المحسوبة |
| 2 | 0,05 | 5,99 | 1,00 |

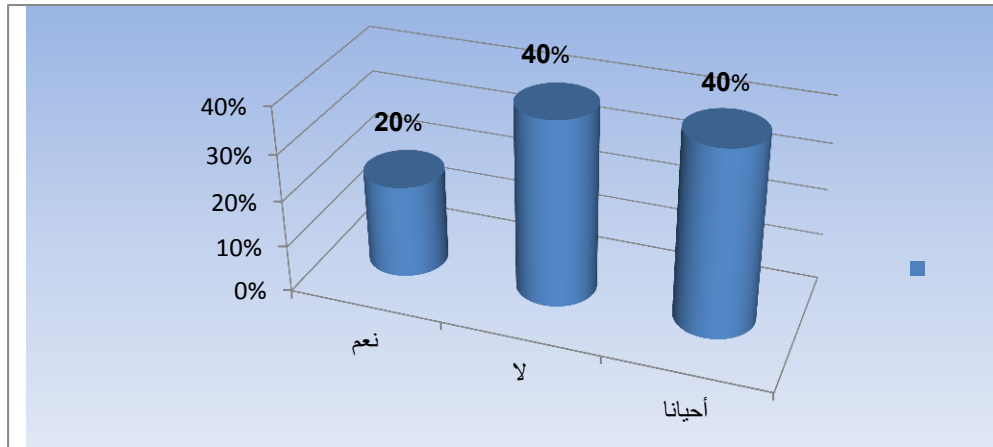
المصدر: إستمارة الدراسة الميدانية.

- الجدول رقم (34): يبين أن $\alpha = 0.05$ المحسوبة قدرت ب: $1,00 > \alpha$ من α^2 الجدولية التي قدرت ب: 5.99 عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، عليه فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، و معني ذلك الترجيح بأن القرارات الصارمة الصادرة من الرؤساء بالمؤسسة أحد أشكال التسلط.

- من خلال نتائج الجدول رقم (34) يتبين أن نسبة (40%) من أفراد عينة الدراسة أقرروا بأن القرارات الصارمة الصادرة من الرؤساء بمؤسستهم أحيانا تعد كأحد أشكال التسلط، وهو ما يقابله بنفس النسبة ممن عبروا عن نفي ذلك، بينما مثلت نسبة (20%) من المستجوبين ممن يؤكدوا و يعتبرون أنالقرارات الصارمة الصادرة من الرؤساء بمؤسستكم أحد أشكال التسلط.

- و يتبين أنه في بعض الأحيان قد تصدر قرارات من طرف الرؤساء بالمؤسسة الرياضية تكون موجه لمسيرى المشروع، و التي يسعون من خلالها بالدرجة الأولى إلى الحفاظ على مصلحة المؤسسة و سير مشاريعها، و كذا العمل على تنفيذها كما يرونها هم فقط، دون متابعة رجع الصدى لهذه القرارات و أساليب إصدارها، و كذا القنوات الإتصالية الإدارية المستعملة و الرامية إلى تنفيذ قراراتهم، و من جهة أخرى قد نجد أن الرؤساء أو هرم القيادة بالمؤسسة قد يفتقرون إلى الخبرة في مجال القيادة و الحنكة الإتصالية الفعالة و السلسلة لجعل جماعة المشروع يستقبلون قراراتهم بصورة لا توحى بأن هناك تسلط إداري لا يراعي حالتهم النفسية و المهنية و الذي قد يولد نوع من الضغوط المهنية نتيجة الطرق الإتصالية، أو يدفع بالمسيرين إلى التعمد في عدم تنفيذ القرارات أو تطبيقها بشكل لا يخدم مصلحة و أهداف المؤسسة، و يخلق فجوة تشاركية في تنفيذ المهام.

الشكل رقم (51): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (28).



المصدر: إستمارة الدراسة الميدانية

السؤال رقم (29): هل ترى أن عملية الإتصال الإداري تتم بين مؤسستكم و الجمهور الخارجي بشكل جيد؟

الجدول رقم (35): يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (29).

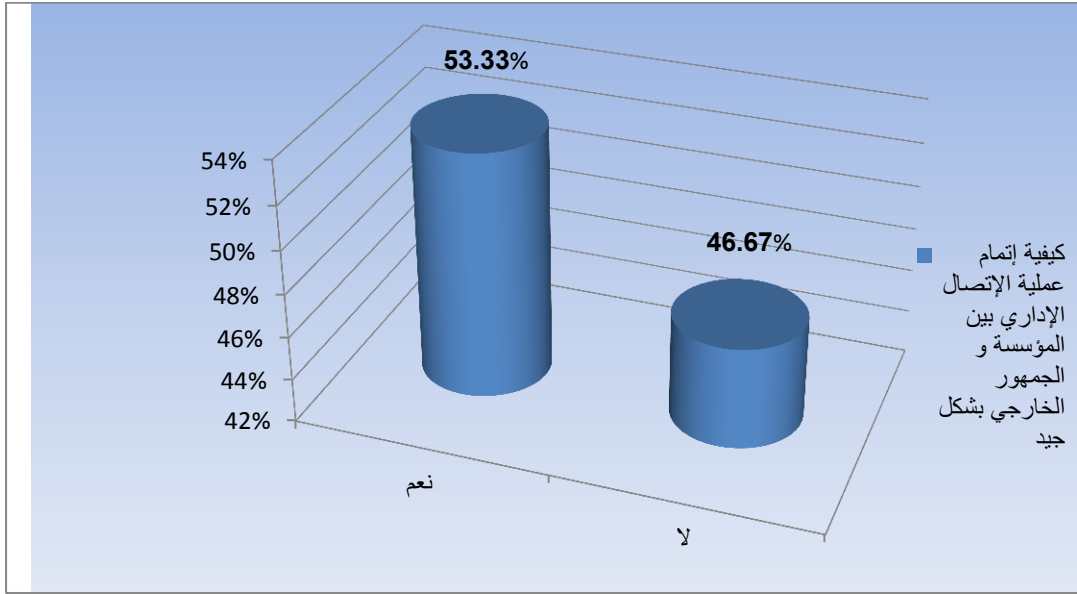
| النسبة المئوية | التكرار | الإجابة |
|----------------|---------|---------|
| 60% | 09 | نعم |
| 40% | 06 | لا |
| 100% | 15 | المجموع |

المصدر: إستمارة الدراسة الميدانية

- من خلال نتائج الجدول رقم (35) يتبين أن نسبة (60%) من أفراد عينة الدراسة أكدوا أن عملية الإتصال الإداري تتم بين مؤسستهم و الجمهور الخارجي بشكل جيد، بينما مثلت ما نسبته (40%) من المستجوبين عكس ذلك.

- يتبين أنه مع بروز مؤسسات حديثة تعتمد بشكل رئيسي على تكنولوجيا المعلومات ساهم في بروز تطور تكنولوجي في مجال الإتصال و العلاقات العامة، و ظهور مجتمع معلوماتي قائم على أساس التداول الحر للمعلومات، حيث يتوجب على مختلف المنظمات من جميع الأحجام و التي تعمل في مختلف القطاعات و خاصة منها المجال الرياضي، أن تجد سبل لإنشاء علاقات ناجحة و فعالة مع أصحاب المصلحة و الوظيفة الإدارية التي ظهرت مع هذه مثل المهمة و هي الإتصال الإداري بفضل الوسائل الإتصالية الخاصة بها، و التي بدورها ستساهم بشكل مباشر في تحسين صورة المؤسسة بفضل تطبيق و نسج علاقات عامة مع المحيط الخارجي، و التي تتبلور في نشاط إتصالي يهدف إلى تكوين علاقة متينة بالإعتماد على طرق و أساليب إتصالية تتمثل في الأبواب المفتوحة المطبوعات الإشهارية، الموقع الرسمي للمؤسسة، اللوحات الإعلانية، العلاقات مع الصحافة .. إلخ .

الشكل رقم (52): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (29).



المصدر: إستمارة الدراسة الميدانية

السؤال رقم (30): إذا كانت إجابتك بـ: "لا" ما سبب ذلك

الجدول رقم (36): يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (30).

| النسبة المئوية | التكرار | الإجابة | |
|----------------|---------------|--|-------------|
| 46.67% | 07 | نقص في وسائل الإتصال الإلكترونية الحديثة. | |
| 26.67% | 04 | نقص في كفاءة القائم بالإتصال في مجال الإتصال و العلاقات العامة. | |
| 40% | 06 | سوء إستخدام الطرق و الأساليب الإتصالية للإنتتاح على المحيط الخارجي للمؤسسة | |
| درجة الحرية | مستوى الدلالة | كا الجدولية | كا المحسوبة |
| 2 | 0,05 | 5,99 | 0.76 |

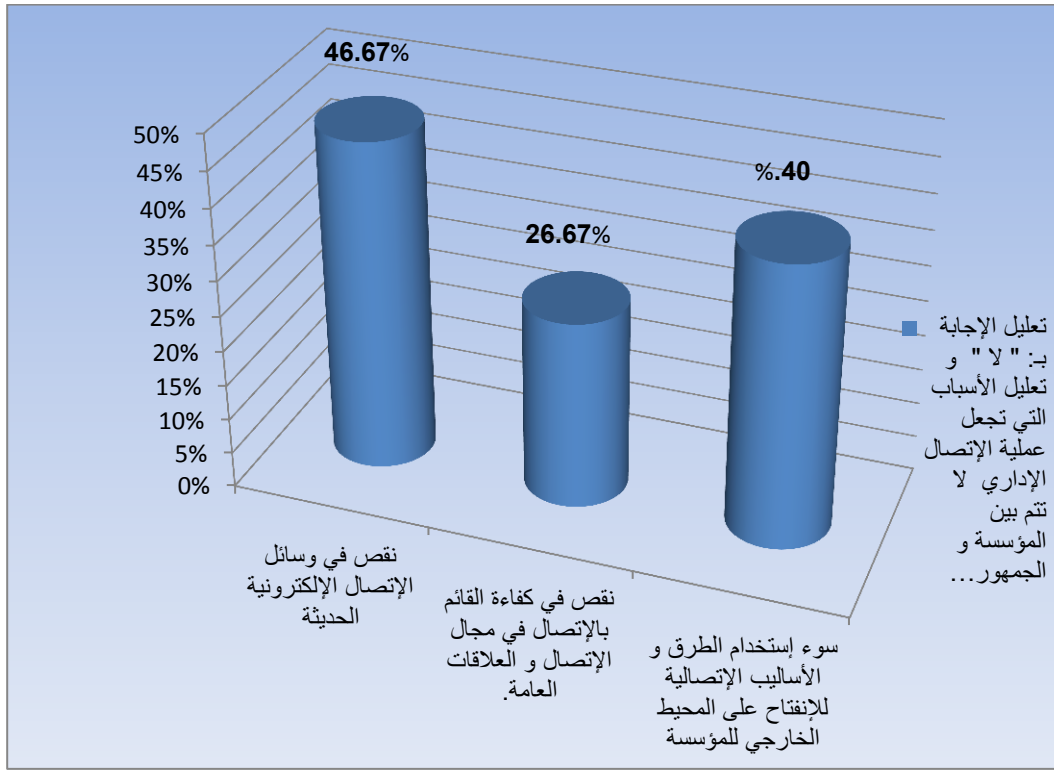
المصدر: إستمارة الدراسة الميدانية.

- الجدول رقم (36): يبين أن كا^2 المحسوبة قدرت ب: $0.76 >$ من كا^2 الجدولية التي قدرت ب: 5.99 عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، عليه فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية و معني ذلك وجود أسباب تجعل عملية الإتصال الإداري لا تتم بين المؤسسة و الجمهور الخارجي بشكل جيد.

- من خلال نتائج الجدول رقم (36) عبر بنسبة (46.67%) من أفراد عينة الدراسة أكدوا على أن عملية الإتصال الإداري لا تتم بين مؤسستهم و الجمهور الخارجي بشكل جيد بسبب نقص في وسائل الإتصال الإلكترونية الحديثة، أما بخصوص سوء إستخدام الطرق و الأساليب الإتصالية للإنتفاع على المحيط الخارجي للمؤسسة فقد مثلته نسبة من المستجوبين قدرها (40%) بينما يرى من مثلهم نسبة منخفضة و المقدرة ب: (26.67%) أن نقص في كفاءة القائم بالإتصال في مجال الإتصال و العلاقات العامة من أحد الأسباب التي تساعد في أن تتم عملية الإتصال الإداري بين مؤسستهم و الجمهور الخارجي بشكل جيد

- يتبين أن المنظمات الرياضية مثلها مثل المنظمات الأخرى تسعى لتقدم نفسها كمؤسسات متماسكة و موثوقة و جديرة بالثقة، حيث أصبحت تتبنى المزيد من التدابير من أجل التكامل، ففي كثير من الأحيان أصبحت تتكيف مع الطلب المتزايد من المعلومات من خلال إضفاء الطابع الرسمي على جميع الإتصالات و السعي إلى التوحيد في كل ما تقول و تفعل مع جمهورها الخارجي، و هو ما يفرض تطورها إستراتيجيا و تكتيكيا في الإتصالات الإدارية ، لغرض بناء سمعة جيدة و مميزة للمنظمة، فتشترك العلاقات العامة بإستغلالها لوسائل الإتصال الإلكترونية الحديثة، و تطوير قدرات و مهارات القائمين عليها للإنتفاع على المحيط الخارجي للمؤسسة و تحقيق أهدافها في مشاريعها و تسويق ما تصبوا إليه، حيث أن إستقرار المؤسسة الرياضية في بيئتها الخارجية يساهم في إستقرارها داخليا .

الشكل رقم (53): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (30).



المصدر: إستمارة الدراسة الميدانية

II. عرض و مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة:

سعى الباحث من خلال المرحلة الإستكشافية و الجولات الإستطلاعية للدراسة إلى الوصول إلى عينة الدراسة (مسيري المشروع) العاملين بمصلحة الإستثمارات و التجهيزات بمديرية الشباب والرياضة لولاية سوق أهراس و الممثل لميدان الدراسة، و الذين بلغ عددهم (15) فرد، حسب ما تم الحصول عليه من إدارة المديرية، و المتضمنة التعداد البشري للمصلحة سالفة الذكر، و الذي يتطابق مع ما جاء بالمرسوم التنفيذي رقم: 06-345 الصادر بتاريخ: 28 سبتمبر 2006، المحدد قواعد تنظيم مديريات الشباب و الرياضة للولاية و سيرها، الصادر بالعدد رقم (61) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، حيث أجريت الدراسة الميدانية على العينة بعد التأشير و الموافقة من طرف مديرية الشباب و الرياضة لولاية سوق أهراس و المؤكدة معلومتها في قائمة الملاحق (أنظر قائمة ملاحق الدراسة) .

و توزعت نتائج الدراسة بع التحليل في إجاباتها عن التساؤل الرئيسي المرتبط: "واقع الإتصال الإداري و أثره على التسيير الفعال لمشروع المنظمة الرياضية متمثلة في مديرية الشباب و الرياضة لولاية سوق أهراس"، حيث تحصلنا على عدد من الإجابات التي تعكس و تشمل مؤشرات هذا التساؤل، والتي توصلنا إليها من خلال الإطار النظري و المقاربة النظرية و الدراسات السابقة لدراستنا، بما يتوافق مع ما هو موجود من أبعاد و مؤشرات إستكشفتها الباحث من الميدان و بناءً على ما تقدم فقد أوضح تحليل البيانات الناتجة عن أدوات الدراسة الملاحظة الميدانية، إستمارة المقابلة على مايلي:

1-البيانات الشخصية:

يتبين أن المورد البشري المكلف بتسيير المشروع بالمنظمة الرياضية و الممثل لأفراد عينة الدراسة تختلف تركيبته، حيث نجد أن من فئة الذكور هي الغالبة بنسبة قدرها (60%)، فيما جاءت الفئة العمرية من (36-45 سنة) بأكثر تمثيل و التي قدرت نسبتها ب: (60%)، أما فئة المتزوجين فمثلت نسبة (60%) مما يعني أن فئة المتزوجين تمثل نسبة عالية نوعاً، كما أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة هم من أصحاب التكوين الجامعي و التي مثلت فئتهم نسبة (46.67%)، وأغليتهم التقنيين

السامون بنسبة (33.33%)، فيما تبين أن الأغلبية من أفراد عينة البحث هم من يجوزون على أقدميه في العمل (05-10) سنوات بنسبة (46.67%).

2- البعد الأول للدراسة: واقع الإتصال الإداري في تسيير المشروع بالمنظمة الرياضية.

يعكس هذا البعد مضمون التساؤل الفرعي الأول للدراسة و المتمثل في: " ماهي أنواع و وسائل وأساليب الإتصال الإداري و أثرها على التسيير الفعال لمشروع المنظمة الرياضية؟".

و للتوصل إلى إجابة علمية حول فحوى هذا التساؤل الأول للدراسة، إرتأينا التعرف على واقع مفهوم الإتصال الإداري لدى مسيري مشروع المنظمة الرياضية و خصائص كل عنصر من عناصر العملية الإتصالية الإدارية، بما يتوافق مع مؤشرات هذا البعد، و التي توصلنا إليها في المرحلة الإستكشافية و الجولات الإستطلاعية للدراسة، و التي كانت على النحو التالي:

➤ بالنسبة لمفهوم لمصطلح الإتصال الإداري لدى مسيري المشروع بالمنظمة الرياضية:

من خلال قراءة و تحليل نتائج بيانات الجدول رقم (13) تبين تأكيد أفراد عينة الدراسة بأن مفهوم الإتصال الإداري لدى مسيري المشروع بالمنظمة الرياضية، يتمثل في تمرير المعلومة فيما بينهم و قد عبر عن ذلك بنسبة مقدرة ب: (100) %، فيما عبر بنسبة أقل نوعاً ما و المقدرة ب: (86.67)% على أن مفهوم الإتصال الإداري يتمثل في ربط العلاقات بين الإدارة و الموظفين.

و منه نستنتج أنه هناك فروقات في مفهوم مصطلح الإتصال الإداري لدى مسيري المشروع بالمنظمة الرياضية و المتباينة في كونه تمرير المعلومة فيما بينهم، و كذا ربط العلاقات بين الإدارة و الموظفين و التي تعتبر من أهم وظائف الإتصال الإداري في المنظمات و أكثرها فعالية، كما أنها تساعد التنظيم على التكيف مع المتغيرات الداخلية من أجل تحقيق التأثير و الإقناع بين مسيري التنظيم و تمكنهم من معرفة ما يطلب منهم تأديته أثناء مراحل تنفيذ المشروع بالمنظمة و ما يتعلق بيئتها و محيطها الخارجي كذلك.

➤ أشكال الإتصال الإداري الأكثر استخداماً بالمؤسسة الرياضية.

يتضح من نتائج الجدول رقم (14) أن الأفراد المستجوبون يرون بنسبة قدرها (86.67%) أن أشكال الإتصال الإداري الأكثر استخداماً بالمؤسسة الرياضية تتمثل في الإتصال النازل كأحد أهم

أشكال الإتصال الإداري المستخدم في مؤسستهم الرياضية، فيما توافق ما نسبته (66.67%) من الأفراد المستجوبين على أن هناك شكل آخر من أشكال الإتصال الإداري مستخدم في مؤسستهم متمثل في الإتصال الصاعد.

و منه نستنتج أن الإتصال النازل يمثل أهم شكل من أشكال الإتصال الإداري إستخداماً بالمؤسسة الرياضية، و أداة هامة في نقل الأوامر و التوجيهات من الرؤساء و المشرفين إلى المرؤوسين و العمال، و ذلك من خلال تدرج السلطة حسب الهرم التنظيمي، فيما يأتي الإعتماد على الإتصال الصاعد بصورة أقل إعتماداً من سابقه رغم أن هذا النوع له أهمية كبيرة و يهدف إلى تحديد الوظيفة و الأداء و ما يرتبط بها من مشكلات كمشاكل الزملاء من العاملين و الممارسات التنظيمية و المهام المطلوب أدائها و كيفية تنفيذها.

كما أن النتيجة التي توصلنا إليها في هذه الدراسة تتوافق إلى حد كبير مع نتائج دراسة:

فواطمية محمد (2017) بعنوان: "واقع الإتصال الإداري لدى أساتذة التعليم الابتدائي - دراسة ميدانية بالمؤسسات التربوية للتعليم الابتدائي بولاية مستغانم".
و التي توصلت بدورها إلى أن الإتصال الإداري النازل هو النوع السائد لدى أساتذة التعليم الابتدائي.

