

جامعة مولود معمري تيزي وزو  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم العلوم الانسانية  
فرع علوم الإعلام والاتصال



## دور الاتصال الداخلي في تنظيم الأندية الرياضية الجزائرية لكرة القدم

دراسة حالة النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص اتصال تنظيمي

تحت إشراف:  
د. عبد النور بوصابة

مناعداد الطالبتين:  
- خلوجة لغليد  
- سليمة سي محند

السنة الجامعية: 2018-2019.

## كلمة شكر

نشكر الله عز وجل الذي هدانا للصبر و الصحة لإتمام هذا العمل المتواضع

.....فالحمد لله حمدا كثيرا

الأستاذ الفاضل..... عبد النور بوصابة

للنجاحات أناس يقدرون معناها، و للإبداع أناس يصدونه،

لذا نقدر جهودك المضيئة،

فأنت أهل للشكر و التقدير..... فوجب علينا تقديرك.....

.....فلك منا كل الثناء و التقدير

شكرا و ألفه شكر يا أستاذي

خلوثة و سليمة

## إهداء

الحمد لله فائق الأنوار و جاعل الليل و النهار، ثم الصلاة و السلام على سيدنا محمد  
المختار

أما بعد..... فمن دواعي الفخر و الاعتزاز أن أهدي ثمرة جهدي إلى من أخذوا  
بيدي و وفروا لي سبيل النجاح و التعلم إلى منبع الحب و الحنان

أمي و أبي العزيزين أطال الله في عمرهما و حفظهما

إلى أفراد أسرتي و سندي في الدنيا، الإخوة و الأخوات و زوجة الأخ

إلى كل الأقارب و الأصدقاء و زملاء الدراسة كل باسمه

أهدي ثمرة عملي إلى كل من ترك أثرا طيبا في حياتي و إلى من ذكره قلبي و نسيه  
قلمي

كما أهدي هذا العمل المتواضع إلى كل عائلة شبيهة القبائل بما فيهم الطاقم الإداري و  
الطاقم الفني و اللاعبين

## خاتمة

إهداء

أهدي ثمرة عملي هذا إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله

والى أخي

وأخواتي .

كم أهديها لكل الزملاء والزميلات لدفعة الماستر 2019

ولكل من أعانني من قريب أو من بعيد لانجاز هذا العمل، والى كل طالب علم.

سليمة



## خطة الدراسة

ملخص

مقدمة

### الإطار المنهجي

- الإشكالية وتساؤلات الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- منهج الدراسة وأدواته
- مجتمع البحث وعينته
- تحديد المفاهيم والمصطلحات
- الدراسات السابقة

### الإطار النظري

#### الفصل الأول: الاتصال الداخلي

تمهيد

- المبحث الأول: الخلفية النظرية للدراسة
- المبحث الثاني: تعريف الاتصال الداخلي وأهميته
- المبحث الثالث: وظائف الاتصال الداخلي وأنواعه
- المبحث الرابع: طرق الاتصال الداخلي ووسائله
- المبحث الخامس: مؤشرات الاتصال الداخلي وعوائقه
- المبحث السادس: مقومات الاتصال الداخلي
- المبحث السابع: الاتصال الداخلي في الاندية الرياضية لكرة القدم.

خلاصة الفصل

## الفصل الثاني: عملية التنظيم

تمهيد.

- المبحث الأول: مفهوم التنظيم وخصائصه
- المبحث الثاني: أهداف التنظيم وأهميته
- المبحث الثالث: أنواع التنظيم ومبادئه
- المبحث الرابع: خطوات التنظيم وأشكاله
- المبحث الخامس: تنميط التنظيم ومشاكله.
- المبحث السادس: التنظيم في الأندية الرياضية لكرة القدم

خلاصة الفصل

## الفصل الثالث: الأندية الرياضية لكرة القدم

تمهيد

- المبحث الأول: مفهوم النادي الرياضي وإطاره القانوني
- المبحث الثاني: مراحل تطور النوادي الرياضية في الجزائر
- المبحث الثالث: أصناف النوادي الرياضية لكرة القدم
- المبحث الرابع: الهياكل التنظيمية للنادي الرياضي
- المبحث الخامس: أهداف النوادي الرياضية لكرة القدم
- المبحث السادس: دور الاتصال الداخلي في تنظيم النوادي الرياضية لكرة القدم

خلاصة الفصل

## الإطار التطبيقي

### دور الاتصال الداخلي في تنظيم النادي الرياضي المحترف لشبيبة القبائل

#### تمهيد

- 1- بطاقة فنية للنادي الرياضي المحترف لشبيبة القبائل
- 2- تفريغ و تحليل الجداول البيانات الشخصية
- 3- تفريغ و تحليل جداول المحور الثاني
- 4- تفريغ و تحليل جداول المحور الثالث
- 5- تفريغ و تحليل جداول المحور الرابع
- 6- نتائج الدراسة

#### خاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

الملاحق

فهرس المحتويات

## ملخص الدراسة:

أصبح موضوع الاتصال التنظيمي من بين أهم أولويات المؤسسات الرياضية، وهذا ما دفعها لوضع فرع مهتم بالاتصال داخل هياكلها التنظيمية، ونجد النوادي الرياضية لكرة القدم من بين هذه المؤسسات التي تعطي أهمية قسوة للاتصال التنظيمي.

تمحور موضوع دراستنا حول دور الاتصال الداخلي في تنظيم الاندية الرياضية لكرة القدم، وكانت اشكاليتنا حول الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تنظيم النادي المحترف الرياضي شببية القبائل لكرة القدم، كما تهدف الى الكشف عن مدى مساهمة الاتصال الداخلي والتنظيم الرسمي في تقسيم الأنشطة داخل النادي والتعرف على مختلف العوائق التنظيمية التي تعيق عملية الاتصال.

واعتمدنا في هذه الدراسة على منهج دراسة حالة ووظفنا استمارة بالمقابلة وأيضا الملاحظة من أجل جمع المعلومات، وتمثل مجتمع بحثنا في كل الأندية الرياضية لكرة القدم في الجزائر، أما عينة الدراسة تمثلت في نادي رياضي محترف شببية القبائل وحجمها قدر ب 30 مفردة، وتوصلنا من خلال دراستنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- معظم أفراد العينة في النادي الرياضي المحترف شببية القبائل يتلقون الأوامر والتعليمات من المشرف مباشرة بهدف عدم تشويه المعلومة وتسريبها والحرص على تحديد قدرات ومهارات، منه فإن النادي يعتمد على الاتصال النازل من أجل تنظيم أنشطة النادي.

- وجود اتصال أفقي بين اللاعبين وبين موظفين على كلا الإطارين، وهذا من من خلال الاستفسارات التي تكون بين الموظفين، مما يفسر لنا أن النادي يستخدم هذا على الاتصال خلال عملية تحديد الأدوار.

- الاجتماعات والمقابلات الشخصية من أهم وسائل الاتصال التنظيمي داخل النادي كونها تعمل على التنسيق بين مختلف أعضاء النادي سواء كانوا إداريين أو فنيين أو لاعبين، كما أن هذه الوسائل تعتبر من بين وسائل الاتصال المباشرة و عملية

الاتصال في المجال الرياضي تتطلب هذه الوسائل خاصة عند اللاعبين. كما يعتمد أيضا على الإعلانات، التقارير، اللقاءات

- الاتصال الرياضي يعتبر من ضمن الوسائل الاتصالية الشفوية و الغير شفوية لأنها الأكثر وسيلة اعتمادا عند اللاعبين فيما بينهم: الإشارات، الإيماءات، الحركات، التصفير، والكلمات المتفق عليها، كما أن الإداريون يعتمدون على الاتصال الشفوي من خلال استخدام المقابلات والاجتماعات.
- عملية اتخاذ القرار التنظيمي داخل النادي تعتمد على التشاور، مما يحفز أكثر على تنظيم النادي وكذا إعطاء رسمية أكثر للقرارات. كون النادي يعتمد على مجلس الإدارة مكون من أعضاء لهم أسهم داخله.
- النفوذ الشرعي والقانوني للمسؤول الأول أعطت له صلاحيات التدخل في مهام الموظفين.
- مجلس الإدارة هو الذي يتحمل مسؤولية داخل النادي كون القرارات تأتي منه وهم المعنيين في تحديد السلطات وتفويضها للأفراد التعليمات والأوامر تأتي وفق الهيكل التنظيمي مما يفسر لنا أن النادي يعتمد على التنظيم الرسمي في اصدار الأوامر.
- عدم الاستقرار في الهيكل للنادي يؤثر بالسلب على الأداء و عملية التنظيم.
- معظم أفراد العينة داخل النادي ليسوا على دراية بكل التغيرات داخل النادي، مما يؤثر بالسلب على عملية الاتصال التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية:** دور، الاتصال الداخلي ، تنظيم الأندية الرياضية، شبكية القبائل

## Résumé :

La communication organisationnelle est un sujet très important dans les institutions sportives. C'est ce qui a amené ces dernières à mettre un service qui prend en charge la communication dans leurs organigramme. Les clubs de football sont l'une de ces institutions qui donne une importance capitale à la communication organisationnelle.

C'est sa notre étude porte sur le rôle de la communication interne dans l'organisation des sports de football. Nous nous demandons quel est le rôle que joue la communication interne dans l'organisation du club professionnel Jeunesse Sportive Kabylie. Nous voulons aussi par cette présente étude, montrer le rôle de la communication interne et de l'organisation officielle dans la répartition des activités de son club et connaître les différents obstacles organisationnels qui nuisent à la communication.

Nous nous employé deux méthode de recherche à savoir le questionnaire et l'observation pour constituer notre corpus d'étude. Nous avons effectués 30 questionnaires auprès des fonctionnaires de la Jeunesse Sportive de Kabylie, ce qui a constitué le cas de notre étude

Après l'analyse quantitative et qualitative des données de notre corpus, nous sommes arrivés à des résultats dont les plus importants sont :

- La majorité de nos informateurs (les fonctionnaires de JSK) reçoivent les ordres et les directives directement de leur superviseur cela permet d'éviter la fuite et la déformation des informations transmises, par là nous voyons que le club utilise la communication descendante afin d'organiser les tâches.
- Nous avons remarqués l'existence d'une communication horizontale entre les joueurs et entre les fonctionnaires au niveau des staffs technique et administratives à travers la communication nous avons observé chez ces derniers.
- Le club utilise pour la communication interne des moyens directs comme les réunions, les interviews car le domaine sportif exige justement de tels moyens, utilise aussi la communication indirecte
- La communication sportive fait partie des moyens de communication verbale et non verbale, c'est le moyen utilisé chez les joueurs. Parmi ces moyens, nous avons : les gestes, les grimaces, les sifflements

- Les administrateurs utilisent aussi la communication verbale, comme les réunions et les interviews
- La prise des décisions organisationnelles revient au conseil administratif par consultation. Ce qui donne le caractère officiel aux décisions. La prise des décisions est faite par la voie de consultation parce que les membres du conseil administratif sont des actionnaires.
- Le premier responsable est investi d'un pouvoir légitime et judiciaire que lui confèrent des prerogatives. Il a sous ses ordres les fonctionnaires
- C'est le conseil administratif qui tient la responsabilité à l'intérieur du club puisque c'est lui qui prend les décisions et choisit les responsables
- Les instructions et les ordres sont données par l'organisme du club, ce qui confère que la JSK s'appuie sur une organisation officielle
- L'instabilité de l'organisme influence négativement la performance et l'organisation du club
- La majorité de nos enquêtes affirme qu'ils ne sont pas informés sur les changements qui s'opèrent au sein du club, ce qui fait obstacle à la communication organisationnelle

**Les mots clés:** Le rôle, La communication interne, L'organisation des clubs sportif, Jeunesse Sportive Kabylie

## مقدمة:

تشهد المؤسسات الرياضية في الآونة الأخيرة ، تطورات و تغييرات ملحوظة خاصة فيما يخص عملية تسييرها ، بما في ذلك الأندية الرياضية لكرة القدم، فهذه الأخيرة بعد دخولها عالم الاحتراف، أصبح من الضروري عليها أن تعيد النظر في اساليبها الاتصالية الممارسة من خلال تامين الأبعاد غير المادية كعملية التنظيم ، باعتبارها من العوامل المحددة لتحسين الموقف التنافسي لهذه النوادي و كذا توفير المناخ الملائم لتفجير الطاقات الابداعية الكامنة.

ومع التطورات التكنولوجية في وسائل الاتصال ، أصبح من الضروري على النوادي الرياضية لكرة القدم مواكبة تلك التطورات، فهذا ما فرض على القائمين في ادارة هذه الأندية مواجهة تحديات الاتصال التنظيمي.

وتعتبر الرياضة وبالتحديد كرة القدم ظاهرة اجتماعية ذات أبعاد علمية لا تعترف بالحدود، وأصبحت في تطور مستمر كما ارتقى بها الإنسان بشكل ملحوظ بسبب اهتمام وتركيز الباحثين من مختلف التخصصات الإنسانية والعلمية وذلك بوضع أسس علمية. كما أضحت رياضة كرة القدم أحد أهم الاستثمارات الحقيقية للفرد، وذلك بعد دخول جل الأندية الرياضية العالمية عالم الاحتراف مثل: افسى بارصا ،باريس سان جيرمان، ريال مدريد، فالرياضة أيضا نشاط كأنه محرك يحول الطاقة البشرية إلى طاقة منتجة لهذا أبدت كل دول العالم اهتماما كثيرا بهذا المجال وذلك يظهر من خلال ما وفرته من عوامل مساعدة لممارسة هذا النشاط واستحداث منشآت رياضية ضخمة مجهزة تماما.

لهذا على مسؤولي التنظيمات الرياضية بالخصوص النوادي الرياضية لكرة القدم وضع سياسة اتحادية فعالة تتلاءم مع الوضع والتطور الذي يفرضه العصر.

غير أن المؤسسات الرياضية لكرة القدم تختلف عملية تأسيسها وإنشاءها من بلد إلى آخر فمثلا في الجزائر، النوادي الرياضية لكرة القدم عبارة عن جمعيات رياضية، تساهم بقدر كبير في عملية التنشئة الاجتماعية والإدماج والتفاعل الاجتماعي إلى أن بعد دخول الأندية الرياضية الجزائرية عالم الاحتراف تغيرت مساعيها وضوابط تأسيسها، حيث أصبحت تساهم بقدر كبير في الاستثمار.



وللاتصال دور فعال في هذه المؤسسات الرياضية كونه يشكل روابط وعلاقات بين أعضاء التنظيم الرياضي وبين البيئة الخارجية، كما له أشكال ومن بين هذه الأنواع نجد الاتصال الداخلي الذي هو عملية نقل البيانات والمعلومات داخل التنظيم الرياضي، فهو يربط بين الهرمية الرئاسية والتي لها اتخاذ القرارات، لنجاح استراتيجية التنظيم وتحقيق الأهداف المنشودة.

ومن جهة أخرى ، فان الاتصال داخل التنظيمات الرياضية (النوادي الرياضية لكرة القدم) من بين النشاطات المهمة التي يقوم بها أعضاء التنظيم ، وذلك من اجل نقل تبادل المعلومات بينهم كما يساعد أعضائها على تحقيق أهدافهم الشخصية والتنظيمية وفهم وتحقيق الاستجابة الفعالة للمتغيرات البيئية والتنظيمية وكذا التنسيق بين الأنشطة التنظيمية، والتصدي الفعال للمشكلات والمعوقات العمل التي تحدث داخل المؤسسات الرياضية فأصدار القرارات والأوامر من الرئيس إلى المسؤولين داخل المؤسسات الرياضية أو النوادي الرياضية لا يتم الا باستخدام عملية الاتصال ،كما نجد المرؤوسين يبدون انشغالاتهم واستفساراتهم الا من خلال عملية الاتصال، فالاتصال يعمل على التنسيق بين مختلف مصالح وأقسام الهيكل التنظيمي ويحدد الأدوار ويحقق التكامل بين وحدات التنظيم الرياضي. ومن ناحية أخرى يعتبر التنظيم إحدى أهم وظائف الإدارة الذي يتضمن بطبعه مختلف العلاقات والنتائج التي تترتب على تقسيم الأعمال، وتحديد وسائل للقيام بهذه الأنشطة وما يجب أن يترتب على ذلك بالضرورة من وجود أدوات اتصال، وتعاون وتنسيق في مختلف مستويات التنظيم الرياضي (النادي الرياضي).

وعلى الرغم من الدور الذي تحققه عملية الاتصال داخل أي تنظيم خاصة المستوى العملي، الا انه يشهد مجموعة من المعوقات على المستوى الداخلي لنوادي الرياضة لكرة القدم والتي ترتبط عموما بمشكل الثقافة التسييرية والقيم التنظيمية الخاصة بعناصر التنظيم الرياضي، حيث أثبتت الملاحظات الميدانية أن الغموض يشوب الكثير من القرارات والسلوكيات التي يجهل عناصر التنظيم الجدوى منها لعدم حصولهم على معلومات مفصلة حول الأمور المتعلقة بمكان عملهم.

ومن خلال هذا سنحاول في هذه الدراسة معرفة دور الاتصال الداخلي في تنظيم الأندية الرياضية لكرة القدم، وفي إطار معالجة هذا الموضوع، تم تقسيمه إلى ثلاثة أقسام: يتضمن القسم الأول، الإطار المنهجي للدراسة أين تمت صياغة إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، كما قمنا بتبيان أهداف و أهمية الدراسة مع تحديد منهج الدراسة و أدواته وكذا مجتمع البحث و العينة، ليتم الانتقال بعدها إلى تحديد أهم المفاهيم المتعلقة بالدراسة، من ثم قمنا بحصر الدراسات المشابهة لموضوع دراستنا.