➤ أنواع الإتصال الأكثر إستخداماً بالمؤسسة الرياضية.

من خلال الجدول رقم (15) إتضح أن الإتصال الرسمي هو الأكثر إستخداماً بالمؤسسة الرياضية، حسب ما تشير له أجوبة أفراد عينة البحث بالنسبة المقدرة ب: (86.67%)، فيما أكد ما نسبته (60%) من أفراد العينة أن الإعتماد يكون على الإتصال غير الرسمي وهو ما يمثل نسبة أقل.

عليه نستنتج أن المؤسسة الرياضية تعتمد بدرجة كبيرة على الإتصال الرسمي كأحد أنواع الإتصال الإداري للحصول على المعلومات و إيصالها إلى مسيري المشروع عبر قنوات محددة سلفاً في جميع أنحاءها، و يكون على شكل أوامر، تقارير، توجيهات، النصائح والخطط و الآراء الصاعدة إلى المسؤول أو الرئيس، و طرح لمختلف المعوقات و الملاحظات التي يسعى العاملين و المسيرين إلى

إيصالها إلى رئيسهم، بينما الإعتماد على الإتصال غير الرسمي كان بدرجة متوسطة لكون هذا النوع من الإتصال يتم بدون قواعد تنظيمية محددة و واضحة.

كما أن النتيجة التي توصلنا إليها في هذه الدراسة لم تتوافق مع نتائج دراسة:

حامد علي أبو عجوة(2012) بعنوان: "علاقة الإتصال الإداري بأساليب إدارة الصراع التنظيمي - حالة تطبيقية على مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة".

- و التي توصلت بدورها من خلال نتائج عينة الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "الإتصال الرسمي" و بين كل من (أسلوب التفادي، أسلوب المنافسة) لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة من وجهة نظرهم.

➤ الإستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة الرياضية في إتصالها مع محيطها الخارجي.

بيانات الجدول رقم (16) وضحت أن الإستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة الرياضية في إتصالها مع محيطها الخارجي تتمثل بدرجة أولى في نقطتين أساسيتين الأولى تتمثل في تسوية العلاقة مع المؤسسات و الهيئات الإدارية، و الثانية تتمثل في كسب ثقة العملاء و هو ما عبرت عنه إجابات أفراد العينة بنسب متساوية قدرت مثلت ب: (80%).

و منه نستنتج أن هناك إستراتيجيات تعتمدها المؤسسة الرياضية في إتصالها مع محيطها الخارجي تقتصر بصورة كبيرة على تسوية العلاقة مع المؤسسات و الهيئات الإدارية و كسب ثقة العملاء، كونها من الطرق الحديثة للحفاظ على صورة المنظمة و موقعها في بيئتها الخارجية، دون إغفال معرفة كل ميولات و رغبات العملاء على إختلافهم و إيجاد تفاعل بين المؤسسة الرياضية و المجتمع الخارجي و هي إستراتيجيات واجب توفرها في الإتصال الحديث للمؤسسات، فيما يتضح أن وضع خطط خارجية تواكب كل التطورات و التغيرات الحاصلة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية لا يحتل مستوى كبير، و هو ما يوحي أن المنظمة الرياضية لا تعتمد كثيراً على بناء إستراتيجيات إتصالية بديلة لمعالجة أي طارئ في محيطها الخارجي لأجل مواجهة الأزمات التي تعيق ضمان إستمراريتها و تحقيق أهدافها.

➤ آليات الإتصال الإداري التي تعتمد عليها المؤسسة على المستوى الداخلي.

جاء من الجدول رقم (17) أن غالبية أفراد عينة الدراسة و المقدره ب: (73.33%)، يرون بأن توجيه الموظفين لمهامهم و تعريفهم بواجباتهم من خلال فرض عمليات المتابعة و المراقبة المستمرة و التقييم للأداء الواجب تقديمه بأسلوب تواصل يعد من أنجع آليات الإتصال الإداري التي تعتمد عليها المؤسسة على المستوى الداخلي، تلتها توجيه سلوك الموظفين لتحقيق الأهداف نسبة تقدر ب: (66.67%).

و منه نستنتج إنتهاج المؤسسة الرياضية لأساليب إتصال إداري كآلية فعالة هدفها وقائي لا عقابي إتجاه العاملين بها، من أجل تصحيح السلوكيات الفردية أو إتجاه الزملاء و الرؤساء لضمان السير الحسن لنشاط المنظمة و تحقيق إستقرارها في بيئتها الداخلية.

عليه النتيجة التي توصلنا إليها في هذه الدراسة توافقت بنسبة مقبولة مع نتائج دراستين لكل من:

RUABER ,Techn (2005) بعنوان: "إستخدام تقنيات الإتصال في إدارة المشاريع في سويسرا".

حيث أوصت الدراسة بضرورة الإستفادة من التقنيات في التنسيق و الإتصال بين أعضاء المشروع و مواكبة التقدم التكنولوجي و مسابته لما له من أهمية في سرعة و دقة إنجاز المهام.

عطية مصلح (2008) بعنوان: "أثر نظام الإتصالات الإدارية في الأداء من وجهة نظر الموظفين الإداريين و المشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في محافظات الشمال".

التي سجلنا من بين نتائجها أن هناك بيان لأثر نظام الإتصالات الإدارية في الأداء من حيث (سرعة الأداء، توفر المعلومات و معالجتها، إتخاذ القرار المناسب، التفاعل الإيجابي بين المستويات الوظيفية، تحقيق أهداف المؤسسة).

➤ أهم القضايا الإتصالية التي تهتم المؤسسة الرياضية بتدعيمها من أجل تنفيذ برامج مشروعها.

من خلال معطيات الجدول رقم (18) أقر ما نسبته (80%) من أفراد عينة الدراسة على أنه من بين القضايا الإتصالية التي تهتم المؤسسة الرياضية بتدعيمها من أجل تنفيذ برامج مشروعها يتعلق بإتخاذ القرارات الصائبة و الحكيمة، أما فيما يخص الإعتماد على الإجتماعات الديمقراطية للقضاء على مركزية القرار فقد تم التعبير عنها كذلك بنسبة عالية نوعاً ما و المقدرة بـ: (73.33%).

و منه نستنتج أن المؤسسة الرياضية لها سياسة منتهجة في دعم القضايا الإتصالية داخليا من أجل ضمان تنفيذ برامج مشاريعها، باستخدام أحسن الأساليب و طرق الإتصال الإداري كسبيل لإشراك مسيري مشاريعها لإتخاذ القرارات الصائبة و الحكيمة، و هذا للقضاء على مركزية تحديد القرارات من خلال الإعتماد على الإجتماعات الديمقراطية و تفعيل الإتصال التواجمي (المباشر) على مختلف المستويات عمودية و أفقية مما يساعد على قراءة المعاني الحقيقية للرسائل الإتصالية للقرارات و هذا بدرجة أكبر من اللجوء للإعتماد على وسائل الإتصال التكنولوجية الحديثة (البريد الإلكتروني، الموقع الرسمي...إلخ).

نتيجتنا المتوصل إليها في هذه الدراسة تتوافق نوعاً ما مع نتائج دراسة:

مصعب إسماعيل طبش (2008) بعنوان: " دور نظم و تقنيات الإتصال الإداري في خدمة إتخاذ القرارات - حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة".

حيث جاء من بين نتائج هذه الدراسة أن أكثر وسائل الإتصال فعالية في إتخاذ القرارات هي الإتصالات الكتابية، ثم الإتصالات الشفهية و يليها الإتصالات المصورة و الإتصال الإلكتروني بينما الإتصالات غير اللفظية فإنها غير فعالة في إتخاذ القرارات بالوزارة.

➤ أهم الأدوات الإستراتيجية التي تعتمدها المؤسسة أثناء تنفيذ برامج مشاريعها.

يتضح من تحليل نتائج الجدول رقم (19) إعتبار أفراد العينة بأكبر نسبة و المقدرة بـ: (60%) بخصوص نقاط القوة لأهم الأدوات الإستراتيجية الإتصالية التي تعتمدها المؤسسة أثناء تنفيذ برامج مشروعها، بأنها تتمثل في تشجيع الإصغاء خاصة من الإدارة العليا، كأحد أهم أنجع أدوات

إستراتيجياتها الإتصالية المعتمدة على فتح قنوات الإصغاء الداخلي و تشجيعها للتكفل بإنشغالات العاملين و خاصة مسيري المشروع من الجوانب سواء مهنية أو إجتماعية، أما بخصوص نقاط الضعف لأهم الأدوات الإستراتيجية الإتصالية التي تعتمدها المؤسسة أثناء تنفيذ برامج مشروعها، فقد أكد المستجوبون من أفراد العينة بنسبة عالية قدرت بـ: (86.67%)، لصالح عدم تفعيل الإتصال الإلكتروني، بينما عبروا بنسبة (73.33%) عن نقص الدورات في مجال الإتصال الإداري، فيما يتجلى أن الفرص المتاحة للمنظمة الرياضية لإستخدام أهم الأدوات الإستراتيجية الإتصالية لإعتمادها أثناء تنفيذ برامج مشروعها، تم التعبير عنها بنسبة متساوية قدرة بـ: (60%) من أفراد العينة و تتعلق بتوفير التدريب لخلق وعي لدى الموظفين و تحسين أدائهم و كذا توفير وسائل الإتصال الخارجي و الداخلي، كي ترقى المؤسسة إلى مستوى كبير، خاصة ما تعلق بتدريب العاملين بها و خاصة المسيرين للرفع من قدراتهم و مهاراتهم الإتصالية إداريا، كذلك أكد بنسبة عالية قدرها (93.33%) من أفراد العينة المبحوثة أن التهديدات لأهم الأدوات الإستراتيجية الإتصالية التي تعتمدها المؤسسة أثناء تنفيذ برامج مشروعها تتمثل في إنعدام تكنولوجيا الإعلام و الإتصال (الأنترنت، الأنترانات) و كذلك عدم تفعيل برنامج البريد الإلكتروني و المعبر عنها بنسبة تقدر بـ: (86.67%).

- بخصوص نقاط القوة لأهم الأدوات الإستراتيجية الإتصالية التي تعتمدها المؤسسة أثناء تنفيذ برامج مشروعها، نستنتج أن تشجيع الإصغاء يعد أهم أنجع أدوات إستراتيجيات المؤسسة الإتصالية المعتمدة على فتح قنوات الإصغاء الداخلي و تشجيعها للتكفل بإنشغالات العاملين وخاصة مسيري المشروع من كافة الجوانب سواء مهنية أو إجتماعية.

- أما بخصوص نقاط الضعف لأهم الأدوات الإستراتيجية الإتصالية التي تعتمدها المؤسسة أثناء تنفيذ برامج مشروعها، تتمثل نتائجها بدرجة كبيرة في عدم تفعيل الإتصال الإلكتروني و بدرجة أقل من ذلك نقص الدورات في مجال الإتصال الإداري.

فالنتيجة المتوصل إليها في الدراسة، جاءت متشابهة مع نتائج دراسة:

فادي جعفر دياب الجنيدي (2010) بعنوان: " تقنيات الإتصال الإداري و دورها في تطوير الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني".

من خلال نتيجة الدراسة التي مفادها أن الدرجة الكلية لواقع إستخدام تقنيات الإتصال الإداري الإلكتروني في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني، كما يراها مديري تلك الإدارة كانت بدرجة متوسطة.

- كما أن النتيجة التي توصلنا إليها بخصوص الفرص المتاحة للمنظمة الرياضية لإستخدام أهم الأدوات الإستراتيجية الإتصالية لإعتمادها أثناء تنفيذ برامج مشروعها، أنه بتوفير وسائل الإتصال الخارجي و الداخلي و كذا التدريب لخلق وعي لدى الموظفين و تحسين أدائهم، ترقى المؤسسة إلى مستوى كبير، خاصة ما تعلق بتدريب العاملين بها و لاسيما المسيرين للرفع من قدراتهم و مهاراتهم الإتصالية إداريا، فكانت نتيجة الدراسة متناسبة مع أهم نتائج دراسة:

نايفة علي (2018) بعنوان: " دور الإتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي لجامعة طرطوس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية- دراسة ميدانية".

و التي توصلت بدورها لوجود علاقة إرتباطية طردية موجبية بين درجة الإتصال الإداري و درجة جودة الأداء الوظيفي في جامعة طرطوس.

- أما فيما يخص التهديدات لأهم الأدوات الإستراتيجية الإتصالية التي تعتمد عليها المؤسسة أثناء تنفيذ برامج مشروعها. فتمثلت فيانعدام تكنولوجيا الإعلام و الإتصال (الأنترنت، الأنترانات) و كذلك عدم تفعيل برنامج البريد الإلكتروني، فكانت النتيجة المتوصل إليها في دراستنا الحالية متوافقة بشكل كبير مع نتائج دراسة:

RUABER ,Techn (2005) بعنوان: "إستخدام تقنيات الإتصال في إدارة المشاريع في سويسرا".

من خلال نتيجة الدراسة الناصة على أن:

- الأنترنت و تطبيقاته وخاصة البريد الإلكتروني هي أهم وسيلة يتم إستخدامها للتنسيق بين فريق العمل داخل أي مشروع.

3- البعد الثاني للدراسة: الإتصال الإداري آلية محورية لتفعيل عملية تسيير مشروع المنظمة الرياضية.

يعكس هذا البعد مضمون التساؤل الفرعي الثاني للدراسة و المتمثل في: " هل يعتبر الإتصال الإداري آلية محورية لتفعيل عملية تسيير مشروع المنظمة الرياضية ؟ " .

و للتوصل إلى إجابة علمية حول فحوى هذا التساؤل الفرعي الثاني للدراسة، ركزنا على ترجمة مؤشرات هذا البعد في شكل أسئلة تمضنتها أداة الدراسة، للكشف إن كان الإتصال الإداري عملية ذات آليات محورية لتفعيل عملية التسيير لمشاريع المنظمة الرياضية، و كانت نتائج الإجابة على النحو التالي:

➤ الإتصال الإداري يساهم في تفعيل عملية التسيير للمشروع بالمؤسسة الرياضية.

يتبين من نتائج الجدول (20) إتضح أن أغلبية أفراد العينة و المقدره بـ: (73.33%) يرون بأن الإتصال الإداري يعتبر عملية لتفعيل مهام التسيير بالمؤسسة الرياضية.

و منه يتبين كإستنتاج أن قنوات الإتصال الإداري في المنظمة الرياضية تعمل إلى حد مقبول على تفعيل مهام التسيير بصفة عامة، و هذا للدور الذي يضمن خلاله تمرير المعلومات بين جميع الأطراف المشاركة في مهام التسيير، و إعطاء دافعية و ديناميكية للعمل.

و بناءً على النتيجة المتوصل إليها في الدراسة التي تتوافق مع نتائج دراسة:

دراسة *RUABER ,Techn* (2005) بعنوان: "إستخدام تقنيات الإتصال في إدارة المشاريع في سويسرا".

أين توصلت أحد نتائج الدراسة إلى ضرورة الإستفادة من التقنيات في التنسيق و الإتصال بين أعضاء المشروع و مواكبة التقدم التكنولوجي و مسابته لما له من أهمية في سرعة و دقة إنجاز المهام.

➤ تعليل الإجابة بـ: " نعم" لما يحققه الإتصال الإداري من مساهمة في تفعيل عملية التسيير للمشروع بالمؤسسة الرياضية

من خلال تحليل نتائج الجدول (21) أكد ما نسبته (80%)، من الأفراد المستجوبين أن الإتصال الإداري يساهم في تفعيل عملية التسيير للمشروع بمؤسستهم الرياضية وهذا من خلال تحقيق مساهمة في وضع التخطيط للمشاريع و تنفيذها، و كذا أقروا بنسب متساوية قدرها (73.33%) أنه يساهم في تحقيق الرقابة بالمؤسسة الرياضية و كذا يساهم في إدارة الوقت في المؤسسة الرياضية عامل أساسي، بالإضافة إلى تحقيق تأقلم المؤسسة الرياضية مع محيطها الخارجي و بدرجة أقل أي بنسبة قدرها (66.67%) إتضح أن الإتصال الإداري عامل أساسي لإرساء ثقافة المؤسسة الرياضية.

و منه نستنتج أن الإتصال الإداري يعتبر عملية هامة لتفعيل مهام التسيير بالمؤسسة الرياضية لما تحققه أدواته و وسائله و كذا أنواعه من تسهيل لتمرير المعلومات بين الأفراد و الجماعات في المنظمة أثناء فترات تسيير المشروع، وما يتطلبه من إصدار التعليمات و إتخاذ قرارات صائبة لوضع الخطوط العريضة لكل خطوة و تحديد العناصر اللازمة للتنفيذ.

و من خلال النتائج المتوصل إليها في الدراسة التي جاءت متقاربة إلى حد ما مع نتائج الدراساتين التاليتين:

RUABER ,Techn (2005) بعنوان: "إستخدام تقنيات الإتصال في إدارة المشاريع في سويسرا".

أين توصلت أحد نتائج الدراسة أن تقنيات الإتصال ترفع من أداء العاملين و تساهم بشكل كبير في إنجاز المهام في الوقت المحدد.

مصعب إسماعيل طبش (2008) بعنوان: " دور نظم و تقنيات الإتصال الإداري في خدمة إتخاذ القرارات - حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة".

حيث جاء في أحد نتائج هذه الدراسة، أن نسبة أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بشكل كبير على أن توظيف تقنيات الإتصال الحديثة يساهم في سرعة أداء المهام و إتخاذ القرارات.

➤ يساهم الإتصال الإداري في تحقيق الوظائف التسييرية للمشروع بالمؤسسة الرياضية

وضحت نتائج تحليل الجدول رقم(22) بأن أغلبية أفراد العينة و المقدرة ب: (80%) أكدوا بأن الإتصال الإداري يساهم في تحقيق الوظائف التسييرية بالمؤسسة الرياضية.

عليه نستنتج أن هناك مساهمة إيجابية على العموم للإتصال الإداري في تحقيق الوظائف التسييرية بالمؤسسة الرياضية خاصة للمشروع، من خلال توفير المعلومات و البيانات سواء كانت كمية أو وصفية، وبعد توفير هذه المعلومات للقائم على الإتصال بالمؤسسة، فإن الإتصال يساعد القائمين على وضع و إعداد الخطط من معرفة الإمكانيات البشرية و المالية و اللوجيستكية داخل المؤسسة.

و من خلال النتائج التي توصل إليها الباحث في الدراسة التي جاءت متوافقة مع نتائج دراسة:

محمد عبد الله العنزي (2010) بعنوان: " أثر الإتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية".

التي كانت أحد نتائج الدراسة بأهأتاحت المعلومات الناتجة عن الإتصالات الإدارية بين العاملين، من خلال ما تحمله من خصائص إيجابية في توفير بيانات واضحة عن المواقف اللازمة لإتخاذ قرارات بشأنها، ما سهل إتخاذ القرارات الإدارية إيجابية ناجحة، كما أنها جعلت القرارات الإدارية أكثر قبولا من العاملين، و هذا كله يعني وجود أثر لخصائص المعلومات المطلوبة في وزارة العدل الكويتية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية.

➤ **تعليل الإجابة ب: " نعم" فيما تتمثل الوظائف التسييرية التي يساهم الإتصال الإداري في تحقيقها للمشروع بالمؤسسة الرياضية.**

جاءت نتائج تحليل الجدول (23) بتأكيد ما نسبته (80%)، من أفراد عينة الدراسة يرون بأن التنظيم وظيفة تسيير في المؤسسة الرياضية يحققها الإتصال الإداري، فيما يؤكد المستجوبين و الذين مثلوا نسبة (73.33%) أن الإتصال الإداري يحقق الرقابة كوظيفة تسييرية للمشروع بالمؤسسة الرياضية.

و منه نستنتج أن الإتصال الإداري كعملية فعالة في المؤسسة الرياضية فهو يساهم في تحقيق الوظائف التسييرية للمشروع، كون عملية التسيير تكون بطريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية

و المادية و المالية، قصد تحقيق الأهداف و تنسيق الجهود لجماعة المشروع، و تتم هذه الطريقة لضمان سيورة الوظائف التسييرية المتمثلة في التخطيط و التنظيم و التنسيق و الرقابة للعمليات المراد تنفيذها في المشروع.

➤ مساهمة الإتصال الإداري في تطوير قدرات مسيري المشاريع بالمؤسسة الرياضية.