أما في الإطار النظري للدراسة قمنا بمعالجة ثلاثة فصول تتمثل في الفصل الأول، احتوى على الاتصال الداخلي أمل الفصل الثاني، قمنا بإعطاء مفاهيم عامة حول عملية التنظيم وكآخر فصل بعنوان الأندية الرياضية لكرة القدم على الجزائر.

أما في الجزء الأخير من الدراسة المتضمن الإطار التطبيقي، قمنا بتوزيع استمارة بالمقابلة ووظفنا الملاحظة من أجل الحصول على معلومات تخص بالاتصال الداخلي للنادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل، ثم قمنا بتحليل تلك المعطيات للتوصل إلى النتائج النهائية للدراسة.

الإطار المنهجي

## الإطار المنهجي

- الإشكالية وتساؤلات الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- منهج الدراسة وأدواته
- مجتمع البحث وعينته
- تحديد المفاهيم والمصطلحات
- الدراسات السابقة

## 1- إشكالية الدراسة وتساولاتها:

يشكل الاتصال احد الدعائم الأساسية التي يتم من خلالها التفاعل الإنساني، فهو الذي يحدد مدى تقدم المجتمعات.

فالالاتصال من بين المواضيع التي حظيت بالاهتمام من طرف المختصين و الباحثين في مجال السلوك الإنساني عموما، والسلوك التنظيمي خصوصا ويمكن القول بان الاتصال بوصفه نشاطا إنسانيا إلى جانب كبير من الأهمية، قد رافق الحياة الإنسانية منذ البداية وهذا من مسلمة أن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه.

ومع التطور والتغير الذي تطرق على الفرد في مختلف الميادين في السنوات الأخيرة، أدرك الإنسان الأهمية الكبيرة التي تحتلها عملية الاتصال في الحياة، كذلك الدور البارز الذي يلعبه من أجل تحقيق مختلف المصالح والأهداف وتنظيم مختلف الأنشطة وكذا توجيه الفرد سواء داخل المجتمع أو داخل مؤسسة مهما كانت طبيعتها سياسية أو اقتصادية أو حتى الرياضية.

أما فيما يخص الاتصال الداخلي، فهو عملية نقل البيانات والمعلومات داخل اي تنظيم سواء كان التنظيم مؤسسة اقتصادية أو اجتماعية وحتى رياضية وتكمن في العديد من النقاط أهمها، التنسيق بين مختلف اقسام النادي.

والتنظيمات البشرية عديدة ومتنوعة ومن بينها النوادي الرياضية لكرة القدم، التي تعتبر أحد أبرز المؤسسات الرياضية تسعى الى تحقيق مجموعة من الأهداف والمساعي، كما أنها عبارة عن تجمع اختياري من قبل أشخاص يريدون التريض معا، بالاضافة الى أنها هيكلية بشرية تمارس النشاط الرياضي بمختلف أشكاله، ويعد النادي الرياضي لكرة القدم، أهم حلقة في سلسلة التنمية الرياضية. وحتى يتمكن الأفراد من القيام بالمهام المسندة إليهم فمن الضروري وجود اتصالات بينهم، مهما كان موقعهم في السلم الهرمي سواء في قمته كمسؤولين، أو في قاعدته كموظفين، لأن هذه الإتصالات تحقق هدفين متلازمين: يتمثل الأول في إضفاء ديناميكية ، وحركية على الهيكل التنظيمي .لتحقيق الانسجام في الرؤية، و

التنسيق في الأداء، أما الثاني فيتجلى في ليونة البنية الاتصالية الداخلية، مما يساعد على تحقيق الأهداف، لذا سعت أغلب المؤسسات لإدراج الإتصال ضمن وظائفها الأساسية . خاصة في الوقت الراهن بعد دخول جل الاندية الرياضية لكرة القدم عالم الاحتراف

لذلك أصبح الاتصال الداخلي موضوع شغل الباحثين والمسيرين في الأندية الرياضية لكرة القدم، كونه أحد العوامل التي تسعى من خلاله النوادي تحقيق الأهداف (الفوز بالبطولات المحلية، الإقليمية والدولية) وكذا حل مختلف المشاكل التي تعترضها أثناء القيام بنشاطاتها. فالإتصال داخل الأندية الرياضية يعمل على تنظيم العلاقات داخلها، فكلما كان الإتصال فعال داخل الأندية كلما كانت النتائج مبنية بصفة إيجابية في حسن سيرورة وانسياب المعلومات بين أطراف العملية الاتصالية.

و من خلال ما سبق ذكره يمكن طرح السؤال المركزي لدراستنا كما يلي:

**ما دور الاتصال الداخلي في تنظيم النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل؟** وانبثقت من الإشكالية المطروحة مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

**1- ما مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين عملية التنظيم داخل النادي المحترف شبيبة القبائل؟**

**2- ما مدى مساهمة التنظيم الرسمي في تقسيم الأنشطة داخل النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل؟**

**3- فيما تتمثل العوائق التنظيمية التي تقف أمام عملية الاتصال داخل النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل؟**

**2-أهداف الدراسة:** نسعى من خلال هذه الدراسة الى :

- الكشف عن دور الاتصال الداخلي في تنظيم الأندية الرياضية لكرة القدم.
- معرفة مدى مساهمة الاتصال الداخلي بمختلف أنواعه في تنظيم الأندية الرياضية لكرة القدم

- التعرف على نوع الهيكل التنظيمي الذي يعتمد عليه النادي الرياضي المحترف شبيهة القبائل.
- الكشف على أهم الوسائل الاتصالية المستخدمة من أجل التنظيم.
- معرفة مدى مساهمة التنظيم الرسمي في تقسيم الأنشطة داخل النادي.
- التعرف على مختلف العوائق التنظيمية التي تقف عائقا أمام عملية الاتصال داخل النوادي الرياضية لكرة القدم.

### 3- أهمية الموضوع

إن الأهمية التي يحتلها الاتصال داخل أي تنظيم، جعلت المفكرين يبادرون بالقيام بدراسات حول دور الاتصال في أي مؤسسة مهما كانت طبيعتها اقتصادية، اجتماعية وحتى رياضية، ويعتبر الاتصال الداخلي في الأندية الرياضية لكرة القدم جزء لا يتجزأ من نشاطها، فالإتصال هو نشاط مهم وفعال داخل النادي الرياضي كون هذا الأخير عبارة عن هيكلة بشرية تستوجب عليها التفاعل والاتصال من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من البداية.

وتكمن أهمية دراستنا أيضا في إبراز مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تنظيم النوادي الرياضية لكرة القدم بالخصوص النادي الرياضي المحترف شبيهة القبائل، كما تكمن أيضا في الدور الذي يلعبه الاتصال في تحديد الأدوار والأنشطة داخل هذا النادي ومدى مساهمته في عملية تفويض السلطات، وفي الأخير نتعرف على أهم العوائق التنظيمية التي تقف عائقا أمام عملية الاتصال التي يمكن أن تؤثر بالسلب على عملية الاتصال التنظيمي داخل النادي.

### 4- منهج الدراسة وأدواته:

#### -منهج الدراسة:

يعرف المنهج على أنه مجموعة منظمة من العمليات تسعى إلى بلوغ هدف<sup>1</sup>، كما يعرف على أنه تلك المجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق

<sup>1</sup> موريس أنجرس، ترجمة بوزيد صحراوي، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصة، لنشر، ط2، الجزائر، 2004، ص98.

مقبولة حول موضوع الاهتمام من قبل الباحثين في مختلف مجالات المعرفة الإنسانية، صنف إلى ذلك هو أسلوب من أساليب التنظيم الفعالة لمجموعة من الأفكار المتنوعة والهادفة للكشف عن حقيقة تشكيل هذه الظاهرة<sup>1</sup>، فالمنهج إذن هو الطريقة المتبعة والمنظمة التي يمشي عليها الباحث خلال دراسته.

وتندرج دراستنا هذه ضمن الدراسات الوصفية التي تهدف أساسا على التعرف على ظاهرة أو حدث معين بطريقة معمقة ودقيقة، وتعرف البحوث الوصفية على إنها طريقة لوصف موضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها.<sup>2</sup>

تهدف البحوث الوصفية الى دراسة ووصف خصائص وإبعاد ظاهرة من ظواهر في إطار معين، أو وضع معين من خلال جمع المعلومات والبيانات اللازمة عن هذه الظاهرة وتحليل هذه البيانات للوصول إلى أسبابها أو العوامل المتحكممة فيها وبالتالي استخلاص نتائج يمكن تعميمها.<sup>3</sup>

وتشمل الدراسات والبحوث الوصفية على مجموعة من الأساليب التي يستخدمها الباحث في انجاز مختلف الدراسات هاهنا \*منهج دراسة حالة\* وهو المنهج المناسب لدراستنا حيث يعرف هذا المنهج انه يهتم بدراسة جميع الجوانب المتعلقة بدراسة الظواهر والحالات الفردية بموقف واحد، فيأخذ الفرد أو اللاعبين أو الفريق أو الفرق الرياضية، كوحدة لدراسة المفصلة بغرض الوصول إلى تعميمات تنطبق على غيرها من الوحدات المتشابهة لها، وبتعبير آخر منهج دراسة حالة هو دراسة متعمقة لجميع البيانات المجمعة عن وحدة سواء كانت فردا أو مؤسسة أو فريقا.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر، ط2، 1999، ص35.

<sup>2</sup> محمد عبيدات، نفس المرجع، ص46.

<sup>3</sup> محمد أحمد الخضري، محمد عبد الغني سعودي، الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير و الدكتوراه، مكتبة الأنجلو المصرية، 1992، ص50.

<sup>4</sup> مروان عبد المجيد ابراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، ط1، 2000، ص133.



ويعرف أيضا على انه عبارة على بحث متعمق لحالة محددة بهدف الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على حالات أخرى مشابهة،<sup>1</sup> فمنهج دراسة حالة هو منهج يقوم على أساس جمع المعلومات والبيانات على حالة واحدة يمكن تعميمها على الحالات المجتمع المدروس، وهو يعتمد على تحديد الحالة كخطوة أولى، جمع المعلومات بطريق مفصلة على تلك الحالة وتكون خطوة ثانية، ثم تحليل المعلومات التي تم جمعها بطريقة علمية وموضوعية كخطوة أخيرة.

قمنا باختيار هذا المنهج لدراستنا هذه، لأننا نريد البحث على معلومات بخصوص الأندية الرياضية لكرة القدم والكشف على الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تنظيمها، كما أنها تختلف طرق تسييرها من نادي إلى آخر، وحددنا النادي المحترف شببية القبائل كحالة للقيام بالدراسة ضمن 32 نادي محترف في البطولة الجزائرية لكرة القدم.

- أدوات الدراسة: لمعرفة دور الاتصال الداخلي في تنظيم النادي المحترف شببية القبائل وبعد تحديد إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، قمنا بجمع المادة العلمية الضرورية معتمدين في ذلك على الأدوات المنهجية التالية:

استمارة استبيان: وتعرف على أنها أداة للحصول على الحقائق و تجميع البيانات عن الظروف والأساليب القائمة بالفعل ويعرف بعض الباحثين الاستبيان بأنه وسيلة قائمة بذاتها تستخدم لجمع البيانات بطريقة سريعة وعن موضوع محدد ومن مجموعة كبيرة من الأفراد.

ويذهب الآخرون الى تعريف الاستبيان بالوسيلة العلمية التي تساعد الباحث على جمع الحقائق والمعلومات من خلال عملية المقابلة وهو التي تفرض عليه التقيد بموضوع البحث مع اجراءه وعدم الخروج عن أطره العريضة ومضامينه التفصيلية ومساراته النظرية والتطبيقية<sup>2</sup>، واستمارة الاستبيان من بين أهم وسائل جمع المعلومات في البحث العلمي حيث تركز على طرح مجموعة من الاسئلة للمبحوثين، واحتوت هذه الاستمارة على 32 سؤال مقسمين على محاور متمثلة في: محور البيانات الشخصية، محور ثاني بعنوان مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تنظيم النادي الرياضي المحترف شببية القبائل، محور ثالث تحت عنوان مدى

<sup>1</sup> محمد عبد الحميد وآخرون، منهجية البحث العلمي، القواعد و التطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص44.

<sup>2</sup> عبد العاطي نجم، مناهج البحث الاعلامي، ط1، دار الكلمة للنشر و التوزيع، 2010، ص335.

مساهمة التنظيم الرسمي في تقسيم الأنشطة داخل النادي، والمحور الأخير كان تحت عنوان العوائق التنظيمية التي تعيق عملية الاتصال داخل النادي، واعتمدنا على هذه الوسيلة كون النادي يضم عدد كبير من الأفراد.

**الملاحظة:** تعرف الملاحظة على أنها الانتباه المقصود والموجه نحو سلوك فردي أو جماعي معين بقصد متابعته ورصد تغيراته ليتمكن الباحث من وصف السلوك فقط.<sup>1)</sup>

تعتبر الملاحظة من أهم وسائل جمع المعلومات في منهج دراسة حالة، حيث قمنا بالملاحظة من دون مشاركة وهي حالة من حالات الملاحظة أين لا يشارك فيها الملاحظ في حياة الأشخاص الموجودين تحت الدراسة،<sup>2</sup> لهذا إذ كنا نريد أن ندرس فريقا رياضيا من الممكن أن نكتفي بالملاحظة من الخارج أثناء المنافسات ونكشف عن العلاقات بين الأشخاص، كما قمنا بالملاحظة بدون المشاركة من خلال الزيارات الاستطلاعية التي قمنا بها في مقر النادي والتجول في مختلف أقسام النادي وملاحظة طريقة ونمط عمل الموظفين مع بعضهم وطريقة التواصل فيما بينهم والجو الاتصال التنظيمي السائد داخل النادي.

بالإضافة إلى استخدام وسائل أخرى تتمثل في:

**وسائل الاعلام:** قناة الهدف أخص بالذكر **حصّة بالمكشوف وحصّة 100% فوت**

**المواقع التواصل الاجتماعي:** (الصفحة الرسمية للنادي).

<sup>1</sup> طه عبد العاطي نجم، **مناهج البحث الإعلامي**، مرجع سبق ذكره ص285.  
<sup>2</sup> مورييس أنجرس، ترجمة بوزيد صحراوي، مرجع سبق ذكره، ص185.

## 5- مجتمع البحث و العينة:

- **مجتمع البحث:** يعرف مجتمع البحث على أنه مجموع المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج الدراسة، ويمثل هذا المجتمع الكل أو المجموع الأكبر من المجتمع المستهدف، حيث يسعى الباحث الى تعميم نتائج الدراسة على كل مفرداته.<sup>1</sup>

ومجتمع البحث الدراسة التي في صدد معالجتها يتمثل في كل الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم في الجزائر المتكونة من 32 نادي محترف مقسمين على بطولتين احترافيتين الأولى والثانية.

أما **العينة** هي مجموعة من مفردات المجتمع ويعرف عدد المفردات التي تتكون منها العينة بحجم العينة،<sup>2</sup> كما تعرف العينة أيضا على أنها مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين،<sup>3</sup> فعينة دراستنا تمثلت في النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل وهي عينة قصدية لا اعتبره الأكثر النوادي تتويجا بالألقاب سواء على المستوى المحلي والقاري في الجزائر، كما أنه عبارة عن هيكلية بشرية تضم مجموعة من الأفراد تستخدم الاتصال بهدف تحقيق الأهداف، واخترناه أيضا كونه النادي الأقرب مسافة لنا، بلغ حجم عينتنا 30 مفردة وتم تحديد حجم العينة لصعوبة التطبيق على جميع أفراد الحالة المدروسة، بالإضافة إلى أنها تتطلب وقت ومجهود أكثر وهذا ما فرض علينا تحديد 30 مفردة من 60 مفردة موجودة داخل النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل ووزعت الاستمارة بطريقة عشوائية.

## 6- تحديد المصطلحات والمفاهيم:

## الدور:

**لغة:** حسب **معجم الوسيط** فإن كلمة الدور تعني الطبقة من الشيء المدار بعضه فوق بعضه ويقال انفسخ دور عمامته،<sup>4</sup> أما حسب **معجم المورد** الدور باللغة اللاتينية هو rôle كقولنا لعب

<sup>1</sup> محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، ط1، عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة، القاهرة، 2000، ص130.

<sup>2</sup> طه عبد العاطي نجم، **مناهج البحث الإعلامي**، مرجع سبق ذكره، ص124.

<sup>3</sup> موريس أنجرس، ترجمة، بوزيد صحراوي، مرجع سبق ذكره، ص300.

<sup>4</sup> شوقي ضيف، **معجم الوسيط**، الطبعة الرابعة، مكتبة الشروق الدولية، مصر، 2004، ص 303.

دور، قام بدور، أدى دوراً، بمعنى شارك بنصيب كبير،<sup>1</sup> مع العلم أن كلمة دور أخذ من المسرح.

**اصطلاحاً:** الدور هو مجموعة من التوقعات تخص مكانة نسقية بنائية يشغلها الفرد أو انه سلوك يعكس متطلبات المكانة التي يشغلها الفرد، ويعرف الدور في علم الاجتماع بأنه ما يتوقعه المجتمع من الفرد، يشغل مركز معين في مجموعة ما، وفي حال إتباع الفرد لسلوكيات متوافقة مع المتوقع منه وفقاً لمركزه، فإنه يكون لمركز دوره في تشكيل سلوك الفرد وهناك من يعرفه على أنه ممارسات سلوكية تعكس مستلزمات وشروط خاصة به مصاغة ومفروضة عليه من قبل المجتمع.<sup>2</sup>

وعرف الدور أيضاً من قبل العديد من الباحثين نجد كل من الباحثة ربيعة زغود والباحثة مريم ضيف أعطتا تعريفاً آخر على أنه "وظيفة يقوم به الفرد في نشاطه اليومي بعملية تسلسلية انتظامية".<sup>3</sup>

**إجرائياً:** الدور هو المكانة التي يحتلها الاتصال داخل أي تنظيم بمعنى المركز الذي يشغله سلوك الفرد المتمثل في الاتصال داخل أي تنظيم بالخصوص الأندية الرياضية لكرة القدم.

### الاتصال الداخلي:

تعددت المفاهيم والتعارف التي أعطت مفهوماً شاملاً وواضحاً للاتصال الداخلي، فنجد من بين هذه المفاهيم مفهوم Nicole d'almedia وThierry Libarert، حيث أكد أن الاتصال الداخلي هو نوع من الاتصال المؤسسي والمكون للنظام العام للمنظمة وكذلك تيار لنقل المعلومات وتبادلها، تهدف إلى نقل المعلومات بطريقة متوازنة بين الموظفين وكذلك خلق علاقات جيدة بينهم بغية تحقيق أهداف المؤسسة التي ينتمون إليها، المؤسسة هي البيئة أين يكون الاتصال الداخلي والمعلومة في حد ذاتها يساهم في اتخاذ القرارات كونه نشاط حيوي

<sup>1</sup> روجي البعلجي، معجم المورد، ط7، دار العلم للملايين، مؤسسة ثقافية لتأليف والترجمة والنشر، لبنان، ص555.  
<sup>2</sup> خالد حميس السحائي، الدور المدني للجامعات، قراءات أولية في الأدبيات، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، 2017، ص10.  
<sup>3</sup> ربيعة زغود، مريم ضيف، الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة الإعلامية، رسالة الماجستير في علم الاجتماع والاتصال، منشورة، 2015، ص17.

في المؤسسة فالاتصال الداخلي إذن هو نتاج للمعلومة داخل أي مؤسسة ويقوم على تنظيم عملية نقل المعلومة وتبادلها داخل أي مؤسسة.<sup>(1)</sup>

أما الدكتور برباوي كمال أعطى مفهوما آخر للاتصال الداخلي من خلال اقتباسه لما قاله الدكتور مورني "الاتصال الداخلي هو أساس كل تنظيم ناجح وأن التحكم فيه يساعد كافة الأعضاء في المؤسسة في أعمالهم وكل رئيس يفشل في إعطاء المعلومات المناسبة وتلقيها فهو رئيس فاشل، كذلك أكدت الجمعية الفرنسية أن الاتصال الداخلي هو مجموعة من المبادئ والتطبيقات التي تهدف إلى تشجيع سلوك الاستماع، تسهيل تمرير ونشر المعلومات، تسهيل العمل الجماعي المشترك وترقية قيم المؤسسة من أجل تحسين الفعالية الفردية والجماعية فيها.<sup>(2)</sup>

وذهبت الباحثة سيتي ذهبية لقول بأن الاتصال الداخلي هو تلك العملية التي تهدف إلى إيجاد فهم مشترك وثقة بين العمال داخل المنظمة، مما يسمح لهم بالقيام بنشاطاتهم بصورة تحقيق أهدافها، كما يقوم الاتصال الداخلي بأداء دور حيوي في تحسين أداء العمال والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكياتهم من خلال الحصول على المعلومات الكافية باستخدام مختلف وسائل الاتصال.<sup>(3)</sup>

**إجرائيا:** الاتصال الداخلي هو عملية نقل البيانات المعلومات داخل النادي ومختلف مستوياتها سواء كان الاتصال من الرئيس إلى المروؤوس أو من المروؤوس إلى الرئيس أو بين مختلف فروع النادي، وتمارس عملية الاتصال بهدف التنسيق بين مختلف أعضائه سواء كان هذا الاتصال من الطاقم الإداري إلى اللاعبين مرورا بالإطار الفني أو إرسال معلومات من اللاعبين نحو الإطار الإداري أو الفني كما يمكن أن يكون اتصال أفقي يحدث بين الإطارين أو بين اللاعبين.

<sup>1</sup>Nicole d'Almedia, Théry Libeart, **communication dans l'organisation**, ed3, édition dawn, paris, 2002, p09 بالتصرف

<sup>2</sup>كمال برباوي، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، مجلة علمية، محكمة للعلوم والتكنولوجيا، المجلد الرابع، العدد العاشر، 2013، ص81.

<sup>3</sup>ذهبية سيتي، مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين، رسالة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، أكلي محند اولحاج، رسالة منشورة، بويرة، 2015، ص47.

## التنظيم:

**لغة:** التنظيم اسم مشتق من الفعل نظم بمعنى رتب، نسق، أي نظم الأشياء بمعنى ألفها وضم بعضها بعض فمنه التنظيم هو الترتيب والتنسيق،<sup>(1)</sup> وكلمة organisation مشتقة من أصل لاتيني وتعني أداة يتم بواسطتها انجاز العمل وتستعمل هذه الكلمة في الأدب الإداري المنشور لدلالة على معنيين هما: **الأول:** التنظيم اسم معنوي، مثل مكتبة، مركز معلومات أو وزارة أو جهاز حكومي أو شركة أو مؤسسة أو نادي **الثاني:** إن التنظيم هو عملية تصميم الهيكل التنظيمي وبهذا فإن الهيكل التنظيمي هو حصيلة عملية التنظيم ونتائجها، وهو الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة التنظيم بنجاح.<sup>(2)</sup>

**اصطلاحاً:** عرف الدكتور ربحي مصطفى عليان والدكتور أمين النجداوي التنظيم على أنه عملية تحديد الأعمال التي يراد أدائها، تجميعها، التقسيمات الإدارية اللازمة، العلاقات، أنماط الاتصال، توزيع المسؤوليات، الواجبات، تفويض السلطات والصلاحيات اللازمة لأداء الأعمال بغرض تحقيق الأهداف.<sup>(3)</sup>

أما **دلال بن حمودة** عرفت التنظيم على أنه عبارة عن نظام يضم مجموعة من الأنشطة والمهام والأعمال التي تقوم بها مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم بعض لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.<sup>(4)</sup>

فحين أكد بعض الباحثين الآخرين أن التنظيم هو وظيفة هامة من وظائف الإدارة، لأنه بمقتضاها تحدد المسؤوليات والسلطات، كذلك تحدد طبيعة العلاقات بين العاملين في المنظمة، فعن طريق التنظيم يمكن تحديد الأجزاء أو وحدات العمل داخل المنظمة.

<sup>1</sup> إبراهيم مذكور، معجم الوجيز، طبعة خاصة بوزارة التربية والتعليم، مصر، 1994، ص 631.

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان، أمين النجداوي، مبادئ إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات، دار صفا للنشر والتوزيع، ط، عمان، 2009، ص 364.

<sup>3</sup> ربحي مصطفى عليان، أمين النجداوي، نفس المرجع، ص 365.

<sup>4</sup> دلال بن حمودة، الاتصال الداخلي و دوره في الفعالية التنظيمية، دراسة حالة لقاعدة الأنابيب فرع تقترت سونطراك، رسالة الماجستير في العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة حمه لخضر، رسالة منشورة، الوادي، 2012، ص 24.

إلا أن هذه الأجزاء وتلك الوحدات ليست منفصلة ومنعزلة عن بعضها تماما ولكنها تربطها ببعضها علاقات، لذلك فإن التنظيم أيضا يحدد هذه العلاقات التي تربط بين تلك الوحدات وينتج عن هذا التنظيم هيكلًا يسمى بالهيكل التنظيمي هذا الهيكل يعد إطار للعمل يضم الوظائف المختلفة بعضها مع بعض ويوفر النظام، الترتيب المنطقي، العلاقات المتجانسة، من خلاله يتضح الفرق بين الأفراد من ناحية المسؤولية والمراكز والأدوار.<sup>(1)</sup>

**إجرائيا:** التنظيم هو جماعة تربطهم علاقات ببعضهم البعض، كما أنه نسق اجتماعي يسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة، والتنظيم هو عملية تحديد الأنشطة، المسؤوليات للأعضاء والهيكل التنظيمي داخل الجماعة. وفي دراستنا هذه تعتبر الأندية الرياضية لكرة القدم من بين هذه التنظيمات الاجتماعية التي تعتمد على عملية التنظيم من أجل ترتيب مختلف أنشطة النادي وكذا التنسيق بين الطاقم الفني والإداري بغية تحقيق الأهداف المسطرة.

### النوادي الرياضية لكرة القدم :

**لغة:** النادي لغة جمعه نوادي أو أندية، بمعنى مجلس القوم ما دام مجتمعين فيه، مكان الاجتماع.<sup>(2)</sup>

**اصطلاحا:** حسب منظمة اليونسكو، النادي هو جماعة منظمة من أجل القيام بنشاط حر ونزيه في إطار هذه الجماعة. يتعرف الأعضاء على تسيير ديمقراطية مصغرة، فيها روح المبادرة والمسؤولية ويتغلبون على ميولاتهم الأنانية وعلى العمل مع الآخرين وتبوير الصالح العام، وعلى التسامح نبذ كل تفرقة أساسها الجنس أو العمر أو العرق أو الديانة أو الآراء السياسية البنية الاجتماعية وقد نجد النادي بتسميات أخرى مثل رابطة، مركز، جمعية، ندوة.

كما أن النادي الرياضي هو الهيكل القاعدي للحركة الرياضية الذي يتضمن تربية و تحسين المستوى من أجل تحقيق الإيرادات الرياضية،<sup>(3)</sup> مثل الأندية الرياضية لكرة القدم التي هي هيكل تنظيمي لحركة رياضية تتمثل في كرة القدم، يعمل هذا النادي في ترقية وتحسين

<sup>1</sup> هناء حافظ جدوى، إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الجزائر، 2002، ص157.  
<sup>2</sup> عباس فارس، ردام عمار، عزام أحمد، استثمار المؤسسات الاقتصادية في النوادي الرياضية المحترفة لكرة القدم في الجزائر، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد الثالث عشر، 2018، ص03.  
<sup>3</sup> عباس فارس، ردام عمار، عزام أحمد، نفس المرجع، ص04.

رياضة كرة القدم وذلك من أجل تحقيق الأداء العالي وكذا اكتشاف المواهب في مجال كرة القدم وأيضا الفوز بالبطولات والكؤوس والدخول في العالمية.

**إجرائيا:** الأندية الرياضية لكرة القدم عبارة عن تنظيمات رياضية تسعى إلى تربية الأفراد وتنشئتهم في المجال الرياضي خاصة مجال كرة القدم، التي هي اللعبة الأكثر شعبية في العالم وكذلك تهدف الأندية الرياضية إلى إشباع رغبات الجمهور فيما يخص الرياضة يعتبر النادي المحترف شبيهة القبائل من أحد هذه التنظيمات التي تسعى إلى تحقيق الأهداف المذكورة سابقا.

**الاحتراف:** هو ممارسة حرفة معينة بصورة مستمرة ومنتظمة بقصد الحصول على عائد مالي.<sup>(1)</sup>

**النادي الرياضي المحترف:** يعرف القانون رقم 10-04 المؤرخ في 14 أوت 2014 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية انه جمعية ذات هدف تجاري بحث من وراء تنظيم تظاهرات ومنافسات مؤجرة، وتشغيل مؤطرين رياضيين مقابل وكذلك كل النشاطات التجارية المرتبطة بهدفه.

## 7-الدراسات السابقة:

يعتبر موضوع دراستنا من بين المواضيع التي اهتم بها الباحثون منذ القدم انطلاقا من الاتصال الإنساني ودوره في حياة الفرد والتي لا تزال في تطور وتقدم مستمر، وبالرغم من قلة الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع دراستنا، دور الاتصال الداخلي في تنظيم الأندية الرياضية لكرة القدم، إلا أننا نجد بعض الدراسات المشابهة لدراستنا حيث صب اهتمامنا على هاتين الدراستين كون:

النادي الرياضي في الأصل عبارة عن جمعية رياضية وهذا حسب القانون رقم 12-06 المؤرخ في المؤرخ في 15 يناير 2012، حيث تنص المادة 58 من هذا القانون أن الجمعيات الطلابية والرياضية وكذا الاتحاديات والرابطات والنادي الهلالية تخضع لأحكام هذا القانون ولأحكام الخاصة المطبقة عليها.

<sup>1</sup> محمد سليمان الأحمد، الوجيز في العقود الرياضية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2005، ص14.



كما أن الأندية الرياضية لكرة القدم تعتبر من بين المؤسسات الرياضية التي تقوم بتدعيم النشاط الرياضي و البدني.

### الدراسة الأولى:

تمحور موضوع هذه الدراسة حول الأنشطة الاتصالية للجمعيات الخيرية ودورها في تشكيل معارف واتجاهات الجمهور نحو العمل الخيري، دراسة تطبيقية على عينة من الجمعيات الخيرية في مصر، رسالة ماجستير في الآداب، جامعة الزقازيق بمصر 2014، للباحثة هبة حسن عبد الغني غنيمه<sup>(1)</sup> ولقد طرحت الباحثة الإشكالية الدراسة على شكل فقرة تضمنت الفكرة التالية :

دور الأنشطة الاتصالية للجمعيات الخيرية في تدعيم فكرة العمل الخيري لدى الفئات المختلفة من الجمهور المصري، وتحديد دورها في تشكيل الاتجاهات والمعارف نحو العمل الخيري في مصر ،و تفرعت الإشكالية إلى مجموعة من التساؤلات هي:

- ما هو دور وسائل الاتصال في تكوين الاتجاهات نحو العمل الخيري في مصر ؟
- ما أنواع الوسائل الاتصالية التي تستخدمها الجمعيات الخيرية لدعم العمل الخيري ؟
- ما المشكلات التي تواجه النشاط الاتصالي الخاص بالجمعيات العمل الخيري في مصر؟ و ما الحلول المقترحة لذلك ؟

كما طرحت الباحثة أربع فروض في هذه الدراسة تتمثل في :

- توجد علاقة بين العوامل الديمغرافية وبين التعرض لوسائل الاتصال .
- توجد علاقة بين الأنشطة الاتصالية التي يتعرض لها المبحوثين وبين تكوين اتجاهاتهم نحو الجمعيات الخيرية.
- توجد علاقة بين استخدام الجمعيات الخيرية لوسائل الاتصال وبين اتجاهات الجمهور نحو الجمعيات.

<sup>1</sup> هبة حسن عبد الغني اغنيمه، الأنشطة الاتصالية للجمعيات الخيرية و دورها في تشكيل معارف و اتجاهات الجمهور نحو العمل الخيري ، رسالة ماجستير في الآداب، قسم الإعلام ، جامعة الزقازيق ،رسالة منشورة، مصر، 2014.

- توجد علاقة بين الأنشطة الاتصالية للجمعيات الخيرية وزيادة إعداد المتطوعين.

ووظفت الباحثة منهجين في هذه الدراسة هما:

**الأول: منهج المسح الإعلامي:** لأنها في صدد مسح الأنشطة الاتصالية للجمعيات الخيرية -عينة الدراسة- باختلاف أنواعها بدءاً من المطبوعات وانتهاء بالانترنت مروراً بالصحافة والإذاعة والتلفزيون، وذلك لتعرف على دورها في تشكيل معارف واتجاهات الجمهور باختلاف طبقاته.

**الثاني: منهج مقارنة:** من أجل رصد التشابه والتباين بين الخطوط والملاحم الرسمية لأنشطة الاتصالية للجمعيات الخيرية من خلال عينة الدراسة.

وتمكنت الدراسة من استخلاص النتائج التالية :

- الإعلان التلفزيوني هو النشاط الاتصالي للجمعيات الخيرية الأكثر تأثيراً في الجماهير المختلفة، يليه المطبوعات، العلاقات العامة، والأنشطة الاتصالية المباشرة.
- النظرة الإيجابية لأغلبية مفردات العينة اتجاه الأنشطة الاتصالية للجمعيات الخيرية يراها الأغلبية مناسبة وتحفزهم على التبرع .
- مفردات العينة الذين يفضلون التعامل مع الجمعيات الخيرية ترجع أسباب دوافعهم للعمل الخيري عن طريق الجمعيات إلى رغبتهم في إبراز الصورة الإنسانية للمجتمع في المقام الأول، وكذلك استثمار وقت الفراغ بالنفع المفيد في المقام الثاني.
- ترجع أسباب عزوف مفردات العينة عن التعامل مع الجمعيات الخيرية إلى ضيق الوقت وشعورهم بعدم الالتزام وكذلك لعدم وجود برامج إعلامية كافية.
- الجمعيات الخيرية التي تتسم بالثقة والسمعة هي الأكثر لدى الجمهور ثم تليها الجمعيات الأخرى.
- ضرورة اختيار القائم بالاتصال في الجمعيات وكذا احترام وقت بث الرسائل الإعلامية.
- الأخذ برأي الجمهور بعد عملية صبر الآراء ونتائج الاستمارة المقدمة للجمهور.

## أوجه التشابه :

اشتركتا الدراستين في موضوع وهو الاتصال في الجمعيات حيث دراستنا تمحورت في دور الاتصال الداخلي في تنظيم الأندية الرياضية لكرة القدم والأندية الرياضية في الأصل عبارة عن جمعيات رياضية.

هدف الدراسة كشف و معرفة دور الاتصال، واشتراكنا في متغير الدراسة وهو الاتصال.

## أوجه الاختلاف:

مكان الدراسة: طبقت دراسة هبة حسن عبد الغني أغنيمة في **مصر** واهتمت بالجمعيات الخيرية فحين دراستنا طبقت في **الجزائر** واهتمت بالجمعيات الرياضية (الأندية الرياضية).

دراسة **هبة حسن عبد الغني أغنيمة** استخدمت الفرضيات فحين دراستنا لم تطرق إلى ذلك.

دراسة هذه الباحثة عالجت الاتصال الخارجي في حين دراستنا عالجت الاتصال الداخلي.