تحليل بيانات الجدول رقم (24) وضحت أن ما نسبته (60%) من أفراد العينة يرون بأن الإتصال الإداري يساهم في تطوير قدرات مسيري المشاريع بالمؤسسة الرياضية، فيما ينفي ذلك ما يقدر بنسبة (40%) من الأفراد المستجوبين.

و منه نستنتج أن مساهمة الإتصال الإداري في تطوير قدرات مسيري المشاريع بالمؤسسة الرياضية مقبولة نوعا ما و لا ترقى إلى المستوى العالي لتحقيق أداء جيد للمهام المنوطة بالمسيرين و هذا من خلال العمل على إيصال المعلومات و البيانات في أوانها بطريقة واضحة و دقيقة، و التي تعتمد على الأساليب الشفهية و الكتابية و الإلكترونية، مما يحقق التكامل و التناسق بين جماعة المشروع بالمنظمة من ناحية فعالية التنظيم وكذا تفعيل الدور الرقابي بما يتعلق بتنفيذ القرارات و متابعة تجسيدها ميدانيا.

و من خلال النتائج المتوصل إليها في الدراسة و التي جاءت مقارنة مع نتائج دراسة:

RUABER, Techn (2005) بعنوان: "إستخدام تقنيات الإتصال في إدارة المشاريع في سويسرا".

التي كان من أهم نتائج هذه الدراسة أن الأنترنت و تطبيقاته وخاصة البريد الإلكتروني هي أهم وسيلة يتم إستخدامها للتنسيق بين فريق العمل داخل أي مشروع.

➤ تعليل الإجابة ب: "نعم" لما تحققه مساهمة الإتصال الإداري في تطوير قدرات مسيري المشاريع بالمؤسسة الرياضي.

من خلال الجدول رقم (25) أقر أفراد عينة الدراسة بأن الإتصال الإداري يساهم في تطوير قدرات مسيري المشاريع بالمؤسسة الرياضية بتحقيق مبدأ التوجيه فكانت بنسبة (73.33%)، تلتها أن المساهمة تتمثل في مبدأ تقسيم العمل، كذلك يتحقق بتوفر مبدأ روح الجماعة و هذا بنسب متساوية قدرها (66.67%).

عليه نستنتج أن للإتصال الإداري مساهمات مختلفة في تطوير قدرات مسيري المشاريع بالمؤسسة الرياضية و هذا من خلال إرساء مبادئ أساسية متكاملة فيما بينها تتضمن تقسيم المهام بين جماعة تسيير المشروع و تحديدها حسب الهدف المرجو من خلال تمرير المعلومات و البيانات بصورة واضحة لتفادي الخلط بين المسؤوليات و إمكانية تحديدها بالتدقيق، كما أن تسيير المهام بالمؤسسة يعتمد على مزاوله الكثير من العمليات الإدارية من ضبط و رقابة و تنسيق بين الأنشطة المختلفة و بالتالي يستلزم وجود سياسات و إستراتيجيات و مجموعة من القرارات و الإرشادات و المذكرات الدورية، و التي توضح لمسيري المشروع بالمؤسسة ما يجب إتباعه و ما يجب تجنبه بطريقة إنضباطية.

➤ الوسائل الإتصالية المعتمدة من طرف المؤسسة الرياضية أثناء مراحل تسيير المشروع؟

- من خلال نتائج تحليل معطيات الجدول رقم (26) أكد أفراد العينة بنسبة كبيرة قدرها (80%) أن مؤسستهم الرياضية تعتمد على الشبكة الهاتفية (ثابت، نقال) كوسائل للإتصال الداخلي أثناء مراحل تسيير المشروع، كما أقروا كذلك إعتمادها على اللقاءات الرسمية و غير الرسمية بنسبة (73.33%)، أما فيما يخص إعتمادهم مؤسستهم في نفس الغرض على وسيلة الدوريات الإعلانية و الإجتماعات فمثلتها نسب متساوية قدرها (66.67%)، أما فيما يخص وسائل "الإتصال الخارجي" المعتمدة من طرف مؤسستهم الرياضية أثناء مراحل تسيير المشروع فقد وضح المستجوبون بأكبر المقدره ب: 73.33% أن الإعتماذ يكون على وسيلة المشاركة في التظاهرات و الإحتفالات، أما بالنسبة للإعتماذ على الموقع الرسمي الإلكتروني للمؤسسة مثلته نسبة قدرها (66.67%)، فيما رأى ما نسبته (60%) أن إبرام إتفاقيات مع المؤسسات و الهيئات الحكومية و الخاصة كوسيلة إتصال خارجي معتمدة من طرف مؤسستهم الرياضية أثناء مراحل تسيير المشروع.

و منه نستنتج العملية الإتصالية المعتمدة من طرف المؤسسة الرياضية أثناء مراحل تسيير المشروع مع جمهورها الداخلي و الخارجي، لا تعتمد بشكل كبير على وسائل إتصال إداري ذات تكنولوجيا حديثة و إلكترونية، لضمان السير الحسن لمهامها و وظائفها التسييرية للمشروع و توفير الجو المناسب لمجموع الفاعلين داخل المنظمة للوصول إلى أحسن النتائج و بلوغ الأهداف المسطرة من قبل مسيريهها، و كذا ضمان الترويج للمنظمة يدفع العملاء و الزبائن لإتخاذ أفعال معينة أو الدفاع عن المنظمة في سياسة معينة تنتهجها أثناء تسيير مشروعها.

و من خلال النتائج المتوصل إليها في الدراسة و التي جاء توافق مع نتائج دراسة:

مصعب إسماعيل طبش (2008) بعنوان: " دور نظم و تقنيات الإتصال الإداري في خدمة إتخاذ القرارات - حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة".

و التي كان من أهم نتائج هذه الدراسة:

- أن واقع نظم و تقنيات الإتصال المستخدمة بالوزارة جيدة لكنها تحتاج لتطوير وتحسين.
- أن أكثر تقنيات الإتصال إستخداماً بالوزارة حسب الترتيب (الهاتف الجوال، الفاكس) و تقليل في إستخدام الأنترنت (البريد الإلكتروني، الشات).

➤ للإتصال الإداري دور حقيقي في تحسين الأداء الوظيفي للمسيرين أثناء تنفيذ المشروع الرياضي.

- نتائج الجدول رقم (27) بينت أن ما نسبته (66.67%) من أفراد العينة يرون بأن للإتصال الإداري دور حقيقي في تحسين الأداء الوظيفي للمسيرين أثناء تنفيذ المشروع الرياضي فيما أكد ما يقدر بنسبة (33.33%) عكس ذلك.

عليه نستنتج أن ليست هناك درجة عالية للدور الحقيقي للإتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للمسيرين أثناء تنفيذ المشروع في المؤسسة الرياضية، و الذي يمكن ترجمته بمدى صلابه العلاقة بين فعالية الإتصال و فعالية الأداء الوظيفي للمسيرين لمشروع المنظمة، كون عدم وجود نظام إتصالي إداري فعال لا يمكن جماعة تسيير المشروع من معرفة الهدف الذي يعملون من أجله الأمر الذي يجعل فعالية الأداء الوظيفي أمراً يصعب تحقيقه بسهولة، حيث نجد أن الخبرة المهنية و المستوى التعليمي و كفاءة الأداء لمسيرى المشروع عندما تكون عالية، فهي مميزات تمكنهم من تفعيل الإتصال الإداري بالتنسيق مع الإدارة العليا للمنظمة الرياضية، مما يؤدي إلى تحسين و رفع الأداء الوظيفي و تحقيق أهداف المؤسسة.

و من خلال النتائج المتوصل إليها في الدراسة و التي جاء متقاربة مع نتائج دراسة:

RUABER, Techn (2005) بعنوان: "إستخدام تقنيات الإتصال في إدارة المشاريع في سويسرا".

والتي كانت أحد نتائج هذه الدراسة:

- أوصت بضرورة الإستفادة من التقنيات في التنسيق و الإتصال بين أعضاء المشروع و مواكبة التقدم التكنولوجي و مسابته لما له من أهمية في سرعة و دقة إنجاز المهام.
- وفق ماذا للإتصال الإداري دور حقيقي في تحسين الأداء الوظيفي للمسيرين أثناء تنفيذ المشروع الرياضي.

- من خلال الجدول رقم (28) أكد أفراد عينة الدراسة الذين عللوا إحتهم ب: "نعم" للإتصال الإداري دور حقيقي في تحسين الأداء الوظيفي للمسيرين أثناء تنفيذ المشروع الرياضي بنسبة كبيرة تقدر ب: (73.33%) لصالح تكوين علاقات مهنية جيدة بين الموظفين، أما تسهيل إتصال المسيرين مع الجمهور الداخلي فقد عبر عنه المستجوبون بنسبة قدرها (66.67%).

و منة نستنتج أن هناك بعض الأدوار للإتصال الإداري لها تأثير في تحسين الأداء الوظيفي للمسيرين أثناء تنفيذ المشروع الرياضي، من خلال ضمان تفعيل لقنوات الإتصال بين مستويات الإدارة و المسيرين و العمل على تمرير المعلومات و البيانات بصورة دقيقة و واضحة، تساعد المسيرين على فهم أكثر لطبيعة عملهم و مسؤولياتهم إتحاه مؤسستهم، و هو ما ينسج علاقة وطيده و تفاعلية للمهام و الأدوار الإدارية بين هرم الإدارة و المستويات الإدارية الوسطى و الدنيا و يوضح مراكز السلطة و التحكم، و بالتالي يؤدي إلى التنفيذ السليم للعمل و يوفر وصفاً واضحاً للوظائف و الواجبات المتعلقة بمسيري المشروع و يجنب الوقوع في إزدواجية العمل و المسؤوليات.

و من خلال النتائج المتوصل إليها في الدراسة و التي جاءت متلائمة مع نتائج دراسة:

حامد على أبو عجوة(2012) بعنوان: "علاقة الإتصال الإداري بأساليب إدارة الصراع التنظيمي - حالة تطبيقية على مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة".

و التي كانت أحد نتائج هذه الدراسة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين درجة ممارسة الإتصال الإداري بأبعاده الأتية: (مهارات الإتصال، وسائل الإتصال، أنواع الإتصال) و بين " أساليب إدارة الصراع التنظيمي معاً " لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة من وجهة نظرهم.

4- البعد الثالث للدراسة: عوائق الإتصال الإداري التي تنقص فعاليته أثناء تسيير المشروع بالمنظمة الرياضية.

يعكس هذا البعد مضمون التساؤل الفرعي الثالث للدراسة و المتمثل في: " ماهي عوائق الإتصال الإداري التي تؤثر على فعالية تسيير مشروع المنظمة الرياضية ؟ ".

و للتوصل إلى إجابة علمية حول فحوى هذا التساؤل الفرعي الثالث للدراسة، ركزنا على ترجمة مؤشرات هذا البعد في شكل أسئلة تمضنتها أداة الدراسة، للكشف عن نوع العوائق التي تنقص من فعالية عملية الإتصال الإداري أثناء تسيير المشروع بالمنظمة الرياضية، و كانت نتائج الإجابة على النحو التالي:

➤ سعي المؤسسة لمعالجة مشاكل نقص فاعلية عملية الإتصال الإداري.

- الجدول رقم (29) بين أن أفراد عينة الدراسة عبروا بنسبة (46.67%) عن سعي مؤسستهم لمعالجة مشاكل نقص فاعلية عملية الإتصال الإداري، و قابلتها نسبة قدرها (33.33%) مثلت من عبروا على أن هذا السعي يكون أحيانا، بينما من أقروا أن مؤسستهم لا تسعى لمعالجة مشاكل نقص فاعلية عملية الإتصال الإداري فكانت بنسبة قدرها (20%) من المستجوبين.

مما نستنتجه أن سعي المؤسسة الرياضية لا يرقى للمستوى المطلوب لإزالة كافة المعوقات الإتصالية داخل الإدارة، و التي قد تحد من فاعلية عملية الإتصال، و التي قد يرجع سببها لعدم وجود علاقات إجتماعية طيبة ما بين جماعة المشروع، أو إلى ضعف محتوى الأفكار و المعلومات المتبادلة ما بين المسيرين، أو إلى نقص بعض الخصائص المهمة الواجب توافرها في عملية الإتصال الإداري و التي من بينها أن يكون الإتصال فعال و ساري في كل الإتجاهات (صاعد، نازل، أفقي، محوري)، و هذا ما يتطلب وجود قنوات إتصال فعالة داخل التنظيم للمساعدة على إنتقال المعلومات و الأفكار و عدم إقتصار الإتصال كونه وسيلة إعلام بل وسيلة تبادل الأفكار و المقترحات و المشاركة في القرارات، مما يشجع على العملية التسييرية للمشروع.

و من خلال النتيجة المتوصل إليها في الدراسة و التي جاء تتفق مع نتائج دراسة:

دراسة Miller (2000) بعنوان: "أهمية مهارات الإتصال الإداري".

والتي كانت أحد نتائج هذه الدراسة:

- أن موظفي نظم المعلومات يفتقرون إلى مهارات الإتصال الإداري التي يحتاجونها لكي يتفاعلوا بنجاح مع المستخدمين و المديرين خلال عملية تطور النظام و مهارات الإتصال أكثر أهمية من تطور المهارات التقنية بالنسبة للعاملين في مؤسسات نظم المعلومات.
- معوقات الإتصال الأكثر تأثيراً على تسيير المشروع في المؤسسة.

من خلال نتائج الجدول (30) عبر أفراد العينة بأعلى نسبة و المقدرة (73.33%) أن أبرز معوقات الإتصال الأكثر تأثيراً على تسيير المشروع في مؤسستهم نفسية إجتماعية، فيما يرى من يمثلون نسبة (46.67%)، أن أبرز معوقات الإتصال بالتساوي خاصة بنظم الإتصال الإداري و التنظيمية داخل المؤسسة، في حين تم التعبير عن العوائق الشخصية بنسبة (66.67%)، و بدرجة متوسطة مقدرة بنسبة (53.33%) أكد المستجوبون أن أبرز معوقات الإتصال الأكثر تأثيراً على تسيير المشروع في مؤسستهم بيئية بحتا.

نستنتج أنه توجد معوقات للإتصال الإداري بالمؤسسة بدرجات متفاوتة أكثرها نفسية إجتماعية بسبب كبر عدد العمال في المؤسسة و إختلاف العوامل النفسية و الإجتماعية فيهم و ضعف الإدارة في عملية التقرب منهم أو قد يتعلق بضعف الفهم الجيد و الصحيح للعملية الإتصالية من طرف الإدارة العليا بالمنظمة الرياضية مما يؤدي إلى سوء الفهم في إستعمالها من طرف المسيرين للمشروع تليها الشخصية تخص المرسل و المستقبل للمعلومات و البيانات و تحدث فيها أثراً عكسياً و ذلك نظراً إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم و في عواطفهم و في مدى فهمهم للإتصال و الإستجابة له و منها كذلك المعوقات المتعلقة بنظم الإتصال الإداري بمعنى عدم كفاءة نظم الإتصال المطبق من طرف إدارة المنظمة الرياضية أو ضعف وسائل الإتصال، أو قد تتمثل في عوائق تنظيمية تتعلق بعدم التطابق بين المخطط له مع النظام الهيكلي المطبق، أو جهل المسيرين بتفاصيل الأعمال الموكلة إليهم خلال مراحل تسيير المشروع و بأقل درجة نجد المعوقات البيئية و التي تمثل المشكلات التي تحد من العمليات الإتصالية الإدارية و التي سببها مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه العامل أو المسير سواء داخل المنظمة أو خارجها، حيث أن بجمل هذه المعوقات إذا لم تعمل المؤسسة على إزالتها و متابعة تفاعلها بإستمرار، فسوف تحد من

تحقيق أهدافها و يفسح المجال لنشاط الإتصالات غير الرسمية و التي لا تتفق في غالب الأحيان أهداف المؤسسة و مع الأهداف التنظيمية الرسمية.

ومن خلال النتيجة المتوصل إليها في الدراسة، والتي جاء متوافقة بشكل كبير مع نتائج دراسة:

مصعب إسماعيل طبش (2008) بعنوان: " دور نظم و تقنيات الإتصال الإداري في خدمة إتخاذ القرارات - حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة".

و التي كانت أحد نتائج هذه الدراسة:

- هناك معوقات تحد من إستخدام تقنيات الإتصال في إتخاذ القرارات و أكثر هذه المعوقات هي المتعلقة بتقنية الإتصال، يليها المعوقات الشخصية ثم المعوقات التنظيمية.

➤ **العوامل التي تؤثر على عملية الإتصال الإداري لتحقيق الفعالية لتسير للمشروع داخل المؤسسة.**

- من خلال نتائج الجدول (31) يتبين أن نسبة (66.67%) من أفراد عينة الدراسة عبروا على أن أهم العوامل التي تؤثر على عملية الإتصال الإداري لتحقيق الفعالية لتسير للمشروع داخل مؤسستهم، تتمثل في نقص وسائل الإتصال داخل المؤسسة، فيما يرى ما نسبته (60%) أن هناك عامل آخر يتمثل في سوء إستخدام لوسائل الإتصال داخل المؤسسة، بينما مثلت النسبة التي قدرها (53.33%) من المستجوبين ممن أقروا أن عدم إمتلاك خبرة في التعامل مع وسائل الإتصال المتطورة و الحديثة هو من عامل من العوامل التي تؤثر على عملية الإتصال الإداري لتحقيق الفعالية لتسير للمشروع داخل مؤسستهم.

عليه نستنتج يتضح بشكل بارز وجود بعض النقص في وسائل الإتصال الإداري خاصة الحديثة منها و كذا سوء إستخدام وسائل الإتصال الإداري في حالات أخرى، و قد يكون السبب في ذلك مادي أو قد يكون بشري، و هو ما يعكس عدم إمتلاك خبرة في التعامل مع وسائل الإتصال المتطورة و الحديثة، أو نقص كفاءة القائمين على عملية الإتصال الإداري، لضمان فعاليته خاصة في تسيير مشروع المنظمة الرياضية، كل هذه العوامل لا محالة ستؤثر على نجاح عملية الإتصال الإداري و تحقيقه

الفعالية لتسيير المشروع، و لا يسمح بتعزيز العلاقات الجيدة بين جماعة المشروع و إبلاغهم بالتعليمات و إيصالها لهم في أوانها و بالشكل الواضح و الدقيق، لغرض تأدية مهامهم بأريحية.

و من خلال النتيجة المتوصل إليها في الدراسة، والتي جاءت متشابهة مع نتائج دراسة:

مصعب إسماعيل طبش (2008) بعنوان: "دور نظم و تقنيات الإتصال الإداري في خدمة إتخاذ القرارات - حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة".

و التي كانت أحد نتائج هذه الدراسة:

- أن أكثر المقترحات أهمية في تحسين عملية الإتصال و إستخدام التقنيات هي تنمية مهارات العاملين، و تزويدهم بالمهارات اللازمة لإستخدام هذه التقنيات و تخصيص موازنة لتنفيذ الخطط المطروحة في مجال تقنية الإتصال

➤ صعوبة في التواصل مع الرؤساء و الزملاء خلال مراحل تسيير المشروع.

من خلال نتائج الجدول رقم (32): يتبين أن النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة و المقدرة بـ: **46.67%** عبروا أنه في بعض الأحيان توجد صعوبات في تواصلهم مع رؤسائهم و بعض زملائهم خلال مراحل تسيير المشروع، فيما أكدها ما نسبته **33.33%**، بينما كانت نسبة قدرها **20%** من المستجوبين ممن عبروا عن عدو وجود صعوبات في تواصلهم مع رؤسائهم و بعض زملائهم.

و منه نستنتج أن عملية الإتصال داخل المنظمة الرياضية مؤشراً لا توحى بوجود طرق و أساليب إتصالية فعالة و مستقرة على مختلف المستويات الإدارية، مما يسهل تدفق المعلومات دون حدوث صراعات داخلية بين المسيرين و مرؤوسيههم أو زملائهم خلال مختلف مراحل تسيير و تنفيذ المشروع.

و من خلال النتيجة المتوصل إليها في الدراسة، والتي جاءت متناسبة مع نتائج دراسة:

حامد على أبو عجوة (2012) بعنوان: "علاقة الإتصال الإداري بأساليب إدارة الصراع التنظيمي - حالة تطبيقية على مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة".

والتي كانت أحد نتائج هذه الدراسة:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "وسائل الإتصال" و "أسلوب التفادي" لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة من وجهة نظرهم.