منهج الدراسة :دراستنا استخدمنا فيها منهج دراسة حالة لأننا في صدد دراسة وحدة تشمل النادي الرياضي المحترف **شبيبة القبائل** وحدة مفردة ذات خصائص متميزة، بينما دراسة **هبة حسن عبد الغني أغنيمة** اعتمدت على منهجين هما : منهج المسح الإعلامي، لأنها في صدد مسح الأنشطة الاتصالية للجمعيات الخيرية من خلال عينة الدراسة، وكذا المنهج المقارن من أجل رصد التشابه والاختلاف بين الخطوط والملامح الرئيسية للأنشطة الاتصالية للجمعيات الخيرية من خلال عينة الدراسة .

اختلاف في العينة : اخترنا النادي الرياضي المحترف **شبيبة القبائل** من بين 32 نادي محترف في البطولة الرياضية لكرة القدم وتمثل حجم العينة بـ30 مفردة من الجمهور الداخلي للنادي، بينما دراسة هبة اعتمدت على عينة المصدر تمثلت في مجموعة من الجمعيات الخيرية وهي : **جمعية دار أورمان، جمعية الرسالة الخيرية، جمعية بنك الطعام المصري، جمعية صناع الحياة، جمعية مصر للخير**، أما العينة البشرية تمثلت في الجمهور العام من

فئات الجمهور المصري المختلفة تمثلت في 400 مفردة، كذلك العاملين في الجمعيات الخيرية المذكورة سابقا و تمثلت بـ197 مفردة.

### الدراسة الثانية:

تمحورت هذه الدراسة حول الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية (مذكرة الماستر في تخصص إدارة وتسيير المنشآت الرياضية ) دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة بولاية الوادي بجامعة بسكرة محمد خيضر 2016، للباحث عبيدي عنتر،<sup>(1)</sup> وطرح الإشكالية التالية: ما دور الاتصال الداخلي في تحقيق الفعالية التنظيمية لمديرية الشباب والرياضة لولاية الوادي؟ وتفرعت إشكالية هذه الدراسة إلى التساؤلات التالية:

1. هل للاتصال النازل دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية ؟
2. هل للاتصال الصاعد دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية ؟
3. هل للاتصال الأفقي دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية ؟

كما طرح الباحث ثلاث فرضيات متمثلة في:

1. للاتصال النازل دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية .
2. للاتصال الصاعد دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية .
3. للاتصال الأفقي دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية .

ووظف الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتمثل مجتمع بحث هذه الدراسة في موظفي مديريةية الشباب والرياضة لولاية الوادي، ولقد كان اختيار العينة عشوائي تمثلت في 20 موظف، تمكنت الدراسة من استخلاص النتائج التالية:

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

<sup>1</sup> عنتر عبيدي، الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية، دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة بولاية الوادي، رسالة الماستر في الإدارة والتسيير الرياضي، رسالة منشورة، جامعة بسكرة، 2016.

- للاتصال الأفقي دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية .
- تحفيز الأفراد و إدماجهم حتى يتحقق مستوى عالي من الفعالية التنظيمية .
- ضرورة تعزيز ثقافة تنظيمية جديدة تعتمد على طرق جديدة .

**أوجه التشابه :** تتجلى نقاط التشابه بين دراستنا ودراسة **عنتر عبيدي** في :

متغيرات الدراسة المتمثلة في الاتصال الداخلي وعملية التنظيم حيث نسعى في كلا من الدراستين الى كشف دور الاتصال الداخلي في عملية التنظيم .

اختيار نفس ميدان الدراسة حيث كلا الدراستين اهتمت بالمجال الرياضي (المؤسسات الرياضية والأندية الرياضية)

السعي وراء كشف دور الاتصال الداخلي في تحقيق التنظيم في المؤسسات الرياضية سواء كانت أندية رياضية أو مديريات الشباب والرياضة.

**أوجه الاختلاف :** وتتجلى نقاط الاختلاف بين الدراستين في:

مكان الدراسة: حيث أجريت دراستنا في النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل فحين دراسة **عنتر عبيدي** أجريت في مديرية الشباب والرياضة لولاية الوادي .

تساؤلات الدراسة: ركزت دراسة **عنتر عبيدي** على كشف دور الاتصال المساعد والنازل والأفقي في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية، فحين دراستنا تسعى أيضا إلى الكشف على مدى مساهمة التنظيم الرسمي في تقسيم الأنشطة داخل النوادي الرياضية لكرة القدم، كما تهدف على كشف أهم العوائق التنظيمية التي تقف أمام عملية الاتصال داخل النوادي الرياضية لكرة القدم .

المنهج: اعتمدت دراستنا على منهج دراسة حالة لأننا بصدد دراسة حالة منفردة، متميزة تتمثل في النادي المحترف شبيبة القبائل من بين 32 نادي محترف في البطولة الجزائرية لكرة القدم، فحين دراسة **عنتر عبيدي** استخدم المنهج الوصفي التحليلي من اجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية أو مجموعة بشرية .

مجتمع البحث: اعتمدت دراستنا على مجتمع بحث متمثل في كل النوادي الرياضية لكرة القدم فحين دراسة عنتر عبيدي تمثل مجتمع بحثه في موظفو مديرية الشباب والرياضة لولاية الوادي.

عينة الدراسة: عينة البحث لدراستنا تمثل في الجمهور الداخلي للنادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل وهي عينة قصدية تكونت من 30 مفردة، فحين دراسة عنتر عبيدي هي عينة عشوائية تمثلت في 20 مفردة.

# الاطار النظري

## الفصل الأول: الاتصال الداخلي

### تمهيد

- المبحث الأول : الخلفية النظرية للدراسة
- المبحث الثاني: تعريف الاتصال الداخلي وأهميته
- المبحث الثالث: وظائف الاتصال الداخلي وأنواعه
- المبحث الرابع: طرق الاتصال الداخلي ووسائله
- المبحث الخامس: مؤشرات الاتصال الداخلي وعوائقه
- المبحث السادس: مقومات الاتصال الداخلي
- المبحث السابع: الاتصال الداخلي في الاندية الرياضية لكرة القدم.

### خلاصة الفصل



**تمهيد:**

يعتبر الاتصال الداخلي من أهم وأبرز الأسس التي يركز عليها أي تنظيم مهما كانت طبيعته، على سبيل المثال الأندية الرياضية لكرة القدم، فالاتصال الداخلي فيها لها دور كبير في تحديد نجاح أو فشل أهداف النادي، حيث إن الاتصال يسعى دائما إلى تنسيق بين مختلف أعضاء النادي سواء كانوا مسيرين، إداريين، مساهمين ورئيس النادي وحتى أعضاء الجانب التقني لكل نادي المتمثل في المدرب، اللاعبين، وبصفة مختصرة أي موظف يتقاضى أجرا لخدمة النادي.

ولذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى معرفة ماهية الاتصال الداخلي من خلال ذكر مفهوم الاتصال الداخلي، أهميته، وظائفه، وأنواعه، كذلك معرفة طرق والوسائل المستخدمة للاتصال، ضف إلى ذلك سنتعرف على أهم ومقومات الاتصال الداخلي والكشف على أهم معوقاته.

## المبحث الأول: الخلفية النظرية للدراسة

تستند كل دراسة إلى خلفية نظرية يتموقع فيها الباحث وتبنى منه دراسته، ونجد أن العديد من المفكرين توصلوا إلى اكتشاف العديد من النظريات التي تحدثت عن الاتصال التنظيمي ومن هذه النظريات نجد النظرية البيروقراطية التي اعتمدنا عليها في دراستنا

يرى الكثير من الباحثين الاجتماعيين أن أعمال عالم الاجتماع الألماني **ماكس فيبر** في الفكر السوسيولوجي متميزة خاصة تصوره حول البيروقراطية، هذه الأخيرة التي تنسب كمفهوم وكنظرية واضحة المعالم، تهتم بدراسة التنظيمات حيث صاغها بعد مجموعة من الدراسات والمقاربات التي مكنته من التعرف عليها وتحليلها كما اعتبرها ظاهرة اجتماعية تصاحب المجتمع وأنها تمثل الوجه الحقيقي للعقلنة والرشد وهي الوحيدة القادرة على تحقيق الكفاءة والفعالية، وتعرف البيروقراطية: هو تنظيم يعتمدون على مجموعة من الأفراد يتفاعلون معا من أجل تحقيق منفعة معينة، ينظمون جهودهم بطريقة واعية، ويعملون ضمن مستويات متدرجة للسلطة تأخذ شكلا هرميا و تكون القواعد المكتوبة بمثابة العمود الفقري مع الأخذ بعين الاعتبار أن عملية اختيار هؤلاء الأفراد تكون وفق أسس، ومعايير علمية محددة لذلك فإن العمل يتم وفق أسس، ومعايير محددة كما أن هناك فصلا بين الملكية الشخصية والملكية العامة<sup>1</sup>.

كما اهتمت هذه النظرية بمصدر السلطة، حيث ذكر **ماكس فيبر** في كتابه **العلم والسياسة بوصفها حرفة** الأنماط الثلاثة لسلطة التي تتمثل في<sup>2</sup>:

**السلطة التقليدية** والسيطرة والشرعية (البطركية، المشيخية أو السيادة الاقطاعية) والتي تعتمد على قدسية التقاليد واستمرار الماضي.

**السلطة الكاريزماتية**: الذي يعتمد على السحر الشخصي والإلهامي والبطولي للفرد معين

<sup>1</sup> صباح أصابع ، التنظيم البيروقراطي والكفاءة الإدارية ، رسالة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة متنوري قسنطينة، رسالة منشورة، 2007، ص15.

<sup>2</sup> ماكس فيبر، ترجمة جورج كشورة، العلم والسياسة بوصفها حرفة، ط1، المنظمة العربية للترجمة، لبنان، 2011، ص15.

**السلطة القانونية:** أو الدستورية التي يمارسها الممسكون بزمم الأمر في الدولة وتتسم بالعقلانية والرشد وتحكمها مجموعة من المعايير والقواعد الموضوعية التي تظهر في شكل قوانين عامة، فتتظم وتوجه السلوك نحو أهداف واضحة ومحددة.

ولقد ذكر ماكس فيبر في كتابه الاقتصاد والمجتمع مجموعة من المبادئ لهذه النظرية ومنها:<sup>1</sup>

- مبدأ الاختصاصات الإدارية للمنظمة عموماً والمحددة عن طريق قواعد وقوانين و تراتيب إدارية كما هناك تقسيم محدد للأعمال الجارية بانتظام باعتبارها واجبات إدارية لازمة بالإضافة غالى أن الأوامر الضرورية لتحقيق هذه الواجبات هي مقسمة ومحددة تماماً.
- مبدأ الترتيب الإداري والطرق الرسمية أي أن هناك نظاماً مرتباً من مصالح تخضع لنظام أعلى ونظام أسفل وتكون فيه المصالح السفلى تحت رقابة المصالح العليا.
- يستند سير الوظيفة إلى أوراق رسمية يحتفظ بها في نسخ أصلية وإلى أفكار، كما يفصل العمل الوظيفي كدائرة منفردة تماماً عن مجال الحياة الخاصة.

كما ذكرت الباحثة وفاء لعريط في دراستها التنظيم البيروقراطي والفعالية التنظيمية أهم خصائص البيروقراطية، ومن بين أهم هذه الخصائص هناك:<sup>2</sup>

**التسلسل الهرمي للسلطة:** تستند هذه السمة إلى مبدأ تدرج السلطة (مستويات عديدة متدرجة من الأعلى إلى الأسفل)، فالمشرف على عدد من الأفراد هو في موقع ممارسة السلطة وإصدار التوجيهات والتعليمات، وهم في المقابل في موقع المتلقي، المنفذ والممثل لأوامر.

**اختيار أعضاء التنظيم على أساس المقدرة والمعرفة الفنية:** يستند التوظيف في التنظيم البيروقراطي للمؤهلات العلمية و الفنية حيث يعهد إلى الشخص بواجبات وظيفية معينة بناء

<sup>1</sup> ماكس فيبر، ترجمة محمد التركي، الاقتصاد والمجتمع، الاقتصاد والأنظمة الاجتماعية والقوى المخلفات، ط1، المنظمة العربية للترجمة، لبنان، 2015، ص ص 213-214.

<sup>2</sup> وفاء لعريط، التنظيم البيروقراطي والفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2014، رسالة منشورة، ص37.

على العلاقات الفنية التي يمكن التحقق من وجودها من خلال الإجراءات الرسمية وغير الرسمية.

**سيادة العلاقات الموضوعية:** طرح فيبر مسألة الموضوعية والحياد الأخلاقي عندما عالج العلاقات الاجتماعية في التنظيم إذ أشار إلى وجود حياد غير شخصي يحكم هذه العلاقات سواء بين أفراد التنظيم أنفسهم أو بينهم وبين الموظفين.

و تظهر هذه مبادئ النظرية في العديد من النقاط منها :

- اتخاذ القرار يعود إلى المسؤول الأول أو ما يسمى بمجلس الإدارة.
- وجود تسلسل هرمي في السلطة .
- وجوب سيادة العلاقات الموضوعية خاصة فيما يخص الإطار الفني.
- اختيار موظفي الإطار الفني على أساس المقدرة و المعرفة الفنية.
- وجود الاتصال الرسمي و الاتصال غير الرسمي.
- خلق علاقات رسمية و غير رسمية.
- تقسيم العمل حيث نجد أن اللاعبين ليس لهم صلاحية التدخل في نشاط الإدارة، كما أن الإدارة لا تتدخل في نشاط و عمل الإطار الفني.
- وجود السلطة القانونية داخل النادي لرئيس.

## المبحث الثاني: تعريف الاتصال الداخلي وأهميته:

### ■ تعريف الاتصال الداخلي:

الاتصال هو الخيط الذي يربط بين أعضاء النادي أو أي تنظيم، فهو عنصر من بين عناصر التوجيه والربط بين الموظفين داخل أي تنظيم فلذلك تعد قدم العديد من المفكرين تعريف الاتصال نجد "الدكتور صالح خليل أبو أصبح عرف الاتصال على أنه عملية ديناميكية يقوم بها شخص ما أو أشخاص أو مؤسسة بنقل رسالة تحمل المعلومات أو الآراء أو الاتجاهات أو المشاعر إلى الآخرين لتحقيق هدف ما، عن طريق الرموز، لتحقيق استجابة ما،<sup>1</sup> من خلال هذا التعريف فالالاتصال الداخلي هو مختلف الاتصالات التي تحدث داخل أي منظمة سواء كان ذلك بين أقسامها أو فروعها المختلفة وبين العاملين في المنظمة.

فالالاتصال الداخلي هو عملية نقل وتبادل المعلومات وأيضا هو ذلك التفاعل الإنساني الذي يحدث داخل أي منظمة<sup>2</sup>، أما الباحثة قبائلي حياة فقد عرفت الاتصال الداخلي على أنه "عملية مستمرة وديناميكية تهدف إلى نقل وتبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات بين الأفراد والجماعات عن طريق وسيلة كتابية أو شفوية لتأثير في سلوكهم وتوجيههم<sup>3</sup> وتهدف هذه العملية داخل أي منظمة وبين مختلف أعضائها وتكون تلك المعلومة تخص المنظمة. ويتضح من خلال كل التعريفات أن الاتصال الداخلي هو:

عملية ديناميكية مستمرة تقوم على أساس التفاعل داخل أي تنظيم ويمكن اعتبار النادي الرياضي لكرة القدم ويعتمد على نقل المعلومات وتبادلها بهدف تحقيق أهداف التنظيم ويعتبر الجمهور الداخلي للمنظمة هو المعني الأول في عملية الاتصال الداخلي.

<sup>1</sup> صلاح خليل أبو أصبح، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، ط2، دار الشروق لنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص27.

<sup>2</sup> محمد عبد الله العنزي، أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإداري، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، منشورة، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص14.

<sup>3</sup> حياة قبائلي، إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة، رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، منشورة، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2007، ص30.

## ■ أهمية الاتصال الداخلي:

من الصعب تصور وجود أي تنظيم أو منظمة بدون اتصال، إذ أنه مهما توفر المنظمات والمؤسسات وكذا النوادي الرياضية من الموارد والإمكانيات فإنه بدون الاتصالات فإن الاستفادة من هذه الموارد تصبح محدودة. وتتمثل أهمية الاتصالات في أي تنظيم في<sup>1</sup>:

- الاتصالات هي الوسيلة الوحيدة لتعبئة موارد وطاقات أي منظمة.
- تحقيق ديناميكية الجماعة وتماسكها وتكاتفها واتحادها.
- التغلب إلى التعارض الاجتماعي الذي قد ينشأ بين أفراد الجماعة.
- إحداث تجاوب وتفاعل لمختلف القرارات التي تتخذها الجماعة حول موضوع ما.
- الاتصال يؤثر على مدركات وسلوكيات أفراد الجماعة وكذلك يخلق نوع من الاستجابة اتجاه أهداف التنظيم.
- تحقيق تبادل المعلومات والبيانات بين أفراد التنظيم لضمان سير العمل وتحقيق أهداف التنظيم.
- كما أن الاتصال له دور كبير في اتخاذ القرار حينما يكون فعالاً خاصة أثناء حدوث المشاكل.
- تساهم الاتصالات في تطوير ونمو قواعد التفاهم المشترك بين الإدارة والعاملين.
- التنسيق بين جمود أفراد التنظيم وكذا أفراد التنظيم في حد ذاته.
- من خلال الاتصال يمكن إدارة التنظيم من توجيه مختلف أفراد التنظيم وكذا إعلامهم بمختلف المعلومات.
- تمكين أفراد التنظيم من توصيل آراءهم وأفكارهم ومشاكلهم ومقترحاتهم لإدارة.
- تمكين الإدارة من توصيل تعليماتهم وآراءهم لأفراد التنظيم.
- الاتصالات هي وسيلة مهمة من وسائل الرقابة من خلال المعلومات والتقارير الشفوية والكتابية والملاحظة.

<sup>1</sup> محمد أمين عودة، مشكلات ومعوقات الاتصالات الإدارية القضايا والاستراتيجيات، ط1، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، 1996، ص20.

- من خلال الاتصال يمكن كشف الانحرافات وتصحيحات وكذا تقويم العمل ورفع مستوى الأداء.
- كما تكمن أهمية الاتصالات في المساعدة في التخطيط والتنظيم.
- الاتصال يخلق التفاعل داخل التنظيم لأنها ظاهرة اجتماعية مما يؤثر إيجاباً عن أداء الجمهور الداخلي.
- إن عملية الاتصالات تتصف بقدر كبير من التشابه من حيث الحاجة إلى تتطلب مزاوالتها، حيث تنشأ الحاجة لاتصالات بالمنظمات عندما يتوفر واحد على أقل من المواقف الأربعة التالية<sup>1</sup>:
- 1- الحاجة للمعلومات: حيث يحتاج العاملون بالمنظمات إلى أنواع مختلفة من المعلومات وذلك من أجل التنسيق الفعال بين جهود أفراد التنظيم وضمان حسن سير العمل.
- 2- الحاجة إلى التدعيم الاجتماعي: حيث إن انجاز مهام وواجبات بمزاولة الاتصالات من أجل إشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية لديهم مثل الحاجة للتقدير والتفاعل كون الإنسان اجتماعي بطبعه.
- 3- الحاجة لمزاولة الاتصالات: حيث أن انجاز مهام وواجبات الأفراد بالمنظمات يتطلب مزاولة الاتصالات كإلقاء الخطابات أو إجراء المقابلات، أو كتابة التقارير وكذا إجراء الاجتماعات والمقابلات الشخصية.
- 4- الحاجة لتحقيق الأهداف: حيث أنه من خلال مزاولة الاتصالات يمكن خلق نوع من الاستجابة تجاه أهداف التنظيم وكذلك بالاتصالات يمكن لأفراد التنظيم من تحقيق الأهداف بأكبر درجة من الكفاءة والفعالية.

<sup>1</sup> محمد أمين عودة، مشكلات ومعوقات الاتصالات الإدارية القضايا والاستراتيجيات، مرجع سبق ذكره، ص 21.

## المبحث الثالث: وظائف الاتصال الداخلي وأنواعه:

### ■ وظائف الاتصال الداخلي:

يقوم الاتصال الداخلي بعدة وظائف داخل أي تنظيم وتتمثل هذه الوظائف في<sup>1</sup>:

- وظيفة التبليغ: وذلك من خلال توصيل المعلومات به أطراف التنظيم وتبليغهم عن كل الحقائق كما هي من أجل إحساسهم بأنهم جزء من المنظمة أو المؤسسة أو النادي الرياضي مثلاً:

- وظيفة الإقناع: عملية الاتصال الداخلي تستوجب العمل بطرق ضمان سيرورة العمل وكذا الاحتفاظ بنفس الموظفين داخل التنظيم لضمان الولاء وكذلك الاستقرار خاصة فيما يخص الأندية الرياضية لكرة القدم.

- وظيفة الشرح: وتظهر هذه الوظيفة في أن العمل على أن المستقبل سيفهم موضوع الاتصال بنفس الطريقة التي يراها ويدركها المرسل من محتويات الرسالة الاتصالية، كما يتطلب أن يضع المستقبل نفسه مكان المرسل حتى يستطيع فهم الرسالة كما يريد المرسل نقلها.

- وظيفة التعليم: تظهر هذه الوظيفة داخل الأندية لكرة القدم خاصة فيما يخص الجانب التقني للنادي من خلال العلاقة الموجودة بين المدرب واللاعبين حيث أن اللاعب يتعلم العديد من الفنيات من المدرب أثناء الحصص التدريبية.

- وظيفة المساهمة في اتخاذ القرارات: إن عملية اتخاذ القرارات تعتمد على توفر عدة بدائل على أن يتم اختيار أحدهما بناءً على معايير وقواعد معينة وهي المفاضلة بين البدائل المؤثرة ومن ثم اختيار البديل المناسب.

إن اتخاذ القرار السليم ليس بالأمر السهل خاصة في الأندية الرياضية لكرة القدم، فسلامة اتخاذ القرار وجودته يعتمد على مدى ارتكاز البدائل على المعلومات وبيانات متوفرة

<sup>1</sup> فرح شعبان، الاتصالات الإدارية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص147.



وممكن الحصول عليها، فعن طريق الاتصالات التفاعلية الجيدة يتم تبادل الآراء والأفكار بين متخذي القرارات داخل المنظمة أو داخل النادي الرياضي فالقرار الجيد يحتاج إلى معلومات وبيانات لتنفيذه جيداً.

### ■ أنواع الاتصال الداخلي:

تأخذ الاتصالات الداخلية أنواع مختلفة داخل أي تنظيم، ويمكن النظر إليها من زوايا مختلفة، فلذلك اختلفت معايير تصنيف وتقسيم أنواع الاتصالات الداخلية لدى الباحثين ومن بين التقسيمات الشائعة لدى العديد من الباحثين نجد: تقسيم حسب رسمية الاتصالات وهي على النحو التالي:<sup>1</sup>

أ-الاتصال الرسمي: وهو ذلك الاتصال الذي يحدث بطريقة رسمية ومعروفة بين مختلف أعضاء التنظيم سواء كان ذلك الاتصال داخل الوحدة الإدارية، أو بين الوحدة الإدارية والوحدات الأخرى، أو بينها وبين العاملين والموظفين.

ونجد الاتصال الرسمي ينقسم في حد ذاته إلى أنواع وهي على النحو التالي: الاتصالات النازلة: هي الاتصالات التي تبدأ من أعلى التنظيم متجهة إلى أسفله، وهذه الاتصالات قد تكون من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى، وقد تكون من الإدارة الوسطى إلى الدنيا، فان هذه الاتصالات تستخدم غالباً في الأمر والتوجيه والتعليم.

وفعالية هذا النوع من الاتصال يتوقف على مدى إحساس الرئيس بحقيقة الجوانب النفسية لمروؤوسيه، فلا يجب ان يجعل الاتصال وسيلة لتبليغ الأوامر والتوجيهات فقط وإنما يجعله أداة لعمل الجماعي وروح الفريق والتعاون من اجل تحقيق الأهداف المنشودة، كذلك يتوقف على مدى الاستعداد لدى المرؤوسين على تلقي وقبول الأوامر حتى يتم تحقيق الفهم المتبادل ويتم حل المشاكل المتصلة بالعمل.

<sup>1</sup> ابراهيم عبد الغزير شيخا، أصول الإدارة العامة، منشأ المعارف بالإسكندرية جلال حزي وشركاه، مصر، 1993، ص388.

**الاتصالات الصاعدة**<sup>1</sup>: هي الاتصالات التي تبدأ من أسفل التنظيم صاعدة إلى الأعلى وتستخدم هذه الاتصالات في التقارير والطلب والاقتراح والاستفسار والأخبار، وهي قد تكون من العمال في الإدارة الدنيا إلى الإدارة الوسطى أو من الإدارة الوسطى إلى الإدارة العليا، وإذا كانت الاتصالات النازلة هي أكثر شيوعاً وانتشاراً داخل التنظيم فإن الاتصالات الصاعدة لا تقل عنها أهمية، إذ يتم عن طريق هذا النوع من الاتصال تحقيق الإدارة بالمشاركة، وتساعد على إمداد الإدارة العليا بالبيانات والمعلومات، فتكون قرارات الرؤساء واقعية وسليمة.

ويعتبر فعالية الاتصالات الصاعدة مؤشراً هاماً لمعرفة مدى ديمقراطية الإدارة ومن أجل تنمية هذا النوع من الاتصال على الإدارة الخاصة تنمية لوسائل التالية:

- تنمية فكرة الإدارة بالمشاركة.
- حسن استماع الرؤساء لمرؤوسين حتى وإن كان مضمون الرسالة نقداً لهم شرط إن يكون النقد نقداً بناءً.
- قبول وإيمان لدى الرؤساء بأن المعلومات التي يتحصل عليها عن طريق مرؤوسيه قد تكون مفيدة في شأن تحقيق أهداف المنظمة.
- إحساس المرؤوسين بالأمن والطمأنينة إثناء إدلائهم بآرائهم وملاحظاتهم.

**الاتصالات الأفقية أو الجانبية**: يتم هذا النوع من الاتصالات بين المدربين في مستوى إشرافي واحد أي من نفس المستوى الرئاسي، أو بين العاملين ليسوا من نفس المستوى الإشرافي، ولكن لا تربطهم بعض علاقات سلطة تنفيذية<sup>2</sup>.

وتكمن أهمية الاتصالات الأفقية في أن المدربين من خلال اتصالاتهم فيما بينهم يكتسبون خبرة في مختلف الأقسام، كما أنهم يحققون التنسيق بين مختلف الفروع والأقسام مما يخلق نوع من التعاون ويساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

<sup>1</sup> إبراهيم عبد الغزير شيجا، مرجع سبق ذكره، ص 390.  
<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 393.

## ب- الاتصال غير الرسمي:

عرف محمد عوض وعبد السلام إمام الاتصال غير الرسمي على أنه: تلك العمليات اللانهائية التي تحدث بين العاملين داخل المؤسسة، فالمحادثات التي تحدث بين شخص أو أكثر في مكان العمل أو نادي المؤسسة أو مطعمها وتتناقش من خلالها موضوعات شخصية أو موضوعات تتصل بالعمل في مظهر مظاهر الاتصال غير رسمي ويعتمد هذا النوع من الاتصالات على الاتصال الشخصي<sup>1</sup>، والاتصال غير رسمي هي اتصالات تحدث بين العاملين وكذا يمكن إن تحدث بين الإدارة العليا والعاملين بطريقة غير رسمية ولا واضحة بهدف التأثير على المستقبل أما بطريقة تستفيد منها المؤسسة أو بطريقة تعود بالسلب على المؤسسة.

كما يقوم الاتصال غير رسمي على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الأفراد والجماعات العمل المختلفة وعادة ما يظهر نتيجة إلى طول خطوط الاتصال أو قصرها في النظام الرسمي، أو لنمو العلاقات الاجتماعية في التنظيم ولا خوف من الاتصال غير الرسمي طالما لا يؤدي إلى تحريف المعلومات التي تنقص من دقته وتحد من فعاليته ولا ترتبط بضعف في النظام الرسمي.<sup>2</sup>

وتستخدم المؤسسات والمنظمات هذا النوع من الاتصال لأنه يكمل مسيرة الاتصال الرسمي في كثير من المواقف ويزيد من سرعة انتقال المعلومة، كما يقوم بتذليل الصعوبات التي تقف في طريق الأداء، بالإضافة أنه ينمي شعور الانتماء لدى العمال ويساعد على تسير عملية التفاوض مع النقابات العمالية، كما يساهم في تصحيح سوء الفهم بين الرسل والمستقبل داخل أي مؤسسة، غير أن الاتصال غير الرسمي يمكن أي يأخذ مظهر سلبي وسيئ على المؤسسة كونه يعتمد على الإشاعات والمعلومات الخاطئة مما يؤدي إلى سوء الفهم وتأويل وتحريف الحقائق والمعلومات بين المرسل والمستقبل.

<sup>1</sup> محمد عوض، عبد السلام إمام، التسويق والاتصال، دار الكتاب الحديث، المكتبة الوطنية الجزائرية، الجزائر، 2013، ص259.

<sup>2</sup> ذياب محمد جبير المطرفي، فاعلية أساليب الاتصال الإداري و معوقاته لدى مديري المدارس الابتدائية في مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين، رسالة الماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط رسالة منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012، ص36.

كما يأخذ الاتصال غير الرسمي أشكال مختلفة داخل أي تنظيم، ويمكن لرئيس في منظمة أن يستقدم عملية الاتصال بطريقة غير رسمية من أجل تقديم بنصيحة أو يعطي له معلومة خاصة للمرؤوسين خاصة إذ كان هذا الأخير ذو كفاية عالية وخبرة فهذا الاتصال نازل غير رسمي، كما يمكن للإدارة السفلى أو الوسطى الاتصال بالإدارة العليا بطريقة غير رسمية خاصة بخصوص طرق العمل أو إعطاء فكرة جديدة للرئيس وهذا اتصال صاعد غير رسمي. أضف إلى ذلك نجد المؤسسات والمنظمات داخل مستوياتهم الإدارية يوظفون الاتصال الأفقي بطريقة غير رسمية في العديد من الحالات.

#### المبحث الرابع: طرق الاتصال الداخلي ووسائله:

##### ■ طرق الاتصال الداخلي: تصنف طرق الاتصال الداخلي إلى:

##### أ- الاتصال الشفهي اللفظي:

ويقصد الاتصال اللفظي ذلك الاتصال الذي يعتمد على الكلمات أو الألفاظ أو الجمل أو العبارات الدالة، ولكي يكون الاتصال اللفظي سليماً ينبغي أن يختار القائم بالاتصال كلماته بعناية شديدة وأن يستعمل الكلمات البسيطة<sup>1</sup>، فالركيزة الأساسية للاتصال اللفظي هي الألفاظ والكلمات المنطوقة باستعمال اللسان.

وتلجأ المنظمات أو الجماعات إلى هذا النوع من الاتصال لأنه يتم بالسرعة عندما تتطلب الرسالة توضيحاً خاصة من التأكد من إيصال المعنى الصحيح، ويظهر فائدة هذا النوع من الاتصال أنه يعطي ردود فعل مباشرة ويشمل عملية التفاعل الذي يسمح بتبادل جيد لأفكار بالتالي اتصال فعال<sup>2</sup>، ويعتبر الاتصال الشفهي من أبرز طرق الاتصال اللفظي كذلك الاتصال الجمعي من خلال استخدام الاجتماعات.

<sup>1</sup> محمد عوض ، عبد السلام امام، التسويق و الاتصال، مرجع سبق ذكره، ص253.  
<sup>2</sup> فرحشعبان، الاتصالات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص167.

## ب-الاتصال الكتابي:

وهو الاتصال الذي يستخدم كتابة الأفكار والمعلومات أما باستخدام الكلمات المكونة من جمل وفقرات أو باستخدام الرموز وتوزيعها على أطراف المنظمة سواء على الإدارة العليا أو الوسطى أو السفلى وذلك بهدف الاتصال وتحقيق الأهداف، والاتصال الكتابي سلاح ذو حدين فقد يكون ايجابيا إذا اتسم بدقة التعبيرية والوضوح، وبالتالي يمكن اعتماده كوثيقة رسمية ثانوية، وقد يكون سلبا إذا لم يكن بالدقة المطلوبة والوضوح، ويكون عبئا على المنظمة لحفظه وتكديسه في المخازن وقد نسيت عدة دراسات في هذا المجال صحة الفرضية القائلة باختلاف التنظيمات الإدارية المسؤولة عن مهام الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية وبيئت أيضا إن هناك تحولا في الوضع التنظيمي نحو المركزية الكاملة مع التوصية بضرورة إدخال التقنيات الحديثة في الاتصالات الكتابية<sup>1</sup>، مع ضرورة احترام الدقة والوضوح في طريقة كتابة الرسائل الاتصالية باستخدام التقنيات الحديثة والمتطورة وحمايتها من كل التحريفات التي يمكن إن تقع لها باستخدام التقنيات الحديثة.

## ج-الاتصال الالكتروني:

هي مختلف المعلومات والبيانات التي تصل إلى أطراف المنظمة سواء كانوا في الإدارة العليا أو الوسطى أو السفلى في طريق التقنيات الحديثة مثل الانترنت، الأنترنت أو الفاكس بالإضافة إلى البريد الالكتروني، والاتصال الالكتروني يعزز وينمي الاتصالات داخل أي تنظيم وبين كل أطراف المنظمة خاصة الجمهور الداخلي لأي تنظيم غير أن هذا النوع يمكن أن يحاط بعدم الفهم الصحيح اذ لم تستخدم التقنيات بطريقة صحيحة وواضحة<sup>2</sup>.

ومع التطور الذي عرفته وسائل الاتصال، أدرك الفرد أهمية الاتصال الالكتروني داخل المنظمات عن طريق تدريب جميع الموارد البشرية على استخدام التقنيات الحديثة فجعلها واقعا ملموس من خلال تبني سياسة حديثة لاتصال يكون مواكبة للتطور التقني ويتم

<sup>1</sup>فرح شعبان، مرجع سبق ذكره، ص167.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص168

في قراءة جيدة للواقع والمستقبل الذي يؤكد أن اليوم والمستقبل هو لهذا النوع من الاتصالات.

#### د-الاتصال غير اللفظي:

هو الاتصال الذي لا يعتمد على اللفظ ولا الكلمة بل على الإشارة والحركات المستقدمة من قبل المرسل لنقل الأفكار ومعلومات إلى المستقبل<sup>1</sup>، فالاتصال غير اللفظي يعتمد على رموز هذه الرموز ليس اللغة المنطوقة والتي تستخدم اللسان والتي يتلفظ بها المرسل بل يكون غير إشارات، كما عرف Ahmed Silem و Bernard Lamizel في قاموس موسوعة علوم الإعلام والاتصال: أن الاتصال غير اللفظي اتصال شخصي يتم بدون استخدام اللغة المنطوقة والمكتوبة، هو اتصال يفهم به خلال رموز مثل التعبيرات الوجه وحركات العين، الاتصال غير اللفظي هو لغة صامتة، واللمس ووضع الجلوس، هو اتصال يعبر عن معنى غير لفظي، كذلك مختلف الرموز التي يمكن للإنسان أن يصنعها مثل حركة اليدين<sup>2</sup>، ويلعب هذا النوع من الاتصال دورا هاما في تعزيز الاتصال اللفظي وهناك حالات عديدة تستحسن استخدام الاتصال غير اللفظي خاصة ما يتعلق بالاتصال الإداري كون هذا الأخير يتسم بنوع من السرية في المعلومات، مما يفضل استخدام الاتصال غير اللفظي كونه يتميز بصعوبة التجاوب بين المرسل والمستقبل إلا في حالة اتفاق والفهم الجيد بين طرفي العملية الاتصالية.