➤ **تعليل الإجابة ب: "نعم" للعوامل المؤدية إلى صعوبة في التواصل مع الرؤساء و الزملاء خلال مراحل تسيير المشروع.**

- من خلال نتائج الجدول رقم (33) عبر أفراد العينة بنسبة (46.67%) من أفراد عينة الدراسة عبروا على أنه من بين صعوبات تواصل المسيرين مع رؤسائهم و بعض زملائهم خلال مراحل تسيير المشروع يعود لصعوبة اللغة المستخدمة في العملية الإتصالية، فيما يرى ما يمثل نسبة (60%) أن تعدد المستويات الإدارية أفقيا و عموديا أثناء نقل المعلومات و إصدار القرارات هي من بين الصعوبات و بدرجة منخفضة مقدرة بنسبة (26.67%) أكد المستجوبون أن صعوبات تواصل المسيرين مع رؤسائهم و بعض زملائهم يعود للمبالغة في عمليات الإتصال لدرجة الملل أو التقليل منها أثناء تأدية العمل.

عليه نستنتج أن من أبرز الصعوبات التي تحد من عملية التواصل الجيد بين المسيرين مع رؤسائهم و بعض زملائهم خلال مراحل تسيير المشروع بمؤسستهم، تعود بالدرجة الأولى إلى تعدد المستويات الإدارية أفقيا و عموديا أثناء نقل المعلومات و إصدار القرارات، و التي تخضع خلالها رسائل الإتصال إلى كثير من التغيير و التزييف و الإضافة في أثناء نقلها، عموديا من المسؤولين إلى العاملين أو العكس عبر عدة مستويات إدارية، خاصة إذا لم يتبع ذلك الكثير من المتابعة و الحرص و التأكد من سلامة قنوات الإتصال بين المسيرين و رؤوسيتهم أو زملائهم في العمل، كذا صعوبات اللغة المستخدمة في العملية الإتصالية، و التي قد تصبح عندما تكون غير مفهومة لدى المستقبل، عائقا للإتصال كإستخدام مصطلحات فنية متخصصة أو كلمات غير محددة أو كلمات تؤول إلى أكثر من معنى أثناء إصدار القرارات و تنظيم العمل، أو عند إستخدام أساليب إنشائية مطاطة أو معقدة أو غامضة، و التي تكون عائق لتحقيق الإتصال لهدفه أثناء تسيير المشروع بالمنظمة و تواصل المسيرين بين رؤوسيتهم و زملائهم، فيما يتضح بدرجة ضعيفة أن كثرة الإتصالات في المنظمة من إجتماعات و لقاءات و مقابلات متكررة بشأن موضوع ما، أو عدة مواضيع أمر مقلق و عبء ثقيل على العاملين، كما أنه مضيعة للوقت للمسؤولين في المنظمة و في المقابل تعد قلة الإتصالات إلا للضرورة

القصوى من الأسباب المؤدية إلى الغموض وعدم الوضوح و حجب للمعلومات الهامة و الأساسية في العمل، مما يؤدي إلى عدم فاعلية الإتصال الإداري و إلى فشله.

و من خلال النتيجة المتوصل إليها في الدراسة، و التي جاءت مقاربة مع نتائج دراسة:

محمد عبد الله العنزي (2010) بعنوان: " أثر الإتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية".

و التي كانتأحد نتائج هذه الدراسة:

- أن الإداريين في وزارة العدل على إختلاف مستوياتهم يشجعون الإتصالات التي تتدفق بين الموظفين على إختلاف أنواعها، حيث توفر إتصالات من المديرين إلى العاملين بشكل مستمر تعلمهم بكل ما يهمهم، تسهل الحصول على المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات من خلال التوجيهات و التعليمات والنصائح، أما الإتصالات الصاعدة فتتنقل المعلومات و التقارير حول الإنجازات وكذلك الإقتراحات، من خلال إتصال العاملين بالمديرين، كما تتوفر إتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري تشجع التعاون بين الوظائف وتسهل الحصول على المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات، كل ذلك يؤكد وجود أثر لأنماط الإتصالات الإدارية (الصاعدة، النازلة و الأفقية) في وزارة العدل الكويتية في توفير معلومات ذات خصائص تتسم بالتوقيت المناسبة و الدقة و الشمولية و الوضوح و المرونة و سهولة الحصول عليها.

➤ إعتبار القرارات الصارمة الصادرة من الرؤساء بمؤسستكم أحد أشكال التسلط.

- من خلال نتائج الجدول رقم (34) يتبين أن نسبة (40%) من أفراد عينة الدراسة أقروا بأن القرارات الصارمة الصادرة من الرؤساء بمؤسستهم أحيانا تعد كأحد أشكال التسلط، وهو ما يقابله بنفس النسبة ممن عبروا عن نفي ذلك، بينما مثلت نسبة (20%) من المستجوبين ممن يؤكدوا و يعتبرون أن القرارات الصارمة الصادرة من الرؤساء بمؤسستكم أحد أشكال التسلط.

و منه نستنتج أنه القرارات التي تصدر من طرف الرؤساء بالمؤسسة الرياضية و التي تكون موجه لمسيرى المشروع، يسعون من خلالها بالدرجة الأولى إلى الحفاظ على مصلحة المؤسسة و سير مشاريعها و كذا العمل على تنفيذها كما يرونها هم فقط، دون متابعة رجع الصدى لهذه القرارات

و أساليب إصدارها، و كذا القنوات الإتصالية الإدارية المستعملة و الرامية إلى تنفيذ قراراتهم، مما يوحي أن الرؤساء أو هرم القيادة بالمؤسسة قد يفتقرون إلى الخبرة في مجال القيادة و الحنكة الإتصالية الفعالة و السلسلة، لجعل جماعة المشروع يستقبلون قراراتهم بصورة لا توحى بأن هناك تسلط إداري لا يراعي حالتهم النفسية و المهنية و الذي قد يولد نوع من الضغوط المهنية نتيجة الطرق الإتصالية، أو يدفع بالمسيرين إلى التعمد في عدم تنفيذ القرارات أو تطبيقها بشكل لا يخدم مصلحة و أهداف المؤسسة، و يخلق فجوة تشاركية في تنفيذ المهام.

و من خلال النتيجة المتوصل إليها في الدراسة، و التي جاءت متشابهة مع نتائج دراسة:

مصعب إسماعيل طبش (2008) بعنوان: " دور نظم و تقنيات الإتصال الإداري في خدمة إتخاذ القرارات - حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة".

و التي كانت أحد نتائج هذه الدراسة:

- أن نسبة أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بشكل كبير على أن توظيف تقنيات الإتصال الحديثة يساهم في سرعة أداء المهام و إتخاذ القرارات.

➤ الرأي بأن عملية الإتصال الإداري تتم بين المؤسسة و الجمهور الخارجي بشكل جيد.

- من خلال نتائج الجدول رقم (35) يتبين أن نسبة (60%) من أفراد عينة الدراسة أكدوا أن عملية الإتصال الإداري تتم بين مؤسستهم و الجمهور الخارجي بشكل جيد، بينما مثلت ما نسبته (40%) من المستجوبين عكس ذلك.

- و منه نستنتج أن عملية الإتصال الإداري تتم بين المؤسسة و الجمهور الخارجي بشكل مقبول نوعاً ما، و هو يدل على أن المؤسسة لا تعتمد بشكل كافي على تكنولوجيا المعلومات في مجال الإتصال و العلاقات العامة، لخلق سبل لإنشاء علاقات ناجحة و فعالة مع أصحاب المصلحة من الجمهور الخارجي، لتحسين صورة المؤسسة و نسج علاقات عامة مع المحيط الخارجي، و التي تتبلور في نشاط إتصالي يهدف إلى تكوين علاقة متينة بالإعتماد على طرق و أساليب إتصالية تتمثل بصفة خاصة في الأبواب المفتوحة، المطبوعات الإشهارية، الموقع الرسمي للمؤسسة، اللوحات الإعلانية، العلاقات مع الصحافة.. إلخ.

➤ **تعلييل الإجابة ب: "لا" لعدم عملية الإلتصال الإداري لا تتم بين المؤسسة و الجمهور الخارجي بشكل جيد.**

- من خلال نتائج الجدول رقم (36) عبر بنسبة (46.67%) من أفراد عينة الدراسة أكدوا على أن عملية الإلتصال الإداري لا تتم بين مؤسستهم و الجمهور الخارجي بشكل جيد بسبب نقص في وسائل الإلتصال الإلكترونية الحديثة، أما بخصوص سوء إستخدام الطرق و الأساليب الإلتصالية للإلتفاتح على المحيط الخارجي للمؤسسة فقد مثلته نسبة من المستجوبين قدرها (40%)، بينما يرى من مثلتهم نسبة منخفضة و المقدرة ب: (26.67%) أن نقص في كفاءة القائم بالإلتصال في مجال الإلتصال و العلاقات العامة من أحد الأسباب التي تساعد في أن تتم عملية الإلتصال الإداري بين مؤسستهم و الجمهور الخارجي بشكل جيد

- عليه نستنتج أن على المؤسسة الرياضية مثلها مثل المنظمات الأخرى، مضاعفة سعيها لتقديم نفسها كمؤسسة متماسكة و موثوقة و جديدة بالثقة، من خلال تبني المزيد من التدابير من أجل التكامل مع جمهورها الخارجي، و هذا بتوفير وسائل الإلتصال الإلكترونية الحديثة (الموقع الرسمية، البريد الإلكتروني،... إلخ) لتوفير أكبر قدر من المعلومات و إضفاء الطابع الرسمي على جميع إلتصالاتها الإدارية، و السعي إلى التوحيد في كل ما تقول و تفعل مع جمهورها الخارجي، و هذا كله يفرض تطورها إستراتيجيا و تكتيكا في الإلتصالات الإدارية، لغرض بناء سمعة جيدة و مميزة لها من خلال إشتراك العلاقات العامة و إستغلالها لوسائل الإلتصال الإلكترونية الحديثة، و تطوير قدرات و مهارات القائم عليها للإلتفاتح على المحيط الخارجي للمؤسسة أكثر، و تحقيق أهدافها في مشاريعها و تسويق ما تصبوا إليه، حيث أن إستقرار المؤسسة الرياضية في بيئتها الخارجية يساهم في إستقرارها داخليا.

و من خلال النتيجة المتوصل إليها في الدراسة، و التي جاءت متناسبة مع نتائج دراسة:

مصعب إسماعيل طبش (2008) بعنوان: "دور نظم و تقنيات الإلتصال الإداري في خدمة إتخاذ القرارات - حالة تطبيقية على وزارة التربية و التعليم في قطاع غزة".

و التي كانت أحد نتائج هذه الدراسة:

- أن أكثر تقنيات الإتصال إستخداما بالوزارة حسب الترتيب (الهاتف الجوال، الفاكس)،
و تقليل في إستخدام الأنترنت (البريد الإلكتروني، الشات).

❖ خلاصة نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها و تساؤلاتها الفرعية:

أ) التساؤل الفرعي الأول: " ماهي أنواع و وسائل و أساليب الإتصال الإداري و أثرها على التسيير الفعال لمشروع المنظمة الرياضية ؟ "

- هناك فروقات متباينة في مفهوم مصطلح الإتصال الإداري لدى مسيري المشروع بالمنظمة الرياضية و المتباينة في كونه تمرير المعلومة فيما بينهم، و كذا ربط العلاقات بين الإدارة و الموظفين والتي تعتبر من أهم وظائف الإتصال الإداري في المنظمات و أكثرها فعالية، كما أنها تساعد التنظيم على التكيف مع المتغيرات الداخلية من أجل تحقيق التأثير و الإقناع بين مسيري التنظيم و تمكنهم من معرفة ما يطلب منهم تأديته أثناء مراحل تنفيذ المشروع بالمنظمة و ما يتعلق ببيئتها و محيطها الخارجي كذلك.

- الإتصال النازل يمثل أهم شكل من أشكال الإتصال الإداري إستخداماً بالمؤسسة الرياضية و أداة هامة في نقل الأوامر و التوجيهات من الرؤساء و المشرفين إلى المرؤوسين و العمال، و ذلك من خلال تدرج السلطة حسب الهرم التنظيمي، فيما يأتي الإعتماد على الإتصال الصاعد بصورة أقل إعتماداً من سابقه رغم أن هذا النوع له أهمية كبيرة و يهدف إلى تحديد الوظيفة و الأداء و ما يرتبط بها من مشكلات كمشاكل الزملاء من العاملين و الممارسات التنظيمية و المهام المطلوب أدائها و كيفية تنفيذها.

- المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على الإتصال الرسمي كأحد أنواع الإتصال الإداري للحصول على المعلومات و إيصالها إلى مسيري المشروع عبر قنوات محددة سلفاً في جميع أنحاءها، و يكون على شكل أوامر، تقارير، توجيهات، النصائح و الخطط و الآراء الصاعدة إلى المسؤول أو الرئيس و طرح لمختلف المعوقات و الملاحظات التي يسعى العاملين و المسيرين إلى إيصالها إلى رئيسهم بينما الإعتماد على الإتصال غير الرسمي كان بدرجة متوسطة لكون هذا النوع من الإتصال يتم بدون قواعد تنظيمية محددة و واضحة.

- هناك نوع من الإستراتيجيات تعتمد عليها المؤسسة الرياضية في إتصالها مع محيطها الخارجي تقتصر بصورة كبيرة على تسوية العلاقة مع المؤسسات و الهيئات الإدارية و كسب ثقة العملاء كونها من الطرق الحديثة للحفاظ على صورة المنظمة و موقعها في بيئتها الخارجية، دون إغفال معرفة كل

ميولات و رغبات العملاء على إختلافهم و إيجاد تفاعل بين المؤسسة الرياضية و المجتمع الخارجي و هي إستراتيجيات واجب توفرها في الإتصال الحديث للمؤسسات، فيما يتضح أن وضع خطط خارجية تواكب كل التطورات و التغيرات الحاصلة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية لا يحتل مستوى كبير، و هو ما يوحي أن المنظمة الرياضية لا تعتمد كثيراً على بناء إستراتيجيات إتصالية بديلة لمعالجة أي طارئ في محيطها الخارجي لأجل مواجهة الأزمات التي تعيق ضمان إستمراريتها و تحقيق أهدافها.

- إنتهاج المؤسسة الرياضية لبعض الأساليب الإتصالية الإدارية كآلية فعالة هدفها وقائي لا عقابي إتجاه العاملين بها، من أجل تصحيح السلوكيات الفردية أو إتجاه الزملاء و الرؤساء لضمان السير الحسن لنشاط المنظمة و تحقيق إستقرارها في بيئتها الداخلية.

- للمؤسسة سياسة منتهجة في دعم القضايا الإتصالية داخليا من أجل ضمان تنفيذ برامج مشاريعها، بإستخدام أحسن الأساليب وطرق الإتصال الإداري كسبيل لإشراك مسيري مشاريعها لإتخاذ القرارات الصائبة و الحكيمة، و هذا للقضاء على مركزية تحديد القرارات من خلال الإعتماد على الاجتماعات الديمقراطية و تفعيل الإتصال التواجمي (المباشر) على مختلف المستويات عمودية و أفقية، مما يساعد على قراءة المعاني الحقيقية للرسائل الإتصالية للقرارات، و هذا بدرجة أكبر من اللجوء للإعتماد على وسائل الإتصال التكنولوجية الحديثة (البريد الإلكتروني الموقع الرسمي..إلخ).

- للأدوات الإستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسة أثناء تنفيذ برامج مشاريعها (04) أبعاد الأول متعلقة بنقاط القوة و المتمثلة في تشجيع الإصغاء الذي أهم أنجع أدوات إستراتيجيات المؤسسة الإتصالية والتي تعتمد على فتح قنوات الإصغاء الداخلي و تشجيعها للتكفل بإنشغالات العاملين و خاصة مسيري المشروع من كافة الجوانب سواء مهنية أو إجتماعية، الثاني متعلق بنقاط الضعف لأهم الأدوات الإستراتيجية الإتصالية المعتمدة و المتمثلة بدرجة كبيرة في عدم تفعيل الإتصال الإلكتروني و بدرجة أقل من ذلك نقص الدورات في مجال الإتصال الإداري، أما الثالث متعلق بالفرص المتاحة للمنظمة الرياضية لإستخدام أهم الأدوات الإستراتيجية الإتصالية و إعتمادها أثناء تنفيذ برامج مشروعها، من خلال توفير وسائل الإتصال الخارجي و الداخل و كذا التدريب لخلق

وعى لدى الموظفين و تحسين أدائهم من أجل أن ترقى المؤسسة إلى مستوى كبير، خاصة ما تعلق بتدريب العاملين بها و لاسيما المسيرين للرفع من قدراتهم و مهاراتهم الإتصالية إداريا، و الرابع متعلق بالتهديدات لأهم الأدوات الإستراتيجية الإتصالية المعتمدة من طرف المؤسسة والمتمثلة بصورة بارزة في إنعدام تكنولوجيا الإعلام و الإتصال (الأنترنت، الأنترانات) و كذلك عدم تفعيل برنامج البريد الإلكتروني.

ب) التساؤل الفرعي الثاني: " هل يعتبر الإتصال الإداري آلية محورية لتفعيل عملية تسيير مشروع المنظمة الرياضية؟ "

- قنوات الإتصال الإداري في المؤسسة كمنظمة رياضية، تعمل إلى حد مقبول على تفعيل مهام التسيير بصفة عامة، و هذا راجع للدور الذي يضمن من خلاله تمرير المعلومات بين جميع الأطراف المشاركة في مهام تسيير المشروع، و إعطاء دافعية و ديناميكية للعمل.

- الإتصال الإداري يعتبر عملية هامة لتفعيل مهام التسيير بالمؤسسة الرياضية لما تحققه أدواته و وسائله و كذا أنواعه من تسهيل لتمرير المعلومات بين الأفراد و الجماعات في المنظمة أثناء فترات تسيير المشروع، و ما يتطلبه من إصدار التعليمات و إتخاذ قرارات صائبة لوضع الخطوط العريضة لكل خطوة و تحديد العناصر اللازمة للتنفيذ.

- هناك مساهمة إيجابية على العموم للإتصال الإداري في تحقيق الوظائف التسييرية بالمؤسسة الرياضية خاصة للمشروع، من خلال توفير المعلومات و البيانات سواء كانت كمية أو وصفية و بعد توفير هذه المعلومات للقائم على الإتصال بالمؤسسة، فإن الإتصال يساعد القائمين على وضع وإعداد الخطط من معرفة الإمكانيات البشرية و المالية و اللوجيستية داخل المؤسسة.

- الإتصال الإداري كعملية فعالة في المؤسسة الرياضية فهو يساهم في تحقيق الوظائف التسييرية للمشروع و نجاعتها، كون عملية التسيير تكون بطريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية و المادية و المالية، قصد تحقيق الأهداف و تنسيق الجهود لجماعة المشروع، و تكمن الفعالية كذلك في ضمان

سيرورة الوظائف التسييرية المتمثلة في التخطيط و التنظيم و التنسيق و الرقابة للعمليات المراد تنفيذها في المشروع.

- مساهمة الإتصال الإداري في تطوير قدرات مسيري المشاريع بالمؤسسة الرياضية مقبولة نوعا ما و لا ترقى إلى المستوى العالي لتحقيق أداء جيد للمهام المنوطة بالمسيرين و هذا من خلال العمل على إيصال المعلومات و البيانات في أوانها بطريقة واضحة و دقيقة، و التي تعتمد على الأساليب الشفهية و الكتابية و الإلكترونية، مما يحقق التكامل و التناسق بين جماعة المشروع بالمنظمة من ناحية فعالية التنظيم و كذا تفعيل الدور الرقابي بما يتعلق بتنفيذ القرارات و متابعة تجسيدها ميدانيا.

- العملية الإتصالية المعتمدة من طرف المؤسسة الرياضية أثناء مراحل تسيير المشروع مع جمهورها الداخلي و الخارجي، لا تعتمد بشكل كبير على وسائل إتصال إداري ذات تكنولوجيا حديثة و إلكترونية، لضمان السير الحسن لمهامها و وظائفها التسييرية للمشروع و توفير الجو المناسب لمجموع الفاعلين داخل المنظمة للوصول إلى أحسن النتائج و بلوغ الأهداف المسطرة من قبل مسيريهما، و كذا ضمان الترويج للمنظمة يدفع العملاء و الزبائن لإتخاذ أفعال معينة أو الدفاع عن المنظمة في سياسة معينة تنتهجها أثناء تسيير مشروعها.