<sup>1</sup> جمال الدين عاشوري، الاتصال التنظيمي والسلامة الصناعية للمؤسسة الجزائرية، رسالة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، رسالة منشورة، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف2، 2015، ص28.

<sup>2</sup> Bernard LAMIZET et Ahmed SILEM, **dictionnaire Encyclopédique des science de l'information et de la communication**, Ellipses, édition Marketing S.A ,1998, 32 rue Bague, Paris(15<sup>ème</sup>), p138, بالتصرف

### ■ وسائل الاتصال الداخلي:

#### ❖ وسائل الاتصال المكتوبة:

يعتمد الاتصال الكتابي على عدة وسائل من أجل إيصال وإبلاغ المعلومات والبيانات بين أطراف التنظيم وتتمثل هذه الوسائل في<sup>1</sup>:

- الأوامر والتعليمات كالخطابات الداخلية والخارجية، المذكرات والنشرات أو الكتب الدورية.

- الرسائل الخاصة مثل الخطابات والرسائل الخاصة بالعاملين.

- بيان الأجر وهو أسلوب متبع في بعض المنظمات.

- مجلة أو جريدة العامل، وهي تشمل على أخبار المنظمة.

- مرجع ودليل العاملين، وفيه توضيح لأهمية العمل ودور الفرد في المنظمة ومعلومات عن المنظمة وأهدافها وأنظمتها وسياساتها ونحو ذلك.

- الأدلة، وهي نظام متكامل لتعليمات مكتوبة طويلة الأجل، وقد يكون شكلها ثابتاً أو قد يكون قابل لتعديل والتطوير وهي تشبه اللوائح.

- التقارير: مثل تقارير التخطيط والرقابة والأخبار.

- لوحة الإعلانات وتستخدم لنقل المعلومات والتعليمات للعاملين.

- صندوق الاقتراحات: وهو عبارة عن صندوق توضع فيه المقترحات داخل المنظمة أو خارجها.

#### ❖ وسائل الاتصال الشفهي: تمثل هذه الوسائل الجزء الأكبر في عملية

الاتصالات الإدارية وتتمثل هذه الوسائل في<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص289.  
<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، نفس المرجع، ص290.

- إصدار الأوامر والتعليقات.
- المقابلات مثل مقابلة توظيف، مقابلة الترفيه، مقابلة النظر في الشكاوي، مقابلة الإجراءات التأديبية، مقابلة تحليل الوظائف، مقابلة تدني الخدمة.
- نظام استشارة للعاملين (كحل المشكلات ونحوها).
- البرامج التدريبية: وهي زيادة معلومات ومهارات العاملين وتطوير مستوياتهم المختلفة.
- الإيضاح والمراجعة: مراجعة وإيضاح الأداء لبعض الأقسام الإدارية أو المنظمة.
- اللقاءات والزيارات: مثل لقاءات الرئيس بالمرؤوسين لحل المشكلات أو مراجعة الأداء أو التعرف إلى المعلومات المرتدة.

#### ❖ وسائل الاتصال غير اللفظي:

يلعب الاتصال غير اللفظي دورا بارزا في تعزيز الاتصال اللفظي وتتمثل وسائل هذا الاتصال بحركات الجسم أو ما يعرف بلغة الجسم ومن خلال لغة الجسم يتم نقل المعاني بواسطة حركات وتعابير الوجه والإيماءات والإيماءات ووضعيات الجسم وحركات اليدين واللمس وشكل ومظهر الجسم،<sup>1</sup> أضف إلى ذلك لغة الألوان والصور.

\*وسائل الاتصال الالكتروني: ويعتمد هذا النوع من الاتصال على الانترنت بدرجة كبيرة باستخدام أيضا المواقع الالكترونية، صفحات الفيسبوك، مواقع التواصل الاجتماعي المختلفة.

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 291.



## المبحث الخامس: مؤثرات وعوائق الاتصال الداخلي:

### ■ مؤثرات الاتصال الداخلي:

إن عملية الاتصال الداخلي في أي منظمة تتأثر بعوامل يمكن أن يعيق عملية الاتصال ويؤثر عليها، يمكن تلخيص أهم مؤثرات الاتصال الداخلي بما يلي<sup>1</sup>:

**طبيعة المعلومات،** حيث أن كمية المعلومات المستقبلية إذا كانت ضخمة يمكن أن يصعب على المستقبل إدراكها كذلك استجابة المعلومات أو ما يسمى الاستجابة الرجعية للاتصالات قد يكون لها معاني مختلفة خاصة باستخدام الاتصال غير اللفظي، كذلك **تأثير بنية الجماعة** فهي عامل من عوامل التي تؤثر على الاتصال، فتعتبر البنية التي تشكل منها جماعة العمل تحدد شكل الاتصال ومن ثم فان هذا يؤثر على عدة متغيرات هامة في العملية الإدارية وهي السرعة، الدقة، التنظيم، القيادة والمعنويات كذلك عملية إتقان القرار، والإدارة الناجحة هي التي تكون على وعي بشبكات الاتصال الرسمي وغير الرسمي في التنظيم، بالإضافة إلى ذلك **تأثير السياق وبنية الاتصال،** فبيئة المؤسسة والتقبل الشخصي كذلك الجماعة غير الرسمية تؤثر على العملية الاتصالية وعلى كيفية استقبال الاتصالات.

فقد لاحظ الباحث **Jibb** أن هناك نوعين من البيئة السياق، أولها يكون المستقبل في موقف دفاعي والثاني يجعله في موقف تأييدي، كما يمكن لنوع الاتصال خلق بيئة اتصال معينة، فالاتصال الذي يحمل في طياته ملاحظات محددة تقييميه وأحكاما يمكنها أن تؤثر على فعالية الاتصال، كما لخص **Baty Wayne**، العوامل الحيوية التي تؤثر على الاتصال بصفة عامة والاتصال الداخلي بصفة خاصة في مقولته، في غالب ما ينتقد رجال الأعمال والمستخدمون والطلبة لحاجاتهم إلى المقدرة الاتصالية، وحينما يخفق شخصان في جهودهما للاتصال فإن واحد منهما المرسل أو المستقبل، يكون قد أخطأ، والمرسل يمكن أن يكون معينا جدا بسمعته أو رتبته فلا يقول أو يكتب ما يجب، كذلك يمكن أن يكون المستقبل معينا بسمعة المرسل ورتبته ولا يفسر بدقة الرسالة المعدة تماما منه.

<sup>1</sup> صلاح خليل أبو أصبح، العلاقات العامة و الاتصال الإنساني، مرجع سبق ذكره، ص ص85، 86.

## ■ عوائق الاتصال الداخلي:

يجدر الإشارة على المشكلات التي تعترض فتقلل من فعالية الاتصال، ومن ثم تؤثر على نتائج الأعمال، وكذلك على علاقات الأفراد، وتوجد هذه المعوقات في واحدة أو أكثر من العناصر الآتية:<sup>1</sup>

أ- اللغة وطريقة استخدامها والمصطلحات المستخدمة في المجالات المختلفة للعمل خاصة خلال إجراء الاجتماعات.

ب- قنوات الاتصال وطولها والحلقات التي تمر بها والتعقيدات التي تعترضها.

ج- النماذج والمستندات والإجراءات المتبعة.

د- عدد المستويات الإدارية ونطاق الإشراف، فضخامة المؤسسة يمكن أن يكون عائقاً أمام عملية الاتصال داخل أي تنظيم.

هـ- الوقت الذي تستغرقه المعلومات في الانسياب من شخص لأخر من إدارة لأخرى.

و- الأخطاء الإنسانية التي تتلخص في سوء الفهم والتحريف المعتمد أو غير المقصود للمعاني.

ز- الحالة النفسية والمزاجية وتأثيرها على المعاني والكلمات والمعلومات.

ح- المشكلات الشخصية والاجتماعية للأفراد وتأثيرها على رغباتهم وقدراتهم في تبادل المعلومات.

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب، مقدمة في الإدارة، معهد طلعة بالمطابع الإدارة العامة، مصر، 1979، صص 110، 111.

## المبحث السادس: مقومات الاتصال الداخلي:

### مقومات الاتصال الداخلي:

- وضح أسامة محمد سيد مع زميله عباس حلمي الجمل أهم مقومات الاتصال الداخلي التي تضيف من عملية الاتصال الفعالية داخل أي تنظيم ونذكر من بين هذه المقومات مايلي<sup>1</sup>:
- الاستجابة المباشرة لخصائص وحاجات المستقلين الذي يجري معهم الاتصال من حيث الرغبة، اللغة، الإدراك، الموضوع والوسيلة.
  - التوقيت المناسب لتوجيه أو بدأ رسالة الاتصال.
  - وضوح صوت ولغة عملية الاتصال وجودة وسيلة الاتصال من حيث بساطتها ووحدة المعلومات المقدمة، وجودة المنتج عموما في حالة استخدام وسائل التكنولوجيا.
  - الطول المناسب لرسالة الاتصال.
  - الانفتاح النفسي وعدم المبالغة في الرسمية، واستخدام التقنية الزائدة في اجراء عملية الاتصال وكذا الجدية فيه من حيث العرض والمحتوى والوسيلة.
  - احترام خصائص المستقبل واختيار الوسيلة المناسبة للاتصال، وكذا إعطاءه الفرصة الكلية لاستيعاب الموضوع.
  - بالإضافة إلى ما ذكرناه سابقا للحصول على الاتصالات الفعالة يلزم مراعاة العوامل والاعتبارات التالية<sup>2</sup>:
  - أن يكون موضوع الاتصال واضحا وعند مستوى فهم المرسل إليه وإدراكه، وأن يكون في نطاق اختصاصه وفي حدود السلطات المخولة له.
  - أن تكون هذه المعلومات مهمة بالنسبة للمرسل إليه وجديدة.

1 أسامة محمد سيد، عباس حلمي الجمل، الاتصال التربوي رؤية معاصرة، ط1، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، مصر، 2014، ص175

2 فرح شعبان، الاتصالات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص175.

- أن يتم عملية استرجاع feedback، أن يتأكد المرسل من أن المرسل إليه قد أدرك الرسالة، وانفعل معها، وذلك عن طريق ملاحظة ردة فعله سواء بالتعبير الشفوي أو التصرف العملي.

- يجب أن تتركز الرسالة شفوية أم كتابية- على الحقائق والمعلومات المهمة مع التدرج المعلومات وتنظيمها، والتعريف بالمصطلحات والحقائق غير المعروفة ومقاربتها بما هو معروف.

كما تستطيع إدارة أي تنظيم أن تعالج معوقات الاتصال المذكورة سابقا اذا وضعت لها تشخيص سليم حتى تتفهمها الإدارة وتعرف على تأثيرها على سير العمل والروح المعنوية والعلاقات والأداء الكلي لأفراد، ويجب كذلك أن تضع نظاما للاتصالات يضمن انتظام تبادل الأفكار والمعلومات وسرعة تداولها وذلك عن طريق<sup>1</sup>:

- تصميم القنوات المناسبة، وتحديد الأشخاص والجهات المرسلة والمستقبلة للمعلومات.
- تحديد نوع وكمية المعلومات المطلوبة والقنوات التي يجب أن تمر عليها.
- نشر المفهوم السليم للمعلومات، وتوعية العاملين بأهميتها بضرورة العناية بإرسالها واستقبالها، والحرص والدقة في ذلك.
- الاستفادة من الوسائل الحديثة الآلية إذا كان حجم العمل يبرر استخدامها وإذا كان القائد فيها يزداد عن تكاليف التي تتحملها المنظمة لاستخدامها.
- تدريب العاملين على تداول المعلومات واستخدام القنوات والأساليب والمناهج الملائمة.
- بحث عن تأثير التنظيم غير الرسمي على الاتصالات والتعرف على نواحي الاتفاق والاختلاف بين الاتصالات الرسمية وغير الرسمية، حتى يستفيدون من الاتفاق وتعالج نقاط الاختلاف.

1 محمد عبد الوهاب، مقدمة في الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص112.

- مراجعة نظام الاتصالات من حين لآخر، للتنبؤ بالمعوقات الجديدة للاتصال ومعالجتها في وقتها قبل التأزم.

### المبحث السابع: الاتصال الداخلي في الأندية الرياضية لكرة القدم.

تلعب عملية الاتصالات دورا حيويا في رفع الكفاءة ومستوى الأداء داخل النوادي الرياضية لكرة القدم من خلال تأثيرها على اتجاهات وسلوك الأفراد من جهة ودوافعهم للعمل وتقبلهم لأهداف وسياسة الإدارة من جهة أخرى.

وما يؤكد أهمية وخطورة عملية الاتصالات داخل المنظمات والنوادي الرياضية ما ذهب إليه " ألتون مايو" -مؤسس العلاقات الإنسانية- بحيث أن الدراسة الاجتماعية يجب أن تبدأ بملاحظة دقيقة لما يسمى بالاتصال، فهذه المشكلة بدون شك هي نقطة الضعف التي تواجه الحضارة اليوم<sup>1</sup>، فكلما أعطت لعملية الاتصال النصب المهم في التنظيم، كلما ظهرت نتائجه في كفاءة ومستوى الأداء للموظفين وأعضاء التنظيم.

وتختلف أنواع الاتصالات المستخدمة داخل الأندية الرياضية لكرة القدم ونجد من بين هذه الأنواع الاتصالات الرسمية، والاتصالات غير الرسمية، والاتصال الرسمي هو ذلك الاتصال المخطط مسبقا ومبني على علاقات رسمية يحددها الهيكل التنظيمي، وينقسم هذا النوع من الاتصال الى اتصال نازل وهو ذلك الاتصال الذي يتم بين رئيس النادي ومروؤسيه من خلال إصدار الأوامر والتعليمات إلى مسؤولي الأقسام وموظفيه أو هو ذلك الاتصال الذي يحدث بين المدرب ولاعبيه حيث أن المسؤول الأول في الإطار التقني يقوم بشرح خطط اللعب للاعبيه، لذلك يستخدم الرئيس ومسؤولي الأقسام داخل النوادي مختلف الوسائل الاتصال سواء اجتماعات أو مقابلات أو إعلانات وتقارير.

وهناك نوع ثاني من الاتصال الداخلي في النوادي الرياضية لكرة القدم يتمثل في الاتصال الصاعد الذي هو عبارة عن عملية نقل المعلومات من اللاعب أو موظف الاطار الاداري الى مشرفي الأقسام والرئيس تظهر في مختلف الاستفسارات والتقارير والمعلومات.

<sup>1</sup> إبراهيم لطفي طلعت، علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص83.

كما توظف النوادي الرياضية لكرة القدم نوع ثالث في عملية الاتصال داخل النادي الذي يظهر في الاتصال الأفقي أو ما يسمى أيضا بالاتصال العرضي، حيث يتم هذا النوع من الاتصال بين طرفين من نفس المستوى مثلا الاتصال الذي يحدث بين اللاعبين فيما بينهم أو ما بين رئيس قسم المالية ورئيس قسم التسويق على سبيل المثال.

وكما سبق أن ذكرنا فإن بعض الباحثين صنفوا الاتصال الداخلي إلى نوعين من الاتصال، اتصال رسمي واتصال غير الرسمي، فالاتصال غير الرسمي هو ذلك الاتصال المبني على العلاقات الغير الرسمية والاتصالات التي تحدث خارج الهيكل التنظيمي للنادي مثلا العلاقات الشخصية التي يخلقها التنظيم والنادي، غير أن هذا النوع من الاتصال يلعب دورا مهما داخل النادي، كما يؤثر على الكفاءة ومستوى الأداء داخل النادي رغم عدم رسميته.

ومن أجل تحقيق الفعالية الاتصالية داخل النوادي الرياضية، ينبغي على القائم بالاتصال داخل النادي الرياضي لكرة القدم احترام بعض القواعد منها، ضرورة تحديد خطوط الاتصال وأن تكون معروفة، وأن يكون خط الاتصال مباشر وقصير بغية التأكد من إيصال المعلومة، كما يجب عدم تخطي بعض المستويات الرئيسية عند الاتصال بالمستويات الدنيا بمعنى التزام تسلسل السلطة خلال عملية الاتصال مع ضرورة أن يكون الاتصال الرسمي بالإضافة يجب أن تكون مراكز الاتصال على مستوى مرتفع من الكفاءة والفعالية.

كما ينبغي مراعاة واحترام بعض الأسس من أجل نجاح عملية الاتصال داخل النوادي الرياضية لكرة القدم منها اهتمام الإدارة العليا (الرئيس) بأهمية العلاقة مع الموظفين داخل النوادي وعلى استعدادهم لمشاركتهم في المعلومات المختلفة، كذلك ضرورة استخدام لغة بسيطة يفهمها الموظفون بأسلوب يناسب مستواهم الفكري كما يجب مراعاة الأمانة والاعتماد على الحقائق دائما وعدم المغالاة بالإضافة إلى عدم إنهاء المعلومات دفعة واحدة حتى لا يصعب فهمها وضرورة اختيار الوقت المناسب لتوصيل المعلومات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> إبراهيم لطيف بلعت، علم الاجتماع التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 86.