- لا توجد درجة عالية متعلقة بالدور الحقيقي للإتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للمسيرين أثناء تنفيذ المشروع في المؤسسة الرياضية، و الذي يمكن ترجمته بمدى صلابة العلاقة بين فعالية الإتصال و فعالية الأداء الوظيفي للمسيرين لمشروع المنظمة، كون عدم وجود نظام إتصالي إداري فعال لا يمكن جماعة تسيير المشروع من معرفة الهدف الذي يعملون من أجله، الأمر الذي يجعل فعالية الأداء الوظيفي أمراً يصعب تحقيقه بسهولة.

- هناك بعض الأدوار للإتصال الإداري لها تأثير في تحسين الأداء الوظيفي للمسيرين أثناء تنفيذ المشروع الرياضي، من خلال ضمان تفعيل لقنوات الإتصال بين مستويات الإدارة و المسيرين و العمل على تمرير المعلومات و البيانات بصورة دقيقة و واضحة، تساعد المسيرين على فهم أكثر لطبيعة عملهم و مسؤولياتهم إتجاه مؤسساتهم، و هو ما ينسج علاقة وطيدة و تفاعلية للمهام و الأدوار الإدارية بين هرم الإدارة و المستويات الإدارية الوسطى و الدنيا و يوضح مراكز السلطة و التحكم،

و بالتالي يؤدي إلى التنفيذ السليم للعمل و يوفر وصفاً واضحاً للوظائف و الواجبات المتعلقة بمسيري المشروع و يجب الوقوع في إزدواجية العمل و المسؤوليات.

ج التساؤل الفرعي الثالث: " ماهي عوائق الإتصال الإداري التي تؤثر على فعالية تسيير مشروع المنظمة الرياضية؟".

- سعي المؤسسة الرياضية لا يرقى للمستوى المطلوب لإزالة كافة المعوقات الإتصالية داخل الإدارة، و التي قد تحد من فاعلية عملية الإتصال، و التي قد يرجع سببها لعدم وجود علاقات إجتماعية طيبة ما بين جماعة المشروع، أو إلى ضعف محتوى الأفكار و المعلومات المتبادلة ما بين المسيرين، أو إلى نقص بعض الخصائص المهمة الواجب توافرها في عملية الإتصال الإداري و التي من بينها أن يكون الإتصال فعال و ساري في كل الإتجاهات (صاعد، نازل، أفقي، محوري)، و هذا ما يتطلب وجود قنوات إتصال فعالة داخل التنظيم للمساعدة على إنتقال المعلومات و الأفكار، و عدم إقتصار الإتصال كونه وسيلة إعلام بل وسيلة تبادل الأفكار و المقترحات و المشاركة في القرارات، مما يشجع على العملية التسييرية للمشروع.

- توجد معوقات للإتصال الإداري بالمؤسسة بدرجات متفاوتة أكثرها نفسية إجتماعية قد تكون بسبب كبر عدد العمال في المؤسسة و إختلاف العوامل النفسية و الإجتماعية الخاصة بهم أو يرجع لضعف الإدارة في خلق آليات عملية للتقرب منهم أو قد يتعلق بضعف الفهم الجيد و الصحيح للعملية الإتصالية من طرف الإدارة العليا بالمنظمة الرياضية، مما يؤدي إلى سوء الفهم في إستعمالها من طرف المسيرين للمشروع، تليها بدرجة أقل معوقات شخصية تتعلق بالمرسل و المستقبل للمعلومات و البيانات و يحدث فيها أثراً عكسياً، و ذلك نظراً إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم و في عواطفهم و في مدى فهمهم للإتصال و الإستجابة له، و نجد كذلك المعوقات المتعلقة بنظم الإتصال الإداري التي قد تشير لعدم كفاءة نظم الإتصال المطبق من طرف إدارة المنظمة الرياضية أو ضعف وسائل الإتصال، أو قد تتمثل في عوائق تنظيمية تتعلق بعدم التطابق بين المخطط له مع النظام الهيكلي المطبق، أو جهل المسيرين بتفاصيل الأعمال الموكلة إليهم خلال مراحل تسيير المشروع، فيما كانت المعوقات البيئية بأقل درجة و حدة إلا انه قد يكون لها أثرفي خلق مشكلات تؤدي إلى الحد من العمليات الإتصالية الإدارية و التي سببها مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع

الذي يعيش فيه العامل أو المسير سواء داخل المنظمة أو خارجها، حيث أن مجمل هذه المعوقات إذا لم تعمل المؤسسة على إزالتها و متابعة تفاقمها باستمرار، فسوف تحد من تحقيق أهدافها و يفسح المجال لنشاط الإتصالات غير الرسمية و التي لا تتفق في غالب الأحيان أهداف المؤسسة و مع الأهداف التنظيمية الرسمية.

- وجود بشكل بارز بعض النقص في وسائل الإتصال الإداري خاصة الحديثة منها و كذا سوء إستخدام وسائل الإتصال الإداري في حالات أخرى، و قد يكون السبب في ذلك مادي أو قد يكون بشري، و هو ما يعكس عدم إمتلاك خبرة في التعامل مع وسائل الإتصال المتطورة و الحديثة أو نقص كفاءة القائمين على عملية الإتصال الإداري، لضمان فعاليته خاصة في تسيير مشروع المنظمة الرياضية، كل هذه العوامل لا محالة ستؤثر على نجاح عملية الإتصال الإداري و تحقيقه الفعالية لتسيير المشروع، و لا يسمح بتعزيز العلاقات الجيدة بين جماعة المشروع و إبلاغهم بالتعليمات و إيصالها لهم في أوانها و بالشكل الواضح و الدقيق، لغرض تأدية مهامهم بأريحية.

- عمليات الإتصال الإداري داخل المنظمة الرياضية مؤشرات لا توحى بوجود طرق و أساليب إتصالية فعالة و مستقرة على مختلف المستويات الإدارية، مما يسهل تدفق المعلومات دون حدوث صراعات داخلية بين المسيرين و مرؤوسيههم و كذا زملائهم في العمل خلال مختلف مراحل تسيير و تنفيذ المشروع بالمؤسسة، ما يعتبر معوق لوجود مناخ عمل ذو علاقة مهنية متماسكة و تشاركية بين المسيرين و رؤسائهم و كذا زملائهم.

- توجد بعض الصعوبات التي تبرز حدثها في عملية التواصل بين المسيرين مع رؤسائهم و بعض زملائهم خلال مراحل تسيير المشروع بمؤسستهم، و التي تعود بالدرجة الأولى إلى تعدد المستويات الإدارية أفقياً و عمودياً أثناء نقل المعلومات و إصدار القرارات، و التي تخضع خلالها رسائل الإتصال إلى كثير من التغيير و التزييف و الإضافة في أثناء نقلها، عمودياً من المسؤولين إلى العاملين أو العكس عبر عدة مستويات إدارية، كذا صعوبات اللغة المستخدمة في العملية الإتصالية، و التي قد تكون غير مفهومة لدى المستقبل، و تصبح عائقاً للإتصال كإستخدام مصطلحات فنية متخصصة أو كلمات غير محددة أو كلمات تؤول إلى أكثر من معنى أثناء إصدار القرارات و تنظيم العمل أثناء تسيير المشروع بالمنظمة و قد لا تساهم بشكل جيد في تواصل المسيرين بين مرؤوسيههم و زملائهم، فيما نجد

بدرجة ضعيفة أن كثرة الإتصالات في المنظمة من إجتماعات و لقاءات و مقابلات متكررة بشأن موضوع ما، أو عدة مواضيع قد يصبح أمر مقلق و عبء ثقيل على العاملين، أو مضيعة للوقت للمسؤولين في المنظمة، و في المقابل قد تعد قلة الإتصالات إلا للضرورة القصوى من الأسباب المؤدية إلى الغموض و عدم الوضوح و حجب للمعلومات الهامة و الأساسية في العمل، مما يؤدي إلى عدم وجود فاعلية الإتصال الإداري أو قد يؤدي إلى فشله.

- في بعض الأحيان تفهم القرارات الصادرة من طرف الرؤساء بالمؤسسة الرياضية و التي تكون موجه لمسيرتي المشروع أثناء تأدية مهامهم، تفهم على أنها تسلط إداري من طرف المسؤولين، مما يوحي أن الرؤساء أو هرم القيادة بالمؤسسة قد يفتقرون إلى الخبرة في مجال القيادة و الحنكة الإتصالية الفعالة السلسلة، لجعل جماعة المشروع يستقبلون قراراتهم بصورة لا توحى بأن هناك تسلط لا يراعي حالتهم النفسية و المهنية، و الذي قد يكون عائق ينتج عنه تولد أنواع من الضغوطات المهنية، أو يدفع بالمسيرين إلى التعمد في عدم تنفيذ القرارات أو تطبيقها بشكل لا يخدم مصلحة و أهداف المؤسسة، و يخلق فجوة تشاركية في تنفيذ المهام.

- تتم عملية الإتصال الإداريين المؤسسة و الجمهور الخارجي أثناء تسيير المشروع و تنفيذه بمستوى مقبول نوعاً ما، و هو دليل على أن المؤسسة لا تعتمد بشكل كافي على تكنولوجيا المعلومات في مجال الإتصال و العلاقات العامة، لخلق سبل لإنشاء علاقات ناجحة و فعالة مع أصحاب المصلحة من الجمهور الخارجي لتحسين صورة المؤسسة و نسج علاقات عامة مع محيطها الخارجي، و الذي يفرض تطور المؤسسة إستراتيجياً و تكتيكياً في الإتصالات الإدارية، لغرض بناء سمعة جيدة و مميزة لها من خلال إشراك العلاقات العامة و إستغلالها لوسائل الإتصال الإلكترونية الحديثة، و تطوير قدرات و مهارات القائمين عليها، بالإعتماد على طرق و أساليب إتصالية تتمثل بصفة خاصة في الأبواب المفتوحة، المطبوعات الإشهارية، الموقع الرسمي للمؤسسة اللوحات الإعلانية، العلاقات مع الصحافة... إلخ.

الإستنتاج العام للدراسة:

و بناءً على ما سبق ذكره، يرى الباحث كإستنتاج عام للدراسة أن واقع الإتصال الإداري و أثره على التسيير الفعال لمشروع المنظمة الرياضية (مديرية الشباب و الرياضة لولاية سوق أهراس)، مقبول نوعاً ما، غير أنه لا يرقى إلى مستوى عالي و إحتراقي لنجاح العلاقة الترابطية بين متغيرات الدراسة، وفقاً لما جاء من نتائج إجابات الأسئلة الفرعية الثلاثة للدراسة، و الذي يظهر تذبذب في تطبيق عمليات و إستراتيجيات إتصالية إدارية فعالية تبرز أثرها بشكل جلي على تسيير مشروع المنظمة الرياضية و هو ما يتوجب تطوير لوسائل و أساليب و أنواع الإتصال الإداري الحالية داخليا و خارجيا لمدرية الشباب و الرياضة لولاية سوق أهراس، و هذا إستغلال التكنولوجية الحديثة و الإلكترونية في مجالات الإتصال، مع زيادة العمل على تنمية قدرات و مهارات القائمين على العملية الإتصالية من خلال إخضاعهم للدورات التكوينية و التدريبية في المجال الإتصالي بطريقة مستمرة دون إغفال تأهيل و رسكلة مسيري المشروع في مجال التحكم في تكنولوجيات الإتصال الإداري الحديثة، من أجل سد الفجوات و الفروقات المتواجدة بين مستويات الإدارة و العاملين بها و إزالة العوائق الإتصالية بينهم، التي قد تحد من نقل المعلومات و البيانات بصفة دقيقة و واضحة و إصدار القرارات الصائبة المتعلقة بتسيير المشروع.

فيما تبقى مؤشرات فعالية تسيير المشروع بالمديرية المرتبطة بتطبيق آليات إتصالية إدارية ناجعة من طرف هرمها الإداري، تحتاج إلى المزيد من السعي إلى تفعيل قنوات الإتصال داخليا و خارجيا لتمرير المعلومة الآنية و فسح مجال لتبادل الآراء بين مسيري المشروع و الإدارة، مما يساهم بشكل كبير في خلق فاعلية في تسيير المشروع، و خلق روح الإنتماء للمسيرين و تحفيزهم على أداء أدوارهم على أحسن وجه، لتحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة.

أما من ناحية معوقات الإتصال الإداري المؤثرة على فعالية تسيير المشروع بمديرية الشباب و الرياضة لولاية سوق أهراس، يتضح عدم إيلاء إهتمام كبير من طرف الإدارة و سعيها الجاد لإزالة المعوقات المتواجدة حاليا، و التي طفتبدرجات متفاوتة في شكل معوقات نفسية و إجتماعية و كذا معوقات شخصية أو حتى تلك المتعلقة بنظم الإتصال المطبقة من طرف إدارة المديرية، في حين بأقل درجة و حدة تظهر المعوقات البيئية، هذه المعوقات في مجملها مهما اختلفت أشكالها و أنواعها وإن

لم يتم تداركها و العمل على إزالتها و التقليل من حدتها من خلال متابعة تفاقمها باستمرار و تقييمها مرحليا، سيؤدي لا محالة لفسح المجال مستقبلاً لظهور أنشطة إتصالات إدارية غير رسمية داخلي اقد لا يمكن التحكم فيها و إحتوائها، و التي قد تنتقل إلى البيئة الخارجية للمؤسسة، و المعروف أن مثل هذه الأنشطة الإتصالية لا تتفق في غالب الأحيان مع أهداف المؤسسة و مع أهدافها التنظيمية الرسمية و كذلك قد يؤدي إلى تشكل بعض أنواع الضغوطات المهنية و النفسية لدى مسيري المشروع و الذي يؤثر على علاقتهم برؤسائهم و زملائهم، و يمكن ان تؤثر كذلك بطريقة آلية على أدائهم و مردودهم في العمل بشكل خاص و على فعالية تسيير المشروع بشكل عام.

الإقتراحات و التوصيات:

على ضوء نتائج الدراسة التي سعيينا من أجلها، سنقوم بعرض بعض التوصيات و الإقتراحات و المتمثلة في:

- ❖ العمل على تعزيز نظام إتصال إداري يكون إنسيابياً و ذو إتجاهات مختلفة، من خلال فتح قنوات إتصالية جديدة و تعزيز القنوات المتواجدة حالياً بالمؤسسة (مديرية الشباب و الرياضة لولاية سوق اهراس).
- ❖ توفير نظام جيد للمعلومات و تسهيل عملية الحصول عليها، حتى يتسنى لمسيرى المشروع الإبداع و المبادرة في عملهم.
- ❖ العمل على تحسين عملية تدفق الإتصالات الإدارية في المديرية، و الحرص على إزالة ما يعيق تدفق المعلومات و الإتصالات على جميع المستويات الإدارية و في جميع الإتجاهات.
- ❖ توفير الأنترنت على مستوى مصلحة الإستثمارات بمديرية الشباب و الرياضة لولاية سوق اهراس لتمكين المكلفين بتسيير المشروع من إستخدام وسائل الإتصال الحديثة (الفايبر و البريد الإلكتروني و الموقع الرسمي للمؤسسة..إلخ) كوسائل إتصالات إدارية لتسريع و نقل المعلومة بين المسيرين و زملائهم في العمل و كذا الهيئات الخارجية المتعامل معها و أصحاب المصلحة.
- ❖ على المؤسسة الرياضية (مديرية الشباب و الرياضة لولاية سوق اهراس) الإهتمام بالجانب اللوجيستكي كتوفير وسائل نقل لمسيرى المشروع، كونها وسيلة لنقل المعلومة من الميدان لضمان المساهمة في فاعلية تسيير المشروع.
- ❖ تكثيف الدورات التكوينية للمسيرين العاملين بالمؤسسة في مجال علوم و تقنيات الإتصال للرفع من قدراتهم و مهاراتهم في التحكم في وسائل الإتصال الحديثة، و هذا على يد مختصين في المجال من خلال تسخير المختصين داخليا أو إبرام إتفاقيات تكوين خارجي مع الهيئات العمومية و الخاصة لضمان فاعلية تواصلهم مع الإدارة و زملائهم أثناء أداء المهام المنوطة بهم، و إزالة العوائق التنظيمية و الشخصية و النفسية و كذا البيئة التي تأثر على تحقيق أهداف المؤسسة.
- ❖ إثراء عملية الإتصال أكثر من خلال تنمية روح العمل الجماعي بين جماعة المشروع في المؤسسة.
- ❖ عقد إجتماعات و فتح ورشات دورية للتحسيس و التوعية بالتأثير الإيجابي للإتصال الإداري في تسيير المشروع بالمنظمة المؤسسة و مستقبلها.

❖ إعطاء أهمية كبيرة لدور خلية الإتصال و الإعلام بالمديرية للعب دور كبير في الإتصال الداخلي و العلاقات العامة كجزء أساسي لتحقيق أهداف المؤسسة داخليا و خارجيا.

خاتمة:

سعيانا من خلال دراستنا هذه تحت عنوان: " واقع الإتصال الإداري و أثره على التسيير الفعال لمشروع المنظمة الرياضية"، إلى التوغل في الكشف عن أثر الإتصال الإداري على التسيير الفعال لمشروع المنظمة الرياضية المتمثلة في مديرية الشباب و الرياضة لولاية سوق أهراس و محاولة لتوظيف العلاقة التي تربط بين بعدين إحداهما إتصالي ممثلاً في متغير " الإتصال الإداري " و الثاني متغير تسييري ممثلاً في المتغير "فعالية تسيير مشروع المنظمة الرياضية" .


حيث يمكن القول أن الإتصال الإداري يلعب دوراً هاماً و فعالاً في التأثير على الإستراتيجية العامة للمنظمة الرياضية، و التي نعني بها التوجه العام الذي تصبو له المؤسسة لتحقيق أهدافها المسطرة، فهو يساهم التحسين و ارفع من فعالية تسيير المشروع من خلال السلاسة و المرونة التي يقدمها الإتصال على المستوى الداخلي و الخارجي للمؤسسة الرياضية.

و يعتبر تحسين و رفع أداء المسيرين للمشروع في المنظمة الرياضية محورياً أساسياً، لا يمكن تحقيقه إلا من خلال تفعيل قنوات الإتصال داخل المؤسسة، و تخلق مستوى في التفاعل و التعامل بين مسيري المشروع فيما بينهم و بين الإدارة العليا و كذا جماعة المشروع، مما يزيد من درجة الدافعية و الرغبة في العمل و يحسن من فعالية العملية التسييرية وفق مبادئ سليمة.

كما يتبين أن الإعتماد على الوسائل التكنولوجية الحديثة في عملية الإتصال الإداري بالمؤسسة الرياضية، يكون له الأثر الإيجابي على الرفع من فاعلية تسيير المشروع من طرف الإدارة و جماعة المشروع، حيث كلما كانت هناك أنظمة إتصالات جيدة و قوية، ترافقها كفاءات قيادية عالية مكونة في المجال الإتصالي تأثر بفعالية كبيرة في تسيير مشروع المنظمة الرياضية، كونه كلما كانت سهولة في إنتقال المعلومات و البيانات و الأفكار على كافة المستويات الإدارية بأقل وقت و جهد ممكن، كلما ساهم ذلك في تسهيل عملية الإتصال بين مسيري المشروع فيما بينهم و بين الإدارة، و نتيجة زيادة في فاعلية عملية تسيير المشروع و تنفيذه من طرف المسيرين و الرفع من مستوى أدائهم، من خلال إستخدام التقنيات الحديثة في التسيير الإداري بمصالح و أقسام المؤسسة الرياضية، و الوصول إلى إنجاز الأعمال بكل سرعة و فعالية.

ففعالية الإتصال الإداري في المنظمة الرياضية يقابلها فاعلية في تسيير المشروع، و تحسين أداء المسيرين و فهم المهام المنوطة بهم، و خلق روح الجماعة و المبادرة في العمل و المشاركة بشكل أكبر و تحقيق الرضى الوظيفي، الذي يخلق نوع من التعاون و التنسيق مع مختلف المستويات الإدارية و الرؤساء بالمؤسسة، حيث أثبتت العديد الدراسات أن للإتصال أثر فعال في العمليات التسييرية و القائمين بنشاطاتها و الرفع من درجة الأداء و التحفيز على زيادة الحماس في العمل، خاصة في حال إقرار نظام ناجح للحوافز المالية و المعنوية كونها أساليب تشجيعية لخلق الدافعية في العمل بجدية لتحقيق أهداف المؤسسة و ضمان إستمراريتها.