### خلاصة الفصل:

يمكن أن نستخلص من هذا الفصل أن الاتصال الداخلي هو عملية نقل وتبادل المعلومات داخل أي تنظيم، ينقسم الاتصال الداخلي إلى نوعين، اتصال رسمي واتصال غير رسمي ومن بين النوعين في حد ذاتها ينقسمون إلى اتصال صاعد ونازل وأفقي، ويستخدم القائمون بالاتصال داخل أي تنظيم مختلف الوسائل من أجل إيصال المعلومات بين أعضاء التنظيم سواء كانت وسائل كتابية أو شفوية، غير أن عملية الاتصال داخل أي تنظيم قد تتأثر ببعض العوامل كالخصائص الشخصية للمرسل والمستقبل، كما توجد عوائق يمكن أن تقف حاجز أمام عملية الاتصال داخل التنظيم، لذلك يجب وضع نظاما اتصاليا يضمن حسن تبادل المعلومات و تقطن لكل المؤثرات التي قد تنقص من فعالية الاتصال داخل أي تنظيم،

وكون الأندية الرياضية لكرة القدم عبارة عن تنظيم بشري، يسعى الى تحقيق مجموعة من الأهداف، يستلزم عليه استخدام الاتصال الداخلي من أجل التنسيق بين فروع هذا التنظيم كما أن ممارسة مختلف أنشطة النادي يتطلب استخدام عملية الاتصال سواء كان هذا النشاط يخص الإطار الفني و اللاعبين أو الإطار الإداري.

## الفصل الثاني: عملية التنظيم

تمهيد.

- المبحث الأول: مفهوم التنظيم وخصائصه
- المبحث الثاني: أهداف التنظيم وأهميته
- المبحث الثالث: أنواع التنظيم ومبادئه
- المبحث الرابع: خطوات التنظيم وأشكاله
- المبحث الخامس: تنميط التنظيم ومشاكله.
- المبحث السادس: التنظيم في الأندية الرياضية لكرة القدم

خلاصة الفصل



**تمهيد:**

تنشأ الحاجة للتنظيم بوجود مشكلة معينة التي يرغب أفراد المنظمة القضاء عليها، وعموما فإن طبيعة التنظيمات تتعدد، بتعدد المشاكل أحيانا متصلة بالحاجات الإنسانية وأحيانا أخرى بالتغيرات البيئية.

فالتنظيم ما هو إلا جماعة من الناس يتفاعلون مع بعضهم البعض لتحقيق غاية وأهداف وسنتناول على الفصل كل من مفهوم التنظيم، مبادئ التنظيم، أهمية وظيفة التنظيم أنواعه تنميطة التنظيم، الخطوات، الأشكال الأهداف، الخصائص، ثم نتطرق إلى التنظيم كهيكل مشاكل ومعوقاته وفي الأخير التنظيم في الأندية الرياضية.

## المبحث الأول مفهوم التنظيم وخصائصه:

### • مفهوم التنظيم:

كبداية يجب التفرقة بين لفظ التنظيم Organising كوظيفة، والتنظيم organisation كمنظمة فالتنظيم وظيفة من وظائف المدير تنطوي على تحديد الأنشطة المطلوب إنجازها لتحقيق الأهداف وتحديد الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ هذه الأنشطة بحيث يتم إسناد النشاط المعين إلى الشخص الذي تتلاءم قدراته ومهاراته مع متطلبات هذا النشاط، وتحديد مراكز السلطة والمسؤولية وأساليب الإشراف والتنسيق بين الأنشطة بالإضافة إلى بناء الهيكل التنظيمي الذي يوضح من الذي يقوم بماذا ومن المسؤول عن ماذا والنتائج المطلوب بلوغها عند تحديد شبكات الاتصال واتخاذ القرارات التي تساهم تحقيق الأهداف.<sup>1</sup>

أما التنظيم ( كمنظمة ) فهو وحدة اتخاذ القرارات ذات الشخصية المعنوية المستعملة التي تسعى لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف أو أنه عبارة عن نظام System كلي هادف يحتوى على عدد من الأدوار والوظائف والعلاقات بين الوظائف وبين الأفراد بعضهم البعض الآخر والتنظيم كليات أو بناء يحتوى على عدد من المكونات بعضها ملموس أما الآخر فغير ملموس.

ومن بين المكونات الملموسة:<sup>2</sup>

- 1- الوظائف، الأنشطة، الأدوار
  - 2- الأفراد (المرووسين، الرؤساء) أعضاء التنظيم، المواد المادية الأخرى.
  - 3- أماكن، مواقع تنفيذ الأنشطة واتخاذ القرارات ... الخ.
  - 4- العلاقات القائمة بين الأنشطة من ناحية والأفراد بعضهم البعض الآخر من ناحية أخرى.
- (علاقة السلطة والمسؤولية).

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم و الإدارة، جزء ثاني، ط3، دار المعرفة الجامعية، 2001، ص95.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، نفس المرجع، ص96.

أما المكونات غير الملموسة فتتمثل في:

1- القيم المشتركة sarode values بين أعضاء التنظيم.

2- الدوافع والحاجات.

3- أنماط السلوك والاتجاهات السائدة مع التنظيم.

كما يعرف أيضا أنه<sup>1</sup>: تحديد أوجه النشاط المختلفة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنشأة وتجميعها على شكل إدارات ومراكز عمل، وتحديد الروابط بينهما والسلطات المخولة لكل منها لأداء المطلوب من أنشطة والمسؤوليات المقابلة لهذه السلطات وتصميم قنوات الاتصال لدفق المعلومات بين الإدارات والأقسام ومراكز العمل وبهذا يتكون ما يطلق عليه البناء أو الهيكل التنظيمي أو التنظيم الرسمي والذي يمثل الإطار للأفراد والإدارة من داخله. وهناك من يعرف التنظيم أنه:

عملية تخصيص المهام وإقامة الدوائر والأقسام والتنسيق بينهما لإنجاز الأعمال بشكل فاعل وتتضمن وظيفة التنظيم مجموعة من العناصر منها: تخصص العمل، تجميع الأنشطة، وحدات التنظيمية، علاقات السلطة، المهام التنفيذية والاستشارية، تصميم الوظائف، التنسيق بين الأفراد والوحدات التنظيمية، إعداد جداول العمل، التغيير والتطور والتنظيم، نطاق الإشراف إدارة الاجتماعات إدارة الصراعات والنزاعات إعداد الهيكل التنظيمي للمنظمة، إعداد الجداول الزمنية للتنفيذ وغيرها، فبواسطة التنظيم يستطيع المدراء نقل الخطط التنظيم إلى فعل حقيقي وتنفيذي من خلال الوظائف والأفراد و دعمهم بالتكنولوجيا والموارد اللازمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>صلاح الشنواني، التنظيم و الإدارة في قطاع الأعمال، مدخل المسؤولية الاجتماعية، ط1، الإسكندرية للكتاب، 1999، ص512.

<sup>2</sup>عمر محمد درة، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، مدخل إلى الإدارة، كلية التجارة، رسالة منشورة، جامعة عين الشمس، 2009، ص 20.

### • خصائص التنظيم:

لا توجد صورة واحدة صحيحة للتنظيم فهناك عدّة عوامل تحكم أفضل تنظيم، يمكن أن تتبنى مؤسسة ما مثل حجمها وموقعها وعدد موظفيها وإمكانياتها كما أنّه التنظيم الذي يصلح لمؤسسة ما على زمن معيّن يكون مناسباً لها لفترة ما، هناك مجموعة من الخصائص يمكن الاسترشاد بها وهي كالتالي<sup>1</sup>:

#### أولاً : على مستوى القيادة:

- أن يستجيب الموظف للأوامر من رئيس واحد وبالتالي لا يستطيع الاستجابة لأوامر متضاربة صادرة من أكثر من رئيس.
- أن يتم العمل وفق للتسلسل الهرمي من السلطة مع مراعاة اتجاهات خطوط السلطة من أعلى إلى أسفل وتوضيح العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- أن يكون لكل رئيس أو مدير أو مشرف على جماعة قدرة محدودة يستطيع من خلالها متابعة مرؤوسيه والإشراف عليهم بمستوى كفاءة معينة.
- دعم اللامركزية من خلال تفويض السلطة لتحقيق عبء العمل عليه ليتفرغ للأمور الهامة وينجز المهام بسرعة أكبر.

#### ثانياً: على المستوى العاملين:

- الوضوح في تحديد المسؤوليات بحيث تكون واجبات المرؤوسين المطلوب تنفيذها وسلطاتهم والمهام الموكلة لهم واضحة ومفهومة ومكتوبة.
- تكافؤ السلطة والمسؤولية بحيث يتم إعطاء الفرد السلطة اللازمة التي تمكنه من القيام بمهامه بسهولة ويسر وفق إمكانياته.

<sup>1</sup> أسارة عبد الله سعد المنقاش، التنظيم الإداري لمراكز الطالبات في الجامعات السعودية، معهد الدراسات التربوية، مجلة علمية إقليمية محكمة ربع سنوية، العدد الثاني، الجزء الأول، جامعة القاهرة، 2009، ص13.

- مدى دقة توزيع الأعمال على موظفي المؤسسة لتمكينهم من القيام بواجباتهم بأعلى مستوى من الكفاءة.

- مستوى العلاقات الإنسانية بين منسوبي المؤسسة ومدى ملائمة المناخ التنظيمي.

### ثالثاً: على مستوى العمل:

و تتمثل أهم خصائص على هذا المستوى في<sup>1</sup>:

- عدم الازدواجية في العمل أي استناداً الأعمال المتشابهة على طبيعتها إلى جهاز محدد وشخص محدد يكون مسئولاً أمام رئيس واحد دون إرباكه أعمال أخرى تؤدي إلى تعثره أداء مهامه الأساسية على أكمل وجه.

- مدى التنسيق بين مختلف أنشطة المؤسسة وتحقيق الانسجام بين الإدارات وتقديم الخدمات بسرعة وفاعلية.

- أن يتسم التنظيم بالمرونة والبساطة وعدم التعقيد بحيث يستجيب لمعطيات التغيير بسهولة ويسر.

- أن تكون هناك شبكة فعالة للاتصال تضمنه تدفق المعلومات بين مستويات التنظيم بحيث تكون خطوط السلطة واضحة ومحددة مما يسهل نقل المعلومات والأوامر والقرارات بين أجزاء المؤسسة بسهولة.

- أن يسهل التنظيم ويحسن سير العمل بحيث يكون أسلوباً جيداً للرقابة على الأداء.

- أن يكون التنظيم مستقراً نوعاً ما بحيث، يساعد ذلك على التركيز في الإنتاج ويمكن إجراء تعديلات عليه إذا دعت الحاجة.

- أن يحقق التنظيم أقصى استفادة ممكنة من قدرات وإمكانات العاملين وإمكانات المؤسسة وبالتالي الاستثمار مثل المواد المادية والبشرية.

<sup>1</sup> أسارة عبد الله سعد المنقاش، التنظيم الإداري لمراكز الطالبات في الجامعات السعودية، مرجع سبق ذكره، ص14.

## المبحث الثاني: أهداف التنظيم وأهميته:

### • أهداف التنظيم:

إنّ الأهداف تتضمن جوهر النشاط وتسترشد بها الجهود وتحدد الأطراف اللازمة لوضع السياسات وتوفير المعايير اللازمة لقياس أداء وضبطه وهذه الأهداف تتركز حول المنظمة والجانب التنظيمي ونذكر هذه الأهداف فيما يلي<sup>1</sup>:

#### أ- التنسيق والتعاون:

هو تحقيق التوافق والتكامل على الجهود الإنسانية بحيث يمكن ضم وتنسيق جهود الأفراد المختلفين على القدرات الفنية والعقلية والذين يعملون على مستويات مختلفة ولهم مصالح مختلفة لكي يتم الانسجام بينهم نحو تحقيق بعض الغايات.

#### ب- تنمية الفعالية الفردية: من أهم الأهداف نجد<sup>2</sup>:

توفير الظروف الملائمة لكل فرد يبذل على العمل أقصى ما يستطيع فتحديد مجموعة المهام والأنشطة التي يقوم بأدائها كل عضو من أعضائه بطريقة ملائمة، يساعد على الوفاء بما هو مطلوب منه ويؤدي به بأقصى كفاءة ممكنة بسبب القضاء على مشاكل سوء الفهم والخلط بين مسؤوليات الأعضاء.

#### ج- تسهيل القيادة:

من بين الأخطاء التي يقع فيها القادة من أجل احتكارهم لجميع السلطات والأعمال الهامة وحجة بعضهم ذلك أنهم لا يجدون الأفراد التابعين من يقدر على هذه الأعمال أو يمكنه تحمل المسؤولية والواقع أن هذا القول يتردد كثيرا على ألسنة بعض القادة الإداريين لتبرير احتكارهم للعمل وهؤلاء القادة يجب أن يعملوا بأن عليهم تدريب تابعيهم تحمل المسؤولية الملقاة على كتفهم ولا بد من تدريب التابعين على بعض الأعمال الصعبة التي يعتقد القائد بان

<sup>1</sup> إيمان ميدون، الاتصال الداخلي و انعكاساته على إعادة تنظيم العمل، أطروحة الدكتوراه في إدارة الأعمال، رسالة منشورة، تلمسان، 2018، ص 40.

<sup>2</sup> إيمان ميدون، نفس المرجع، ص 41.

وحده الذي يمكنه الاضطلاع بها حتى يتفق هؤلاء التابعون على هذه الأعمال ويجب أن يدرك القائد الإداري أن كل فرد على المنشأة رائد، ولا بد أن يتم إعداد صف ثاني يتولى العمل بعده وأن الحياة مستمرة ولا يمكن أن نتوقف لمجرد رحيل فرد معين.

### • أهمية التنظيم:

تتمثل أهمية التنظيم في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- 1- جعل كل عضو من أعضاء التنظيم يعرف ماهي مجموعة الأنشطة التي سيقوم بأدائها فعمل كل عضو محدّد ومن ثم يمكنه التركيز على الوفاء بما هو مطلوب منه، ويترتب على هذا الإقلال أدنى حدّ ممكن من سوء الفهم والخلط بالنسبة لمن الذي سيقوم بماذا.
- 2- التنظيم السليم يساعد على تحديد علاقات العمل بالمنظمة تحديدا واضحا فكل عضو من أعضاء التنظيم يعرف مكانه وعلاقاته التنظيمية برؤسائه أو مرؤوسيه.
- 3- يساهم التنظيم أيضا على التوحيد الشامل لجهود وتصرفات الجماعة وتوجيهها نحو الهدف المشترك كما يساهم في تحقيق أفضل استخدام للطاقات البشرية والمادية، ويتألف هذا من حقيقة أن التنظيم يعمل على إقامة وموازنة العلاقات السلمية بين العمل المحدد والأشخاص القائمين به والتسهيلات المادية.
- 4- من خلال التنظيم الفعّال يمكنه تجنب مشكلات متعددة مثل الازدواج على العمل، شيوع المسؤولية أو التقرب منها ، عدم القدرة على اتخاذ القرارات، التدخل في الاختصاصات.
- 5- عندما يوجد التنظيم الجيّد فان كل عضو تكون له السلطة الضرورية للقيام بعملهم ومن ثم تمكنه تنفيذ الأنشطة المتاحة بها.
- 6- التنظيم ويساعد على تسهيل تدفق العمل ويزود العاملين ببعض الإرشادات الخاصة بالأداء وتسهيل الرقابة وتحديد قنوات الاتصال وغيرها.

<sup>1</sup> سليمان عزالدين، التنظيم غير الرسمي و الإنتاجية، رسالة لماجستير في علم الاجتماع، رسالة منشورة، جامعة المنتوري في قسنطينة، 2008، ص31.

## المبحث الثالث: أنواع التنظيم ومبادئه:

### • أنواع التنظيم:

هناك نوعان من التنظيم : الرسمي وغير الرسمي:

أ- التنظيم الرسمي: يعتبر التنظيم الرسمي أول دعاء نظرية التنظيم أو فلسفة والتي كان عاملا من عوامل زيادة كفاية وإنتاجية الأعمال، هو ذلك التنظيم المحدد رسميا والمقنن والذي تهتم بالهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وبالتأكيد فهو يحمل القواعد والترتيبات التي تطبقها الإدارة وتعتبر عن الظواهر والاتصالات الرسمية بين الأفراد العاملين بهدف تنفيذ سياسات المؤسسة، ويعتبر " ماكس فيبر" البيروقراطية هي النمط النموذجي للتنظيم الرسمي، والتنظيم الرسمي يقوم بمعرفة السلطة العليا التي تملك زمامها المالك أو المدير أو رئيس جلس الإدارة، ويكون موقعها على الخريطة التنظيمية على قمة الهيكل التنظيمي.<sup>1</sup>

ب- التنظيم غير الرسمي<sup>2</sup>: هو ذلك النمط من التنظيم التي ينشأ بطريقة عفوية تلقائية غير مقصودة ضمن التنظيم الرسمي ومنه نتيجة التفاعل الطبيعي بين العمال المؤسسة فتتشكل جماعات غير رسمية داخل المؤسسة توجد بينهم مصالح اجتماعية مشتركة واتجاهات وميول متقاربة، ويتمتع التنظيم غير الرسمي بجملة من الخصائص منها:<sup>3</sup>

- يبين التنظيم غير الرسمي على أساس الأفراد والعلاقات التي تربط بينهم على خلاف التنظيم الرسمي الذي يدور حول الوظائف وليس الأشخاص.

- التنظيمات غير الرسمية محدودة العضوية فأعضاؤها من ذوي المصلحة المشتركة والاتجاهات والميول المتقاربة.

<sup>1</sup>يونس بن فرح الله، ريمة شطابي، مبروك عبايدي، دور الاتصال التنظيمي في كفاءة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ذكررة ليسانس في علوم الاعلام والاتصال، تخصص علاقات عامة، رسالة منشورة، 2014، ص19.

<sup>2</sup>حسان الجيلاني، نشأة و تكوين التنظيمات غير الرسمية، كلية الآداب و العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد الخامس، 2004، ص02.

<sup>3</sup>صباح شاوي، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية رسالة منشورة، سطيف، 2010، ص56.