غير أنه نجد أن سوء إستخدام تقنيات و وسائل و قنوات الإتصال الإداري داخل المنظمة الرياضية، بروز العديد المعوقات التي قد تحد أو تنقص من فعالية عملية تسيير المشروع داخلها، منها ما يتعلق بالمرسل أو محتوى الرسالة أو قد تكون متعلقة بالمستقبل، أو قد تعود لأسباب تنظيمية أو شخصية، بالإضافة إلى مجموعة أخرى الأسباب قد تكون ذات إتصال بالبيئة أو الجوانب النفسية للقائمين بالإتصال أو المسيرين و التي تؤثر كلها على العملية الإتصالية بشكل عام و يكون رجوع الصدى الناتج عنها هو نقص فاعلية تسيير المشروع بنجاح، مما يتعارض مع تحقيق أهداف المؤسسة.

قائمة 

المراجع و المصادر

- قائمة المراجع و المصادر العلمية:

أ) الكتب العلمية:

❖ الكتب باللغة العربية:

01. إبراهيم محمود المقصود، حسن أحمد الشافعي: " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج1 نظريات الإدارة و تطبيقاتها"، دار الفكر العربي، القاهرة، 1981.
02. إبراهيم محمود عبد المقصود: "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية"، ط.1، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، 2003.
03. إبراهيم عبد الهادي المليجي: " الإدارة: مفاهيمها، و أنواعها، و عملياتها"، ط.1، المكتب العلمي للكمبيوتر و النشر و التوزيع، مصر، 1988.
04. إبراهيم المعقود: " التنظيم و الإدارة في التربية البدنية"، ط.1، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 1981.
05. إبراهيم خالد الباش: " تأسيس و إدارة المشروع الصغير"، ط.1، دار البيروني للنشر و التوزيع، 2018، بيروت.
06. إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي: " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانيات و المنشآت في المجال الرياضي"، دار الوفاء للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2003.
07. أحمد بن مرسللي: "مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الإتصال"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
08. أحمد صقر عاشور: " السلوك الإنساني في المنظمات"، ط.1، دار النهضة العربية، القاهرة، 1995.
09. أحمد ماهر: " كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال"، د.ط، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2007.
10. أحمد ماهر: " تطوير المنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
11. أحمد ماهر: " الإدارة مبادئ و مهارات"، الدار الجامعية، القاهرة، 2002.
12. أحمد عزمي إمام: " مقدمة في الإدارة العامة و الإدارة الرياضية"، ط.1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2013.
13. أحمد عادل راشد: " مذكرات في إدارة الأفراد"، ط.1، دار النهضة العربية، بيروت، 1981.
14. الحسن إحسان محمد: " الأسس العلمية لمناهج البحث الإجتماعي"، ط.1، دار الطليعة، بيروت، 1968.

15. الخير طارق و آخرون: " مبادئ الإدارة "، ط.1، منشورات جامعة دمشق، دمشق، 2004.
16. القريوتي محمد: " مبادئ الإدارة - النظريات و العمليات و الوظائف "، ط.6، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2004.
17. الشافعي أبوراس: " القانون الإداري- دراسة مقارنة في أصول تنظيم الإدارة و نشاطاتها "، ط.1، دار عالم الكتاب، دمشق، 2001.
18. بغول زهير: " الإدارة - المفهوم و الوظائف "، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2011.
19. بغول زهير: " الإدارة - المفهوم و الوظائف "، د.ط، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2011.
20. بشار حزي: " الإتصال التنظيمي "، ط.1، منشورات الجامعة الإفراسية السورية، سوريا، 2020.
21. بشير صالح الرشيد: " مناهج البحث التربوي "، د.ط، دار الكتاب الحديث، مصر ، 2002.
22. بيرنار مبيج: " الفكر الإتصالي: من التأسيس إلى منعطف الألفية الثالثة ، ترجمة: أحمد القصور"، ط.1، دار توبقال للنشر، الدار البيضاء، المغرب، 2011.
23. بوحوش عمار و آخرون: " مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث "، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
24. بوحوش عمار و محمد محمود الذنبيات: " مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث "، ط.4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
25. جاد الرب، سيد محمد: " إدارة الموارد الفكرية و المعرفية في منظمات الأعمال العصرية "، ط.1، مطبعة العشري، القاهرة، 2006.
26. جمال محمد على: " التنمية الإدارية في الإدارة الرياضية و الإدارة العامة "، د.ط، مركز الكتاب للنشر، الإسكندرية، 2008.
27. جودة محفوظ أحمد: " العلاقات العامة مفاهيم و ممارسات "، د.ط، دار زهران، عمان، 2009.
28. جميل أحمد توفيق: " مذكرات في إدارة الأعمال "، ط.1، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1975.
29. جيرالد جرينبرج، روبرت بارون: " إدارة السلوك في المنظمات "، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل على بسيوني، ط.1، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
30. جمال محمد على: " الحديث في الإدارة الرياضية و الإدارة العامة "، ط.1، مركز الكتاب للنشر، 2007.
31. حبيب راكان و آخرون: " مقدمة وسائل الإتصال "، ط.1، مكتبة دار زهران للنشر و التوزيع، جدة، 2001.

32. حسام سامر عبده: " الإدارة الرياضية الحديثة " ، د.ط، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2011.
33. حسن، أمين عبد العزيز: " إدارة الأعمال و تحديات القرن الحادي و العشرين " ، د.ط، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، 2001.
34. حسن أحمد الشافعي: " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (نظريات الإدارة و تطبيقات) " ، ط.1، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، 2003.
35. حنفي محمود سليمان: " وظائف الإدارة " ، د.ط، مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 1999.
36. حنفي عبد الغفار: " إدارة الأعمال " ، د.ط، الدار الجامعية، القاهرة، 1989.
37. حلوة علي، أحمد سيد: " دراسة في الإتصالات " ، د.ط، مطابع الطوبجي التجارية، حلوان، 1998.
38. خليل أبو أصعب صالح: " الإتصال و الإعلام في المجتمعات المعاصرة " ، ط.5، دار المجدلاوي لنشر و التوزيع، القاهرة، 2006.
39. خليفة راشد الشعالي، عدنان أحمد و ليال عزاوي: " مساهمة في نظرية القانون الرياضي: قانون المعاملات الرياضية " ، ط.1، دار النشر العالمية، القاهرة، د.س.
40. درويش عبد الكريم، تكلا ليلي: " أصول الإدارة العامة " ، ط.2، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1980.
41. ذوقان عبيدات، عبد الرحمان عدس، كابد عبد الحق: " البحث العلمي، مفهومه، أدواته أساليبه " ، ط.1، دار المجدلاوي، الأردن، 1983.
42. رضوان بلخيري، سارة جابري: " مدخل للإتصال و العلاقات العامة " ، ط.1، جسور للنشر و التوزيع، الجزائر، 2013.
43. زيدان عبد الباقي: " وسائل و أساليب الإتصال في المجالات الإجتماعية و التربوية والإدارية و الإعلامية " ، د.ط، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1974.
44. سلطان محمود عرفات: " الإدارة و التنظيم في التربية الرياضية " ، ط.1، دار أسامة للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2010.
45. سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي: " أبعاد العملية الإتصالية " ، د.ط، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999.
46. سلطان، حنان عيسى، غانم سعيد شريف العبيدي: " أساسيات البحث العلمي بين النظرية و التطبيق " ، ط. 1، دار العلوم للطباعة و النشر، الرياض، 1984.
47. سعد صادق بحيري، عبد الرحيم محمد عبد الرحيم: " مبادئ الإدارة " ، د.ط، الإسكندرية، 2013.
48. شكرية خليل ملوخية: " الإدارة في المجال الرياضي " ، ط.1، دار المعارف، الإسكندرية، 1981.

49. صالح إسماعيل: " نظرية المعرفة: مقدمة معاصرة "، ط.1، الدار المصرية اللبنانية القاهرة، 2020.
50. صلاح الشنواني: " التنظيم و الإدارة في قطاع الأعمال "، ط.1، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1997.
51. عامر سعيد يس: " الإتصالات الإدارية "، د.ط، مطبعة الإشعاع، القاهرة، 2001.
52. عادل حسين: " الإدارة "، د.ط، دار النهضة، بيروت، 1976.
53. عبد الرحمن توفيق: " إدارة الأعمال - الجوانب السلوكية و التنظيمية للبيئة "، دار الشعب للطباعة، القاهرة، 1976.
54. عبد الرحمن عبد الباقي عمر: " دراسات في إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية "، د.ط، القاهرة، 1983.
55. عبد الرزاق الدليمي: " نظريات الإتصال في القرن الحادي و العشرين "، ط.1، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2016.
56. عبد الله محمد عبد الرحام: " سيكيولوجيا الإتصال و الإعلام "، ط.1، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2002.
57. عبد الله حسن مسلم: " مهارات الإتصال الإداري و الحوار "، ط.1، دار المعزز للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2015.
58. عبد الباقي صلاح: " السلوك التنظيمي "، ط.3، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2001.
59. عبد الستار محمد العلي: " إدارة المشروعات العامة "، ط.1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2009.
60. عبد الحميد شرف: " الإدارة في التربية الرياضية بين النظرية و التطبيق "، د.ط، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1990.
61. عبد الحميد شرف: " التخطيط في التربية البدنية بين النظري و التطبيقي "، ط.1، دار النهضة للطبع و النشر، القاهرة، 2001.
62. عبد المعطي محمد عساف: " السلوك الإداري و التنظيمي في المنظمات المعاصرة "، د.ط، دار زهوان للنشر و التوزيع، عمان ، 1999.
63. عدوي ناصر دادي: " إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، دراسة نظرية تطبيقية "، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
64. عمر محمد دره: " مدخل إلى الإدارة "، د.ط، دار الرضوان للطباعة، حلب، سوريا، 2009.
65. عمر محمد عبده: " مدخل إلى الإدارة "، د.ط، دار الباسل للنشر و التوزيع، القاهرة، 2009.

66. علي خلف: " إتخاذ القرارات الإدارية " ، ط.1، دار قنديل للنشر و التوزيع، عمان، 2004.
67. علي عجوة: " الأسس العلمية للعلاقات العامة " ، ط.3، عالم الكتب، القاهرة، 1995.
68. علي شريف: " الإدارة المعاصرة " ، ط.1، الدار الجامعية، القاهرة، 2000.
69. علي السلمي: " إدارة الموارد البشرية " ، د.ط، مكتبة الإدارة الجديدة- غريب، الفجالة، 1996.
70. علي السلمي: " الإدارة بالأهداف " ، ط.1، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 1999.
71. علي فلاح الضلاعين و آخرون: " دراسة الجدوى الإقتصادية و تقييم المشاريع " ، د.ط، دار الإعصار العلمي للنشر و التوزيع، عمان، 2017.
72. علي إبراهيم الخضر، " المدخل إلى إدارة الأعمال " ، د.ط، مطبعة الإتحاد، دمشق، 2008.
73. عصام بدوي: " موسوعة التنظيم و الإدارة في التربية البدنية و الرياضية " ، ط.1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001.
74. عساف عبد المعطي محمد: " السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة " ، د.ط، دار الحامد للنشر، عمان، 1993.
75. فاطمة عوض، ميرفت علي خفاجة: " أسس البحث العلمي " ، ط.1، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية ، 2002.
76. فضيل دليو: " إتصال المؤسسة، إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة " ، ط.1، دار الفجر للنشر و التوزيع، الجزائر، 2012.
77. فضيل دليو: " الإتصال " ، ط.1، دار الفجر للنشر و التوزيع، الجزائر، 2003.
78. فرج الكامل: " تأثير وسائل الإتصال:الأسس الفنية و الإجتماعية" ، ط.2، دار الفكر العربي، القاهرة، 1985.
79. فؤاد الشيخ سالم و آخرون: " المفاهيم الإدارية الحديثة" ، د.ط، مطبوعات الجامعة الأردنية، عمان، 1982.
80. قوته محمد نوري، عبد الحميد أحمد دياب: " الإتصالات الإدارية و نظم المعلومات " ، ط.1، مطابع الشرق الأوسط، جدة، 2001.
81. كمال بربر: " الإدارة عملية و نظام " ، ط.1، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، بيروت، 1996.
82. كمال حمدي أبو الخير: " أصول الإدارة العلمية " ، ط.1، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1974.
83. كمال درويش، و آخرون: " الإدارة الرياضية (الأسس و التطبيقات) " ، ط.2، الدار العربية للكتاب، القاهرة، 1993.
84. كمال درويش: " الأسس العلمية للإدارة الرياضية " ، د.ط، دار العالم العربي للتوزيع، القاهرة، 2009.

85. ليلي السيد فرحات: " القياس و الإختبار في التربية الرياضية " ، ط.1، مركز الكتاب للنشر، عمان ، 2001.
86. محمد أبو سمرة : " الإتصال الإداري و الإعلامي " ، ط.1، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
87. محمد يسري دعبس: " الإتصال و السلوك الإنساني، رؤيا في أنثروبولوجيا الإتصال " ، ط.1، البيطاش للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 1999.
88. محمد رفيق الطيب: " مدخل للتسيير - أساسيات، وظائف، تقنيات " ، ط.3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
89. محمد الناشد: " إدارة الأعمال " ، ط.1، منشورات جامعة حلب، سوريا، 1980.
90. محمد حسن علاوي: " التنظيم و الإدارة الرياضية " ، د.ط، دار فن النشر و التوزيع، القاهرة، 2002.
91. محمد العيد بوشامة: " التشريع الرياضي " ، د.ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
92. محمد عقوبي: " موسوعة التسيير التربوي و الإداري " ، دار الغرب للنشر و التوزيع، القاهرة، 2013.
93. محمد حافظ الحجازي: " وسائط الإتصال الرسمي البيروقراطي الكمبيوترية " ، ط.01، المعهد العالي للسياحة و الفنادق الحاسب العالي، الإسكندرية، 2004.
94. محمد رفيق الطيب: " مدخل للتسيير - (ج2) " ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
95. مادلين بيرلي و آخرون: " الإتصالات: فهم ما وراء الكلمات " ، ترجمة هالة صدقي، ط.1، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2001.
96. مصطفى عبد السميع محمد: " مهارات الإتصال و التفاعل في عمليتي التعلم والتعليم " ، ط.2، دار الفكر العربي، الأردن، 2005.
97. مصطفى كامل محمود، محمد حسام الدين: " الحكم العربي و قوانين كرة القدم " ، ط.2، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1999.
98. مساعد المارون: " الإدارة في المجال الرياضي " ، ط.1، شركة الموحدين للنشر العام، الكويت، 1985.
99. مروان عبد المجيد إبراهيم: " الإدارة و التنظيم و التربية الرياضية " ، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، 2002.
100. مفتي إبراهيم حماده: " تطبيقات الإدارة الرياضية - المدارس - الجامعات - الإتحادات - الأندية الرياضية " ، د.ط، مركز الشاملة للتوزيع و النشر، القاهرة، 2002.
101. موسى أحمد خير الدين: " إدارة المشاريع المعاصرة - منهج متكامل في إدارة المشاريع " ، ط.2، دار وائل للنشر و التوزيع، بيروت، 2014.

102. ميلودي العزوي: " الإتصال المؤسساتي - أساسياته - تطبيقاته - إدارته "، د.ط، مكتبة العبيكان، الرياض، 2006.
103. مؤيد الفضل، محمود العبيدي: " إدارة المشاريع منهج كمي"، د.ط، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2005.
104. نعمان عبد الغني: " الإدارة و التسيير الرياضي و الحكم الراشد "، د.ط، المكتبة الرياضية الشاملة، مصر، 2011.
105. نعمان عبد الغني، لطيفة عبد الله شرف الدين: " الإدارة الرياضية "، ط.1، وزارة الثقافة و الإعلام للطباعة و النشر، البحرين، 2010.
106. نيوتاون سكوير، بنسلفانيا: " دليل لهيئة إدارة المشاريع (دليل PMBOK) "، ط.4، مطبعة معهد إدارة المشاريع، الإسكندرية، 2008.
107. نسرين حسونة: " نظريات الإعلام و الإتصال "، د.ط، شبكة الألوكة للطباعة، القاهرة، 2015.
108. هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النور: " إدارة المنشآت المعاصرة "، د.ط، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2009 .
109. وليم ر. دنكان: " دليل إدارة المشروعات "، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، ط.1، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2002.
110. يحي عبد الغاني أبو الفتوح: " دراسات جدوى المشروعات - بيئة، تسويقية، مالية "، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
111. يورك برس: " سلسلة المميزون الإدارية- إدارة المشروعات "، ط.1، الشركة المصرية العالمية للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007.

❖ الكتب باللغة الأجنبية:

01. Blanchet (A) : " l'entretien dans les sciences sociales " dunod, paris, 1985.
- 02.Carrel and Kuzmits:"Personnel -Management of Human Resources", Merrill Publishing International, Columbus, USA,1986.
03. Charles debbash et al : "L'lexique", 7ème édition , Dalloz, paris, 2001.
- 04.Chandan, Jit S: "Organizational Behavior", 3ème édition, Houghton Mifflin, Roston.
05. Emmanuel Djuto : "management des projets Techniques d'évaluation, analyse, choix et planification", L'armattan, Paris, 2004.

06. Ferrand Alain, MCCARTHY Scott :"**Marketing Des Organisations Sportives – Construire Les Réseaux et Les Relations**" , De Boeck,Italie, 2009.
07. Frimpong, M: "**Project Management For Non-Profit Organizations :A Practical Guide For Managing Developmental Projects** ", Repro Centre, Johannesburg, 2003.
08. Georges Morel : "**Gestion des projets et fabrications sur devis** ", Modern éditions, Paris, 1972.
09. Ge Myers : "**La Dynamique De La Communication Humaine**", Mcgraw-Hill Book Company , 3ème édition,2002 .
10. Ghiglione (R), Matalon (B): "**Les Enquetes Sociologique** ", Presse Universitaire , France, 1985.
11. Grawitz (M) : "**méthode sciences sociale** " dollez, paris, 1994.
12. Henri Fayol: "**Administration Industrielle et Génèrale**", Dunod éditeur, Paris,1920.
13. LASSALLE Frédéric : "**Management Des Organisations Sportives** ", 2ème édition, EMS éditions,Dijon,2015.
14. Madhukar,R. K: "**Business Communication and CustomerRélations**" , 2ème édition, Vikas Publishing House, New Delhi, 2003.
15. Michel Desbordes : "**Gestion du Sport**", Vigot, Paris, 2000.
16. Menipaz , E: "**Essentials of Production and Operations Management**", Prentice Hall International, New York, 1984.
17. Muccuhielli (R): "**Le Questionnaire Dans L'enquête Psycho-Sociale** " , E.S.P, Paris, 1982.
18. Olive.t : "**Project Planning For Dévèloppment :The Project Planning Hanbbook**", July Publications, London, 1998.
19. PIERRE-G-Bergeron : "**La Gastron Moderne Theiorie** ",Marin éditions, Quebec ,1989 .
20. Singh Yogendra ,Pandey Mamta: "**Principles of Organizational Behavior**", A. I. T. B. S , New Delhi, 2004.
21. Vade Mecon : "**Le livre de la communication d'entreprise et des media** ", Bordas, Paris, 1990.

(ب) الرسائل و الأطروحات العلمية:

01. الشهري على حسن: " الإتصالات الإدارية و دورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في منطقة الرياض " ، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
02. العوادي فوزية: " أساليب التسيير الرياضي في الإتحاديات و علاقته بتطوير رياضة النخبة" ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، معهد التربية البدنية و الرياضية، جامعة الشلف، 2017.
03. إسماعيل مقران: " إستراتيجية الإدارة الرياضية للإتحاديات ودورها في كيفية تسيير النوادي و المنتخبات في الجزائر " ، أطروحة دكتوراه، معهد التربية البدنية و الرياضية، جامعة الجزائر 3، 2010/2009.
04. إفروجن غنية: " التسيير الإداري و علاقته بالأداء الرياضي النخبوي (دراسة متمحورة حول البعد القانوني) " أطروحة مقدمة مذكرة لنيل شهادة الماجستير في نظرية و منهجية التربية البدنية والرياضية تخصص: الإدارة و التسيير الرياضي، معهد التربية البدنية و الرياضية سيدي عبد الله - زرالدة، جامعة الجزائر، 2008.
05. حامد على أبو عوجة: "علاقة الإتصال الإداري بأساليب إدارة الصراع التنظيمي- حالة تطبيقية على مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة " ، أطروحة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية- غزة/ فلسطين، 2012.
06. رايح بورزامة: "عملية تسيير الموارد البشرية في الهيئات الرياضية في ظل العولمة و الإقتصاد الحر- دراسة متمحورة حول السياق الإجتماعي الثقافي" ، رسالة دكتوراه علوم، في نظرية و منهجية التربية البدنية و الرياضية، تخصص: تسيير الموارد البشرية و المنشآت الرياضية، معهد التربية البدنية و الرياضية- سيدي عبد الله، جامعة الجزائر 3، 2011/2010.
07. عطية مصلح: " أثر نظام الإتصالات الإدارية في الأداء من وجهة نظر الموظفين الإداريين و المشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في محافظات الشمال " ، أطروحة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة القدس المفتوحة- منطقة قلقيلية التعليمية/ فلسطين، 2008.
08. عابد على: " دور التخطيط و الرقابة في إدارة المشاريع بإستخدام التحليل الشبكي- دراسة حالة مشروع بناء 40 وحدة سكنية LSP بتيارت" ، مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية تخصص: بحوث العمليات و تسيير المؤسسات، جامعة أبو بكر بلقايد- تلمسان، 2011/2010.
09. فادي جعفر دياب الجنيدي: " تقنيات الإتصال الإداري و دورها في تطوير الأداء الوظيفي- دراسة ميدانية في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني" أطروحة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول

- على درجة الماجستير إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي، جامعة الخليل - فلسطين، 2010.
10. فوكراش زوييدة: "التحول من النشاط الهواوي إلى الإحتراف الرياضي و إنعكاسه على مجال التسيير الإداري"، أطروحة مقدمة مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم وتقنيات النشاطات التربوية البدنية و الرياضية تخصص: إدارة و تسيير رياضي، معهد التربية البدنية و الرياضية، جامعة الشلف، 2017.
11. قارح ميروك: " التنمية الإدارية و دورها في تحسين التسيير الرياضي في الجزائر (دراسة حالة وزارة الشباب و الرياضة)"، أطروحة مقدمة مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تسيير المنشآت الرياضية، معهد التربية البدنية و الرياضية سيدي عبد الله، جامعة الجزائر، 2008.
12. محمد عبد الله العنزوي: " أثر الإتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية"، أطروحة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط/الأردن، 2010.
13. مصعب إسماعيل طيش: " دور نظم و تقنيات الإتصال الإداري في خدمة إتخاذ القرارات - حالة تطبيقية على وزارة التربية و التعليم في قطاع غزة"، رسالة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة/ فلسطين، 2008.
14. Miller: " أهمية مهارات الإتصال الإداري"، 2000
15. RUABER, Techn: " إستخدام تقنيات الإتصال في إدارة المشاريع في سويسرا"، رسالة دكتوراه غير منشورة في تخصص: إدارة المشاريع، الجامعة التكنولوجية - فيينا، سويسرا، 2005.

ج) المجالات العلمية:

❖ المجالات باللغة العربية:

01. المنجي زهراء سيف: " الإتصالات الإدارية في الأجهزة الحكومية العمانية (دراسة تحليلية)"، مجلة الإداري، المجلد (26)، ع (92)، سلطنة عمان، مارس 2004.
02. حمدون، راشد: " تقويم الكفايات الإدارية لرؤساء الأندية الرياضية المشاركين بطولة كرة القدم للموسم (2001-2002)"، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، جامعة الموصل، المجلد (7)، ع (24)، 2002.
03. خلوفة إبراهيم أحمد و بن عبد الكريم بوبكر: " رؤية مستقبلية للتخصص في تسيير الإدارة الرياضية (الإتحادات و الهياكل الرياضية أنموذجاً)"، مجلة الميدان للدراسات الرياضية و الإجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور - الجلفة، المجلد (02)، ع (04)، سبتمبر 2019.

04. شريف طارق: " أثر الثقافة العمالية في تطوير كفاءة المنظمة "، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، جامعة الموصل، ع (57)، 1999.
05. فواظمية محمد: " واقع الإتصال الإداري لدى أساتذة التعليم الابتدائي - دراسة ميدانية بالمؤسسات التربوية للتعليم الابتدائي بولاية مستغانم"، مجلة أفاق فكرية، مخبر البحوث و دراسات الفكر الإسلامي، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية جامعة جيلالي اليابس - سيدي بلعباس / الجزائر، المجلد (03)، ع (07) 2017،
06. نايفة علي: " دور الإتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي لجامعة طرطوس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية - دراسة ميدانية"، مجلة إتحاد الجامعات العربية للتربية و علم النفس، كلية التربية - جامعة دمشق / سوريا، المجلد (16)، ع (02)، 2018.

❖ المجلات باللغة الأجنبية:

01. Quain, R.J et Parks, J.V: " **Sport Management Survey** ", Journal Of Physical Education, Recreation and Dance, 57 (4), 2005.

(د) المطبوعات البيداغوجية و المحاضرات:

01. بوطالبي بن جدو: " محاضرات في مادة مدخل الإدارة و التسيير الرياضي "، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، قسم علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية، جامعة سطيف 2، الجزائر، د.س
02. لعياضي عبد الحكيم: " مطبوعة في مقياس تسيير المنشآت الرياضية "، معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية، قسم التخصصات، جامعة سوق أهراس، 2019/2018.

(هـ) القواميس و المعاجم و الموسوعات:

01. معجم المعاني الجامع " معجم عربي - عربي "، د.ط، دار الكتب العلمية، بيروت، 2008.
02. مجمع اللغة العربية: " كتاب المعجم الوسيط "، ط.4، مكتبة الشروق الدولية، بيروت، 2014.

(و) القوانين و المراسيم:

01. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 61، الصادرة بتاريخ: 8 رمضان عام 1427 الموافق ل: أول أكتوبر سنة 2006 م.
02. المرسوم التنفيذي رقم: 06-345 المؤرخ في: 5 رمضان عام 1427، الموافق ل: 28 سبتمبر 2006

(ي) المواقع الإلكترونية:

01. [https://ar.wikipedia.org/wiki, Vue Le](https://ar.wikipedia.org/wiki/Vue_Le): 16.02.2019, [20:25]
02. [https://www.aljazeera.net/blogs,Vue Le](https://www.aljazeera.net/blogs/Vue_Le) : 14.04.2019 , [16 :50]
03. [https://www.al-forqan.net/articles/3585.html, Vue Le](https://www.al-forqan.net/articles/3585.html) : 21.01.2020, [19 :10]

الملاحق 

الملحق رقم (01)

وثيقة الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية بمديرية الشباب

و الرياضة لولاية سوق أهراس  _____

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

PEOPLE'S DEMOCRATIC REPUBLIC OF ALGERIA

Ministry of higher education and scientific research

Hassiba ben bouali University Chlef

Institute of Physical Education and Sports

after-graduate and Scientific Research and External Relations Directorate

Service following of formation in after-graduate



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة حسية بن بوعلي الشلف

معهد التربية البدنية والرياضية

مديرية ما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

مصلحة متابعة التكوين في ما بعد التدرج

الرقم: 2020/.....

الشلف في 22 أفريل 2020

الى السيد : مدير مديرية الشباب والرياضة لولاية سوق أهراس

رخصة بتسهيل مهمة لإجراء بحث علمي

في إطار التحضير لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، نرجو من سيادتكم تسهيل مهمة الطالب الباحث:

اللقب والاسم: دلهوم عماد

مسجل كطالب دكتوراه (ل.م.د) تخصص: الإدارة والتسيير الرياضي . بمعهد التربية البدنية والرياضية، جامعة

حسية بن بوعلي-الشلف

رقم التسجيل: (4112978599)

عنوان البحث: واقع الاتصال الإداري في التسيير الفعال لمشروع المنظمة الرياضية -دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية سوق أهراس

تحت إشراف الأستاذ المؤطر: أ.د/ عكوش كمال جامعة حسية بن بوعلي-الشلف

مكان المهمة و اجراء البحث: مديرية الشباب والرياضة لولاية سوق أهراس

كما نتمنى منكم المساهمة في تكوين طلبتنا و امدادهم بالمساعدة اللازمة، ونؤكد لكم أن نشاط طلبتنا لن يعرقل السير الحسن لنشاطاتكم الداخلية.

في الأخير، لكم منا أسى عبارات التقدير والاحترام

المدر المساعد المكلف بما بعد التدرج
و البحث العلمي و العلاقات الخارجية

عن التوقيع و بتفويض منه
مدير الشباب والرياضة بالولاية
عليك الباسط عمون

الولاية الجزائرية للشباب والرياضة

الولاية سوق أهراس

المدير المساعد السوار

الرقم: 28 أفريل 2020

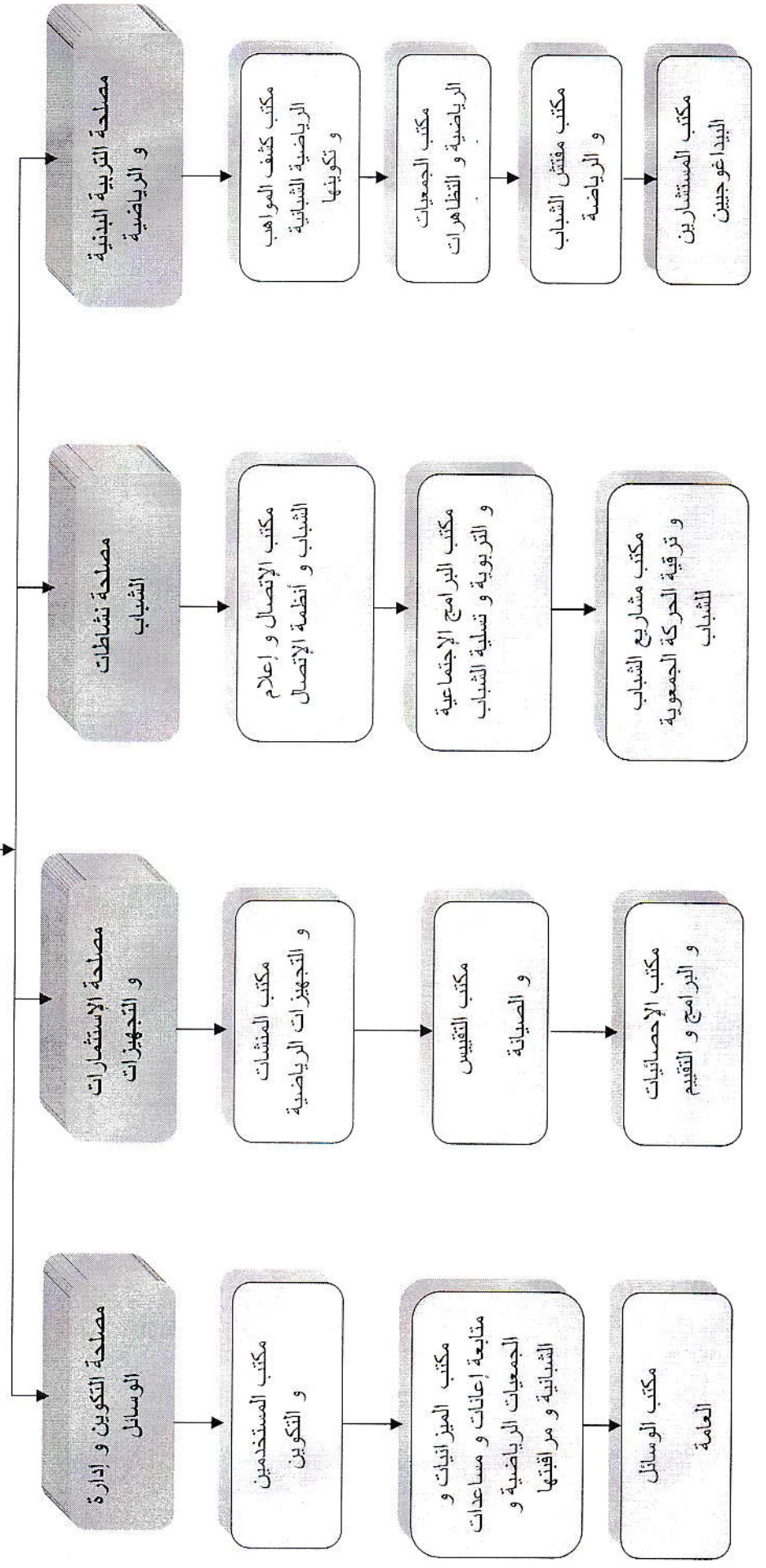
.....

الملحق رقم (02)

نموذج الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب و الرياضة لولاية



سوق أهراس



الملحق رقم (03)

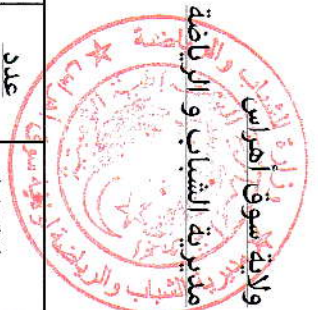
الجدول الخاص بمشاريع مناطق الظل بمديرية الشباب



و الرياضة لولاية سوق أهراس

جدول خاص بمشاريع مناطق الظل

| تاريخ الاستلام | تاريخ بداية الأشغال | مدة الإنجاز | مبلغ للمشروع | عنوان المشروع | مصدر التمويل | المجال | عدد السكان | منطقة الظل |
|----------------|---------------------|-------------|--------------|--|---|--|------------|--------------|
| 2021/04/29 | 2021/01/31 | 03 أشهر | 5.406.051,00 | إنجاز ملعب رياضي جواري ممشية الطلال بلدية المشروحة | Fcd برنامج الضمان و التضامن للجماعات المحلية | الشباب و الرياضة (الملاعب الجوارية) | | مشية الطلال |
| 2021/02/14 | 2021/02/15 | 02 أشهر | 6.420.000,00 | إنجاز ملعب رياضي جواري ممشية الجفينة بلدية عين سلطان | | | | مشية الجفينة |



الملحق رقم (04)

بطاقة تقنية لإنجاز ملعب جوارى بمنطقة الظل " الطلال "



بلدية المشروحة ولاية سوق أهراس _____

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية سوق أهراس

مديرية الشباب و الرياضة


بطاقة تقنية



| | |
|--|---|
| اسم العملية: إنجاز ملعبين جواريين بمنطقة الظل الطلال ببلدية المشروحة و منطقة الظل الجفينة بعين سلطان. | |
| رقم العملية: | 2020 / 23 |
| البرنامج: | صندوق الضمان و التضامن للجماعات المحلية |
| موقع المشروع: | بلدية المشروحة- منطقة الظل الطلال |
| مبلغ العملية: | 12.000.000,00 دج |
| المشروع: | تهيئة ملاعب جوارية بمناطق الظل- الحصة 01: إنجاز ملعب جوارى مع التغطية بالعشب الاصطناعي بمنطقة الطلال- بلدية المشروحة. |
| صاحب المشروع: | <u>السيد والى ولاية سوق أهراس ممثلا بالسيد مدير الشباب و الرياضة.</u> |
| صاحب العمل: | - |
| مقاوله الإنجاز: | ش.ذ.م.م.ش.و حاجي- سوق أهراس |
| مبلغ المشروع | 5.406.051,00 دج |
| آجال الإنجاز: | ثلاثة (03) أشهر |
| تاريخ بدء الأشغال: | 2021/01/31 |
| التاريخ استلام المشروع: | 2021/04/29 |
| مساحة المشروع | 1.125,00 م² |

الملحق رقم (05)

بطاقة تقنية لإنجاز ملعب جوارى بمنطقة الظل "الجفينة"

ببلدية عين سلطان ولاية سوق أهراس _____ 

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية سوق أهراس

مديرية الشباب و الرياضة

بطاقة تقنية



| | |
|--|--|
| <u>اسم العملية: إنجاز ملعبين جواريين بمنطقة الظل الطلال ببلدية المشروحة و منطقة الظل الجفينة بعين سلطان.</u> | |
| <u>رقم العملية:</u> | <u>2020 / 23</u> |
| <u>البرنامج:</u> | صندوق الضمان و التضامن للجماعات المحلية |
| <u>موقع المشروع:</u> | بلدية عين سلطان- منطقة الظل الجفينة |
| <u>مبلغ العملية:</u> | <u>12.000.000,00 دج</u> |
| <u>المشروع:</u> | تهيئة ملاعب جوارية بمناطق الظل- الحصة 02: إنجاز ملعب جوارى مع التغطية بالعشب الاصطناعي بمنطقة الظل الجفينة- بلدية عين سلطان. |
| <u>صاحب المشروع:</u> | السيد والي ولاية سوق أهراس ممثلا بالسيد مدير الشباب و الرياضة. |
| <u>صاحب العمل:</u> | - |
| <u>مقاولة الإنجاز:</u> | مقاولة أشغال البناء ولد فروخ فيصل- سدراتة |
| <u>مبلغ المشروع:</u> | <u>6.420.000,00 دج</u> |
| <u>آجال الإنجاز:</u> | شهرين (02) |
| <u>تاريخ بدء الأشغال:</u> | 2021/02/15 |
| <u>التاريخ استلام المشروع:</u> | 2021/04/14 |
| <u>مساحة المشروع</u> | 1.056 م ² |

الملحق رقم (06)

بطاقة توزيع التعداد البشري لموظفي مديرية الشباب



و الرياضة لولاية سوق أهراس

الملحق رقم (06): التعداد البشري لموظفي مديرية الشباب و الرياضة لولاية سوق أهراس



* منصب مدير الشباب و الرياضة: (01)

* عدد إطارات و مساعدي الرياضة: (32) في مختلف الرتب

| العدد | الرتب |
|-------|---------------------------------------|
| 04 | مستشار رئيسي في الرياضة |
| 26 | مستشار رياضة |
| 02 | مربي رئيسي للأنشطة البدنية و الرياضية |

* عدد إطارات و مساعدي الشباب: (39) في مختلف الرتب

| العدد | الرتب |
|-------|--------------------------|
| 03 | مستشار رئيسي للشباب |
| 24 | مستشار الشباب |
| 11 | مربي رئيسي لتنشيط الشباب |
| 01 | مربي تنشيط الشباب |

* عدد موظفي الأسلاك المشتركة: (56).


* عدد العمال المهنيين: (50) دائمين + (28) متعاقدين

* أسلاك أخرى في إطار الإتفاقيات المشتركة: (13).

| العدد | الرتب |
|-------|-------------------------------|
| 01 | مهندس معماري رئيسي |
| 02 | مهندس معماري |
| 01 | مهندس دولة في السكن و العمران |
| 05 | تقني سامي في السكن و العمران |
| 01 | تقني سامي في الفلاحة |
| 01 | منشط ثقافي |
| 01 | نفساني عيادي درجة (01) |
| 01 | نفساني عيادي درجة (02) |

الملحق رقم (07)

) الأداة المستخدمة في الدراسة الميدانية

إستمارة المقابلة ( _____)

جامعة حسنية بن بوعلي - الشلف
معهد التربية البدنية والرياضية
قسم: إدارة الرياضة

إستمارة المقابلة

السيد (ة) المحترم (ة):

يسعدني أن أضع بين أيديكم هذه الإستمارة و المصممة للحصول على معلومات تخدم أهداف البحث المنجز من طرفي، و الذي يدخل ضمن متطلبات إنجاز أطروحة دكتوراه تخصص: إدارة و تسيير رياضي.

تحت عنوان:

واقع الإتصال الإداري و أثره في التسيير الفعال لمشروع المنظمة الرياضية
* دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية سوق أهراس *

راجياً من سيادتكم المحترمة الإطلاع على محاور الإستمارة و الأسئلة و الإجابة عليها بصدق أمام العبارة التي تناسب درجة موافقتك عليها مع وضع علامة (X) في الخانات المناسبة حيث أن مساهمتكم الموضوعية، سيكون لو الأثر الإيجابي في نجاح الدراسة و تحقيق أهدافها، مع العلم بأن جميع المعلومات المتحصل عليها من هذا الاستبيان، ستبقى سرية و لن تستخدم إلا للأغراض العلمية للبحث فقط.

- المعلومات الشخصية -

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن: أقل من 25 سنة 26-35 سنة 36-45 سنة 46 سنة فما فوق

3- الحالة العائلية: أعزب متزوج (ة) مطلق (ة) أرمل (ة)

4- المستوى التعليمي: مهني ثانوي جامعي دراسات عليا

5- سنوات الخبرة: أقل من 05 سنوات 05-10 سنوات

11-20 سنة 21-30 سنة

أكثر من 31 سنة

6- الوظيفة: إطار إداري مهندس تقني سامي عون إداري

عون إداري متخصص

المحور الأول: " واقع الإتصال الإداري في تسيير المشروع بالمنظمة الرياضية "

7- ماهو مفهومك لمصطلح الإتصال الإداري ؟ (إحتمال أكثر من إجابة واحدة)

- تمرير المعلومة

- ربط العلاقات بين الإدارة و الموظفين

- ربط العلاقة بين المؤسسة الرياضية و محيطها الخارجي

- ربط العلاقة بين الموظفين فيما بينهم

- أخرى تذكر:.....

.....

.....

8- ماهي أشكال الإتصال الإداري الأكثر إستخداما بمؤسستكم الرياضية ؟ (إحتمال أكثر من

إجابة واحدة)

- أفقي

- صاعد

- نازل

9- ماهي أنواع الإتصال الأكثر إستخداماً بمؤسستكم الرياضية ؟

- رسمي

- غير رسمي

10- ماهي الإستراتيجيات التي تعتمد عليها مؤسستكم الرياضية في إتصالها مع محيطها

الخارجي؟ (إحتمال أكثر من إجابة واحدة)

- تسوية العلاقة مع المؤسسات و الهيئات الإدارية.
- كسب ثقة العملاء.
- إيجاد تفاعل بين المؤسسة الرياضية و المجتمع الخارجي.
- معرفة كل رغبات العملاء على إختلافهم.
- وضع خطط خارجية تواكب كل التطورات و التغيرات الحاصلة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية

11- ماهي آليات الإتصال الإداري التي تعتمد عليها مؤسستكم على المستوى الداخلي؟

(إحتمال أكثر من إجابة واحدة)

- توجيه سلوك الموظفين لتحقيق الأهداف
- توجيه الموظفين لمهامهم و تعريفهم بواجباتهم
- الكشف للموظفين عن مردود أدائهم

12- ماهي أهم القضايا الإتصالية التي تهتم مؤسستكم الرياضية بتدعيمها من أجل تنفيذ برامج

مشروعها؟ (إحتمال أكثر من إجابة واحدة)

- إتخاذ القرارات الصائبة و الحكيمة
- التخطيط الإستراتيجي قصير و متوسط و طويل المدى
- القضاء على مركزية المعلومة و تمريرها في أوانها
- * الإعتماد على الإجماعات الديمقراطية للقضاء على مركزية القرار
- * الإعتماد على مبدأ التدريب للجمهور الداخلي للمؤسسة

13- ماهي أهم الأدوات الإستراتيجية التي تعتمد عليها مؤسستكم أثناء تنفيذ برامج مشاريعها؟

| ضع علامة (X) (إحتمال أكثر من إجابة واحدة) | نقاط الضعف | ضع علامة (X) (إحتمال أكثر من إجابة واحدة) | نقاط القوة |
|--|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <p>- عدم تفعيل الإتصال الإلكتروني</p> <p>- نقص الدورات في مجال الإتصال الإداري</p> <p>- عدم وجود التنسيق و التعاون ما بين فروع المنظمات الرياضية.</p> <p>- قلة الوعي بسياسة الإتصال الإداري.</p> | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <p>- تشجيع الإصغاء خاصة من الإدارة العليا</p> <p>- وجود مكاتب إلكترونية</p> <p>- وجود خدمات إلكترونية</p> |
| ضع علامة (X) (إحتمال أكثر من إجابة واحدة) | التحديات | ضع علامة (X) (إحتمال أكثر من إجابة واحدة) | الفرص |
| <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <p>- عدم وجود المرونة الكافية لوسائل الإتصال.</p> <p>- عدم تفعيل برنامج البريد الإلكتروني.</p> <p>- إنعدام تكنولوجيا الإعلام و الإتصال (الأنترنت، الأنترانات، .. الخ)</p> <p>- عدم توفير مخصصات مالية لتطوير الإتصال.</p> | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <p>- توفير التدريب لخلق وعي لدى الموظفين و تحسين أدائهم .</p> <p>- توفير وسائل الإتصال الخارجي و الداخلي.</p> <p>- إستقطاب خبرات و كفاءات في المجال الرياضي و الإتصال.</p> <p>- دعم الإتصال الإداري ضمن الإمكانيات المتاحة.</p> |

المحور الثاني: " الإتصال الإداري آلية محورية لتفعيل عملية تسيير مشروع المنظمة الرياضية "

14- هل الإتصال الإداري يساهم في تفعيل عملية التسيير للمشروع بمؤسستكم الرياضية ؟

نعم لا

15- إذا كانت إجابتك ب: " نعم " لأنه يحقق مايلي: (إحتمال أكثر من إجابة واحدة)

- يساهم في صنع القرار.
- يساهم في وظيفة التنظيم بالمؤسسة الرياضية.
- يساهم في وضع التخطيط للمشاريع و تنفيذها.
- يساهم في تحقيق الرقابة بالمؤسسة الرياضية.
- يساهم في تحقيق تدريب الموارد البشرية.
- يساهم في إدارة الوقت في المؤسسة الرياضية.
- عامل أساسي لإرساء ثقافة المؤسسة الرياضية.
- عامل أساسي لتحقيق تأقلم المؤسسة الرياضية مع محيطها الخارجي.

أخرى تذكر:

.....

.....

16- هل يساهم الإتصال الإداري في تحقيق الوظائف التسييرية للمشروع بمؤسستكم

الرياضية؟

نعم لا

17- إذا كانت إجابتك ب: "نعم" هل تشمل الوظائف فيمايلي: (إحتمال أكثر من إجابة)

- التخطيط

- التنسيق

- إصدار الأوامر

- الرقابة

18- هل يساهم الإتصال الإداري في تطوير قدرات مسيري المشاريع بالمؤسسة الرياضية؟

لا

نعم

19- إذا كانت إجابتك ب: "نعم" لأنه يحقق مايلي: (إحتمال أكثر من إجابة)

- مبدأ تقسيم العمل.

- مبدأ الإنضباط.

- مبدأ التوجيه.

- مبدأ تشجيع روح المبادرة.

- مبدأ روح الجماعة

- مبدأ التكوين في مجال التسيير

- أخرى تذكر:

20- ماهي الوسائل الإتصالية المعتمدة من طرف مؤسستكم الرياضية أثناء مراحل تسيير المشروع؟

| ضع علامة (X) (إحتمال أكثر من إجابة واحدة) | إتصال خارجي | ضع علامة (X) (إحتمال أكثر من إجابة واحدة) | إتصال داخلي |
|---|------------------------------|---|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | - تنظيم الملتقيات. | <input type="checkbox"/> | - الإعتماد على تكنولوجيا |
| <input type="checkbox"/> | - تنظيم الأبواب المفتوحة. | <input type="checkbox"/> | الإتصال الأنترنت، الأنترانات. |
| <input type="checkbox"/> | - إبرام إتفاقيات مع | <input type="checkbox"/> | - الشبكة الهاتفية (ثابت، نقال). |
| <input type="checkbox"/> | المؤسسات و الهيئات | <input type="checkbox"/> | - الدوريات الإعلانية. |
| <input type="checkbox"/> | الحكومية و الخاصة. | <input type="checkbox"/> | - الإجتماعات. |
| <input type="checkbox"/> | - الإعتماد على الموقع الرسمي | <input type="checkbox"/> | - اللقاءات الرسمية و غير الرسمية. |
| <input type="checkbox"/> | الإلكتروني للمؤسسة . | <input type="checkbox"/> | - الرسائل الإلكترونية. |
| <input type="checkbox"/> | - المشاركة في التظاهرات | <input type="checkbox"/> | - الإعتماد على الإتصال |
| <input type="checkbox"/> | و الإحتفالات الرسمية. | <input type="checkbox"/> | المناسباتي. |
| <input type="checkbox"/> | - الإعتماد على تكنولوجيا | | |
| <input type="checkbox"/> | الإتصال الأكسترنات. | | |

21- هل للإتصال الإداري دور حقيقي في تحسين الأداء الوظيفي للمسيرين أثناء تنفيذ المشروع الرياضي ؟

لا

نعم

22- إذا كانت إجابتك ب: "نعم" هل يكون ذلك وفق: (إحتمال أكثر من إجابة واحدة)

- توفير الفعالية الإدارية لدى المسيرين

- تكوين علاقات مهنية جيدة بين الموظفين

- تسهيل إتصال المسيرين مع الجمهور الداخلي و الخارجي

المحور الثالث: "عوائق الإتصال الإداري التي تنقص فعاليته أثناء تسيير المشروع بالمنظمة الرياضية"

23 - هل تسعى مؤسستكم لمعالجة مشاكل نقص فاعلية عملية الإتصال الإداري ؟

أحيانا

لا

نعم

24- حسب رأيك ماهي معوقات الإتصال الأكثر تأثيراً على تسيير المشروع في مؤسستكم ؟
(إحتمال أكثر من إجابة واحدة)

- خاصة بنظم الإتصال الإداري

- تنظيمية

- شخصية

- نفسية و إجتماعية

- بيئية

25- ماهي العوامل التي تؤثر على عملية الإتصال الإداري لتحقيق الفعالية لتسيير للمشروع
داخل مؤسستكم ؟ (إحتمال أكثر من إجابة واحدة)

- نقص وسائل الإتصال داخل المؤسسة

- سوء إستخدام لوسائل الاتصال داخل المؤسسة

- عدم إمتلاك خبرة في التعامل مع وسائل الإتصال المتطورة و الحديثة

..... أخرى تذكر

.....
.....
26- هل لديكم صعوبة في التواصل مع رؤسائكم و زملائكم خلال مراحل تسيير المشروع ؟

نعم لا أحيانا

27- إذا كانت إجابتك ب: "نعم" ماهي العوامل المؤدية إلى ذلك ؟ (إحتمال أكثر من إجابة

واحدة)

- صعوبة اللغة المستخدمة في العملية الإتصالية

- تعدد المستويات الإدارية أفقيا و عموديا أثناء نقل المعلومات و إصدار القرارات

- المبالغة في عمليات الإتصال لدرجة الملل أو التقليل منها بحدة أثناء تأدية العمل

28- هل تعتبر القرارات الصارمة الصادرة من الرؤساء بمؤسستكم أحد أشكال التسلط ؟

غالبا أحيانا أبدا

29- هل ترى أن عملية الإتصال الإداري تتم بين مؤسستكم و الجمهور الخارجي بشكل

جيد؟

نعم لا

30- إذا كانت إجابتك ب: "لا" ما سبب ذلك ؟ (إحتمال أكثر من إجابة واحدة)

- نقص في وسائل الإتصال الإلكترونية الحديثة.

- نقص في كفاءة القائم بالإتصال في مجال الإتصال و العلاقات العامة.



- سوء إستخدام الطرق و الأساليب الإتصالية للإنتتاح على المحيط الخارجي للمؤسسة.

الملحق رقم (08)

القائمة الإسمية للأساتذة المحكمين للأداة المستخدمة في



الدراسة (إستمارة المقابلة)

الملحق (08): قائمة إسمية للأساتذة المحكمين لأداة الدراسة (إستمارة المقابلة)

| الإسم و اللقب | الرتبة العلمية | جهة العمل |
|-----------------|----------------------|---|
| عبدلي فاتح | أستاذ التعليم العالي | معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية - جامعة سوق أهراس |
| بن خديجة منصف | أستاذ التعليم العالي | كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير قسم علوم التسيير - جامعة سوق أهراس |
| بوغالية فايزة | أستاذ محاضر "أ" | معهد التربية البدنية و الرياضية - جامعة الشلف |
| بوساق بدر الدين | أستاذ محاضر " أ " | معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية - جامعة المسيلة |
| محفوطي محمود | أستاذ محاضر " أ " | معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية - جامعة سوق أهراس |
| منماني نادية | أستاذ محاضر "أ" | كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية قسم علوم الإتصال - جامعة سوق اهراس |

الملحق رقم (09)

المرسوم التنفيذي رقم: 06-345 الصادر بتاريخ: 28 سبتمبر 2006، المحدد قواعد تنظيم مديريات الشباب و الرياضة للولاية و سيرها، الصادر بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية



الديمقراطية الشعبية

الملحق (تابع)

| مقر المركز | تسمية المركز |
|------------------------|--|
| عشعاشة | 27 - ولاية مستغانم : 09-27 م.ت.م.ت لعشعاشة |
| المسيلة | 28 - ولاية المسيلة : 13-28 م.ت.م.ت للمسيلة 3 |
| البيض | 32 - ولاية البيض : 09-32 م.ت.م.ت البيض 4 |
| حاسي خليفة | 39 - ولاية الوادي : 11-39 م.ت.م.ت لحاسي خليفة |
| الحمل عين الطويلة | 40 - ولاية خنشلة : 09-40 م.ت.م.ت للمحمل 10-40 م.ت.م.ت لعين الطويلة |
| تيزابزة | 42 - ولاية تيزابزة : 16-42 م.ت.م.ت لتيزابزة |
| بومدفع | 44 - ولاية عين الدفلى : 13-44 م.ت.م.ت لبومدفع |
| المالح | 46 - ولاية عين تيموشنت : 08-46 م.ت.م.ت للمالح |
| القرارة حاسي القارة | 47 - ولاية غرداية : 12-47 م.ت.م.ت للقرارة 2 13-47 م.ت.م.ت لحاسي القارة |

مرسوم تنفيذي رقم 06 - 345 مؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق 28 سبتمبر سنة 2006 ، يحدد قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة للولاية وسيرها.

إن رئيس الحكومة،

- بناء على تقرير وزير الشباب والرياضة،

- وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 4-85 و125 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى القانون رقم 90-08 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالبلدية، المتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 90-09 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالولاية، المتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 04-10 المؤرخ في 27 جمادى الثانية عام 1425 الموافق 14 غشت سنة 2004 والمتعلق بالتربية البدنية والرياضة،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 06-175 المؤرخ في 26 ربيع الثاني عام 1427 الموافق 24 مايو سنة 2006 والمتضمن تعيين رئيس الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 06-176 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1427 الموافق 25 مايو سنة 2006 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-234 المؤرخ في 6 محرم عام 1411 الموافق 28 يوليو سنة 1990 الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشبيبة وعملها،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 93-283 المؤرخ في 9 جمادى الثانية عام 1414 الموافق 23 نوفمبر سنة 1993 والمتضمن تغيير تسمية مصالح ترقية الشبيبة في الولاية،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94-215 المؤرخ في 14 صفر عام 1415 الموافق 23 يوليو سنة 1994 الذي يحدد أجهزة الإدارة العامة في الولاية وهيكلها،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 05-410 المؤرخ في 16 رمضان عام 1426 الموافق 19 أكتوبر سنة 2005 الذي يحدد صلاحيات وزير الشباب والرياضة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 05-411 المؤرخ في 16 رمضان عام 1426 الموافق 19 أكتوبر سنة 2005 والمتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة الشباب والرياضة،

يرسم ما يأتي :

المادة الأولى : يحدد هذا المرسوم قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة للولاية وسيرها.

- ضمان متابعة برامج الاستثمار وإنجاز الهياكل الأساسية وكذا تقييسها وتصديقها وصيانتها وحفظها،

- ضمان تسيير الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لإنجاز مهامها وكذا المحافظة على الممتلكات والأرشيف،

- تقييم النشاطات المبذولة بصفة دورية وإعداد الحصائل والبرامج المتعلقة بها وفقا للأشكال والكيفيات والآجال المقررة.

المادة 4 : تضم مديرية الشباب والرياضة للولاية المصالح الآتية :

- مصلحة التربية البدنية والرياضة،
- مصلحة نشاطات الشباب،
- مصلحة الاستثمارات والتجهيزات،
- مصلحة التكوين وإدارة الوسائل.

لا يتعدى عدد المكاتب في كل مصلحة ثلاثة (3) مكاتب.

المادة 5 : تطبق أحكام المادة 4 من هذا المرسوم بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالشباب والرياضة والوزيرين المكلفين بالمالية والجماعات المحلية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

المادة 6 : بغض النظر عن أحكام المادة 4 أعلاه، يساعد مدير الشباب والرياضة لولاية الجزائر أمين عام.

يكلف الأمين العام تحت سلطة مدير الشباب والرياضة بتنسيق عمل مصالح المديرية.

المادة 7 : تلغى أحكام المرسومين التنفيذيين رقم 90 - 234 المؤرخ في 28 يوليو سنة 1990 ورقم 93-283 المؤرخ في 23 نوفمبر سنة 1993 والمذكورين أعلاه.

المادة 8 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 5 رمضان عام 1427 الموافق 28 سبتمبر سنة 2006.

عبد العزيز بلخادم

المادة 2 : تجمع مصالح الشباب والرياضة على مستوى كل ولاية ضمن مديرية للشباب والرياضة.

المادة 3 : تطور مديريات الشباب والرياضة للولاية المؤسسات والهياكل والأجهزة والنشاطات التابعة لاختصاصها العاملة في ميادين الشباب والتربية البدنية والرياضة وتحثها وتنسقها وتقيمها وتراقبها.

وبهذه الصفة تكلف، على الخصوص بما يأتي :

- تطوير البرامج الاجتماعية التربوية والترفيهية وحركة ومبادلات الشباب وقضاءاتهم للتعبير وتنشيطها ومتابعة تنفيذها،

- إعداد برامج الإعلام والاتصال والإصغاء للشباب وتطويرها وتنشيطها،

- ترقية الحركة الجمعوية للشباب والرياضة وكذا هيكالها وتطويرها وتنظيمها،

- تنفيذ البرامج الهادفة للاندماج الاجتماعي للشباب والمشاركة المتصفة بالمواطنة وترقية مبادراتهم وكذا مكافحة الآفات الاجتماعية والعنف والتهميش، بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية،

- تنفيذ برامج ترقية وتعميم التربية البدنية والرياضة، لا سيما في الوسط التربوي والتكوين وإعادة التربية والوقاية بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية،

- وضع التنظيمات وأقطاب انتقاء المواهب الرياضية الشابة وتوجيهها وتكوينها وتطوير هذه التنظيمات والأقطاب ومتابعتها وترقية الممارسات الرياضية النسوية،

- تنظيم أعمال تكوين المستخدمين والتأطير الدائم / أو العاملين داخل هياكل الحركة الجمعوية وتجديد معارفهم وتحسين مستواهم وتأهيلهم في إطار التنظيم المعمول به،

- إعداد مخطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية،

- السهر على تطبيق التنظيم المتعلق بسير المؤسسات وهيئات الشباب والرياضة الموجودة في الولاية واستغلالها وتسييرها،

- وضع أنظمة لتقييم ومراقبة الهياكل والهيئات والمؤسسات التابعة لاختصاصها والسهر على مراقبة مساعدات الدولة للحركة الجمعوية الرياضية والشبانية،

Ministère De L'enseignement Supérieur Et De La Recherche Scientifique
Université Hassiba Benbouali - Chlef
Institut D'éducation Physique et Sportive
Département: Administration et Gestion Du Sport



Une Thèse Soutenue Pour L'obtention D'un Doctorat

Filière : Administration et gestion du sport

Spécialisation : Sport et Management de L'Ethique à la Pratique

Thème

**LA RÉALITÉ DE LA COMMUNICATION ADMINISTRATIVE ET SON IMPACT
SUR LA GESTION EFFICACE DU PROJET DE L'ORGANISATION SPORTIVE**

* UNE ÉTUDE DE TERRAIN À LA DIRECTION DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS - SOUK AHRAS *

Préparé Par:

Étudiant/ DELHOUM Imed

Date de Discussion : 19.07.2022 Par Le Comité Composé de:

| | | | |
|----------------------------|---------------------------------|--------------------------------|--------------------|
| BOUREZAMA RabeH | Professeur | Université - Chlef | Président |
| AKKOUCHE Kamel | Professeur | Université - Chlef | Etabli |
| BOUREZAMA Djamel | Professeur | Université - Chlef | Examinateur |
| BENABDESLEM Mohamed | Professeur | Université - Djelfa | Examinateur |
| MOKHTARI Abdelhamid | Maitre De Conférence "A" | Université - Chlef | Examinateur |
| GHALMI Imen | Maitre De Conférence "A" | Université - Souk Ahras | Examinateur |

Année Universitaire : 2021/2022