### علاقة التنظيم الرسمي بالتنظيم غير الرسمي:

يختلف التنظيم الرسمي الذي يتبع من الأفراد أنفسهم عن التجمع الرسمي الذي يتبع عن السلطة الرسمية على شكل إدارات أو أقسام فليس هناك تطابق بينهما إلا أن طبيعة العلاقات على الجماعات غير الرسمية يمكن أن يكون لها أثر ملموس على التنظيم الرسمي، وقد يكون هذا التأثير ايجابي من خلال<sup>1</sup>:

- تقوية العلاقات الشخصية بين العاملين وخلف روح الفريق بين الأفراد وهي درجة أسمى من التعاون وتسهيل تكيف الأفراد على المؤسسة والتنسيق بينهم.
- توفير التغذية المرتدة المسؤولين حول انطباعات وردود أفعال العمال لأية قرارات إدارية.
- التقليل بدرجة واضحة من الصدام بين العمال، مما يساعد على زيادة ارتباطهم بالعمل وحبهم وانتمائهم إليه وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.
- تهيئة الظروف التي تمكن التنظيم الرسمي من أن يمارس أعماله على ظلها، مما يساعد على انجاز الأعمال بصورة أكثر مرونة.
- هي وسيلة اتصال فعالة وسريعة تزود الأفراد بالكثير من البيانات التي لا تصل إليهم عن طريق مسلك الاتصال.
- دعم تمييز المؤسسة وتفوقها بالتعليم غير الرسمي الناتج من بادل الخبرات والتفاعل الإيجابية بين العاملين.
- تشكل جهود الأفراد على تنظيم السلوك الجماعي لهم اتجاه مواقف معينة.
- يمكن من خلالها خلق اتجاهات ومفاهيم جديدة بين أعضاء المؤسسة.

<sup>1</sup> اصباح شاي، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مرجع سبق ذكره، ص 57.

- أما التأثير السلبي فيظهر من خلال عرقلة لمساعي ومهام التنظيم الرسمي من خلال:<sup>1</sup>
- بث الإشاعات السلبية.
  - مقاومة أي تغيير تتبناه الإدارة الرسمية يمس المؤسسة أو الجماعات.
  - تشويه عملية الاتصال وتخفيض الروح المعنوية.
  - التستر على بعض الأخطاء التي قد يمارسها أعضاء التنظيم غير الرسمي كما يتهم من أي عقاب من قبل المسؤولين.
  - قد يمارس القادة غير الرسميين نفوذهم على التنظيم الرسمي للإشباع حاجات الأفراد، والعلاقة بين المجموعات غير الرسمية والجهات الرسمية ليست دائما متناقضة ولا يمكن لقائهما، فبإمكان إحداث تكامل بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي من خلال:
  - اعتراف الإدارة بأن المجموعات غير الرسمية لا تسلك دائما سلوكا مضادا لها وأنه بالإمكان تنمية أنماط سلوكية بين أفراد الجماعة غير الرسمية تعمل على تحقيق أهداف التنظيم.
  - فهم طبيعة العلاقات غير الرسمية وأهدافها وقيمتها وتأثيرها على تحقيق أهداف المؤسسة والعمل على توجيه ذلك التأثير للوجهة الإيجابية التي تحقق مصالح الجماعات بتحقيقها لمصالح المؤسسة.
  - إعادة النظر على الهيكل التنظيمي وتعديله بالشكل الذي يساعد على التفاعل الاجتماعي وتنمية روح الفريق بين الأفراد والجماعات ومحاولة القضاء على مواطن النقص على التنظيم الرسمي لتحقيق الانسجام والتوافق بين حاجات الأفراد ليتم إشباع حاجاتهم قدر الإمكان بطريقة رسمية.

<sup>1</sup>صفية شبيلي، دور التنظيم غير الرسمي في عملية اتخاذ القرار، رسالة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، رسالة منشورة، ام البواقي، 2017، ص44.

- تزويد جماعات العمل بمعلومات مستمرة ففي غيبة العلم بالشيء تتبلور الاتجاهات والمعايير السلبية وبهذا فإن على الاعتراف بالتنظيم غير الرسمي يعتبر ضرباً من ضروب الإسراف والمغالطة، ويشكل خطورة.

**الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي:** يمكن حصر أهم الفروق في النقاط التالية:<sup>1</sup>

التنظيم الرسمي هو عملية:

- ينتج من الأهداف والمهام الرئيسة.
- يهدف التنظيم الرسمي لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.
- يهدف الفرد إلى تأدية الوظائف تنحصر علاقات الفرد بالعلاقات الرسمية للوظيفة، كما أنّ الاتصالات تتم وفقاً للتسلسل الهرمي.
- أما التنظيم غير الرسمي: فإنه ينتج تجمع الأفراد داخل المؤسسة وعلاقاتهم ببعضهم البعض، يهدف أيضاً إلى إشباع حاجة كل فرد أو مجموعة أفراد في المؤسسة، كما أنّ الاتصالات تتم من خلال التأدية وتفوذ الذي تقع تبعاً لمميزات العلاقات الاجتماعية.
- لا تتولد السلطة على التنظيم غير الرسمي من المراكز كما في التنظيم الرسمي وإنما من قدرة بعض الأفراد على قيادة الجماعة من حيث تسييرها وتلبية احتياجاتها.
- لا تنقيد الجماعة غير الرسمية بقائد واحد بل تتوزع أدوار القيادة على حسب الموقف.

<sup>1</sup> <https://www.iefpedia.com>arabe>2010/03>

## • مبادئ التنظيم:

برغم أنّ لكل منشأة ظروفها الخاصة إلا أنّ هناك أسس أو مبادئ يمكن القول أنّها تطبق على جميع المنشآت وتكون دعماً لها في سعيها لتحقيق أهدافها ومن هذه المبادئ ما يلي<sup>1</sup>:

### 1- تحديد الأهداف:

يجب على المنشأة أن تحدّد بدقة وبوضوح الأهداف والتي تسعى إلى تحقيقها فإن تحددت الأهداف فيمكن تحديد أوجه النشاط المختلفة التي تؤدي إلى تحقيقها.

### 2- بناء التنظيم حول الأعمال والوظائف:

من الطبيعي أن يقام التنظيم على أساس الأنشطة المطلوب القيام بها والتي بتجميعها تتكون الأعمال والوظائف، وهي التي تعطي للتنظيم صيغة الاستقرار والقدرة على الاستمرار، وعندما تنمو المنشأة وتتوسع على نشاطها بنمو التنظيم ومعه الأعمال والوظائف المكونة له، ومن هناك خطر بناء التنظيمات حول الأشخاص ومما كانت درجة كفاءتهم وما يتمتعون به من خبرات وطاقات إنّ هؤلاء الأشخاص عرضة للتوقف عن العمل أو للحد من ربط النشاط والطاقات لأي سبب من الأسباب.

### 3- التقسيم إلى إدارات وأقسام ومراكز:

يجب عند تقسيم التنظيم إلى إدارات وأقسام ومراكز أن تتحدد بكل وظيفة كل منها، كما يجب أن يتوفر التنسيق الضروري بينهما حتى تؤدي الأنشطة المطلوبة بأعلى درجة من الغاية، كما يجب شغل المراكز بالأفراد الذين تتوفر فيهم الشروط والمؤهلات الضرورية للقيام بالأعباء المطلوبة وعلى سبيل ذلك يجب تحليل الأعمال للتعرف على المنطوي عليها كل مركز، ومن ثم تحديد المواصفات التي يجب توفرها في من يشغلون مراكز التنظيم.

<sup>1</sup> صلاح الشنواني، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، مدخل المسؤولية الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص 523.

#### 4- تحديد عدد المساعدين لكل رئيس:

إذا كان عدد المساعدين الذين يرفعون التقرير إلى رئيس معين كبيراً فإن ذلك يعد أن الرئيس ليس له وقت كاف لمواجهة أكبر المشاكل ودراستها ومعالجتها لأن لكل فرد أو إنسان طاقة طبيعية وذهنية محدودة، كما عامل الوقت نفسه يمثل أحد القيود الرئيسية بالدرجة التي تعمل على سرعة إنجاز الأعمال وتوفير الوقت للرئيس لدراسة المهام المطلوبة منه، ولتهيئة الظروف لكل فرد لكي يعمل ويظهر كفاءته وذلك تعمل على رفع الروح المعنوية بين الأفراد ولا يمكن وضع قاعدة موحدة للعدد الواجب إتباعه وإنما يتخذ هذا الصدد طبيعة العمل وعمّا إذا كان فنياً أو إدارياً ويطلق على تحديد عدد المساعدين التعيين لكل رئيس نطاق الرقابة spa of control أو نطاق الإشراف<sup>1</sup> sapan of supevieinne.

#### المبحث الرابع: خطوات التنظيم وأشكاله:

- **خطوات التنظيم:** أعطى نعمان عبد الغني و لطيفة عبد الله شرف الدين أهم خطوات التنظيم و تتمثل في<sup>2</sup>:

**1- إحترام الخطط والأهداف:** الخطة تملي على المنظمة الغاية والأنشطة إلي يجب أن تسعى لإنجازها من الممكن إنشاء إدارة جديدة، وإعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الادارة القديمة، كما من الممكن إلغاء بعض الإدارات أيضا وتنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات فالتنظيم سينشأ الهيكل الجديد للعلاقات ويقيد العلاقات المعمول بها الآن.

**2- تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف:** ما هي الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة لإعداد قائمة المهام الواجب انجازها ابتداءا بالأعمال المستمرة ( التي تتكرر عدّة مرات) وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.

<sup>1</sup> صلاح الشنواني، مرجع سبق ذكره، ص 524.

<sup>2</sup> نعمان عبد الغني، لطيفة عبد الله شرف الدين، الإدارة الرياضية، ط1، إدارة المكتبات العامة، وزراء الثقافة والإعلام للطباعة و النشر، مملكة البحرين، 2010، ص43.

### 3- تصنيف الأنشطة:

المدراء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات:

- فحص كل نشاط ثم تحديده لمعرفة طبيعته.
- وضع الأنشطة على مجموعات بناء على هذه العلاقات.
- البدء بتصميم الأفراد الأساسيين من الهيكل التنظيمي.

**4- تفويض العمل والسلطات:** إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة وأصل العمل التنظيمي في بدء الإدارات الطبيعية، الغاية المهام، وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولاً كأساس للسلطة هذه الخطوة مهمة بداية وأثناء العملية التنظيمية.

**5- تصميم مستويات العلاقات:** هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والعرضية ( الأفقية) في المنظمة ككل الهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مصمم، أما الهيكل الرأسي فيقوم بالتالي<sup>1</sup>:

أ- يعرف علاقات العمل بين الإدارات العامة.

ب- يجعل القرار تحت السيطرة ( فعدد المرؤوسين تحت كل مدير واضح).

<sup>1</sup>نعمان عبد الغني، لطيفة عبد الله شرف الدين، الإدارة الرياضية، مرجع سبق ذكره، ص44.

## • أشكال التنظيم:

للتنظيم أشكال مختلفة نذكر منها مايلي<sup>1</sup>:

### 1- التنظيم الرأسمالي:

هو التنظيم الذي تكون السلطة فيه بيد الرئيس والذي يستطيع إصدار أوامر للمرؤوسين ليلتزموا، وترتبط مستويات المنظمة المتعددة ارتباطا رئيسيا يتخذ شكل هرم على قمة الرئيس، ويليه مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام والشعب وهو نوع من التنظيم الذي يتمثل فيه الفكر الكلاسيكي يأمر فيه الرئيس فينفذ الآخرون وأحيانا يدعى بالتنظيم العسكري ورغم بساطة هذا النوع من التنظيم ولكن هذا التنظيم لا يخلو من التغيرات فهو يفترض بالرئيس الإلمام على مختلف الأمور الإدارية رغم أن هناك محدودية في قدرات الرؤساء.

### 2- التنظيم الاستشاري:

ونظرا لمحدودية قدرات الرؤساء ولتطور المنظمات، فقد اعترض ذلك وجود طبقة من المستشار للرئيس كل مع اختصاصه والذين ليست لديهم سلطة اتخاذ القرارات وتقتصر عادة مهامها مع تقديم النصح للرؤساء وتقديم المعلومات لمتخذي القرار، وأحيانا يسمى هذا النوع بالتنظيم الرأسي للانتشاري وتكمن أهمية هذا الأخير في مساعدة الرؤساء مع اتخاذ القرار ولكن ما يعاب عليه هو خلق التنافر بين التنفيذيين والمستشارين، مثل تمسك التنفيذيين بما اعتادوا عليه من سلوك وظيفي مما يجعلهم لا يقبلون على ما يقدمه المستشارون من أفكار مما يؤدي ذلك الصراع إلى التأثير على كفاءة المنظمة كلها.

### 3- التنظيم الوظيفي:

ويحدث هذا النوع من التنظيم حينما يخطو الاستشاري خطوة لاحقة ت و يمارس العمل التنفيذي، ويعطي سلطة اتخاذ القرار والتعليمات والمستشار القانوني يفوض سلطة إبرام العقود مع الهيئات والمنظمات نيابة عن الإدارة.

<sup>1</sup> منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص90.

ويتميز هذا النوع من التنظيم بتحقيقه مزايا تقسيم العمل ولكن قد يخلق الازدواجية المرجعية والإشراف وذلك بامتداد سلطة المدير العاملين مع الوحدات الإدارية الأخرى حتى ولو كانت علاقة وظيفية إذا سيبقى العاملون في هذه الوحدات الإدارية الأخرى ثم تربطهم علاقة ووظيفة بالمدرء المتخصصين ورئاسية بمدراتهم.

#### 4- تنظيم اللجان:

يتزايد عدد اللجان بتزايد التعقيد التنظيمي حتى أصبحت تتخلل كل المستويات في الهيكل التنظيمي، ومن مبررات وجود تحسين القرارات بسبب العمل الجماعي حيث تتجمع الفعالية في اللجان وتزداد القدرة على حل المشاكل كما تتحقق اللجان التنسيق بين أعمال الأقسام مادام أعضاء اللجنة هم ممثلون للأقسام التي تواجه المشكلة واللجان طريقة من طرف التدريب حيث يتبادل أعضاء اللجنة الخبرات والمعارف ولكن قد يعلب عليها ضياع الوقت وخطر الحلول الوسطى والتأخير على اتخاذ القرار أو سيطرة عضو على اللجنة، ولكن قد تعالج هذه الأمور بتحديد وقت محدد للجنة وتحديد مسؤولياتها ومتابعة أعمالها.

#### 5- تنظيم المصفوف:

لقد أدى التعقيد التكنولوجي والبيئي إلى وجود نوع جديد من التنظيمات المؤقتة، إذ يتمثل هذا النوع من التنظيم بوجود إدارات متخصصة في الإدارة الرئيسية، وحينما تشرع المؤسسة في إقامة مشاريع متعددة تنشأ تنظيمات مؤقتة لكل مشروع يدير التنظيم مدير المشروع يعاونه خبراء كل اختصاصه تربطهم علاقات الخبرة أكثر من السلطة و يبقى هؤلاء الخبراء هم لديهم علاقاتهم مع الإدارة الأم وما أن ينتصب المشروع ينتهي التنظيم، ويعود الخبراء إلى دوائرهم المركز الرئيسي للمؤسسة.

ومن مزاياه الاستخدام الأمثل للموارد البشرية ولكن تختلف هذه التنظيمات الخلافات والتناقضات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> منال طلعت، أساسيات في علم الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 91.



## 6- تنظيم المشروع:

وهو شبيه بتنظيم المصفوفة ولكن تنظيم المشروع يحدد مديرا الإدارة وتوجد وحدات إدارية مؤقتة لفترات زمنية محددة مرهونة بانتهاء المشروع عن يعاد تنظيمها من جديد وبشكل جديد عند وجود مهمة إدارية أو مشروع آخر ويتعامل مدير المشروع مع الآخرين كخبراء في مجالات اختصاصاتهم وكمنسق للعمل ومن مزاياه الاستفادة القصوى من الحوادث الفنية.

## المبحث الخامس: تنميط التنظيم ومشاكله:

### • تنميط التنظيم:

يقصد به Typologie التصنيف وفق لمعيار أو مجموعة من المعايير وقد يستخدم هذا المنهج في تصنيف العناصر الثقافية أو الجماعات الإنسانية أو المجتمعات المحلية وترجع أهمية تنميط التنظيمات إلى أنها تساعد على تحليل التنظيم وتوجيه الدراسة المقارنة للتنظيمات التي يتم بينها، بالإضافة إلى التعرف على العوامل المؤدية إلى هذا التماثل أو الاختلاف قد حاول بعض العلماء تصنيف التنظيمات على أساس بعض المعايير أو المكان المختلف مثل ومن أهم هذه المعايير: حجم التنظيمات، وأهدافها ووظائف التنظيمات والمستفيد الأول من أنشطة التنظيم، ودرجة الفترة والضبط التنظيمي، وأسباب الانتماء إلى التنظيم أو على أساس علاقات الامتثال، ونذكر نوعين من هذه التنظيمات:<sup>1</sup>

### أ- تنميط التنظيمات على أساسا علاقات الامتثال:

صنف "يترتوين" التنظيمات إلى علاقات الامتثال ثلاثة أنماط على النحو التالي:

**1- التنظيمات القهرية:** وهي تلك التنظيمات التي تفرض العضوية فيها على الفرد بالقوة، ومن أمثلة هذه التنظيمات البحوث، المستشفيات.

<sup>1</sup> العربي بن داوود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة الماجستير في علم الاجتماع، رسالة منشورة، قسنطينة، 2008، ص71.

**2- التنظيمات الفعلية:** وهي التي تتم إنشاؤها من أجل تحقيق أهداف وفوائد عملية ومن أمثلتها التنظيمات الصناعية والتجارية والجامعات.

**3- التنظيمات الاختيارية:** وهي تلك التي يلتحق بها الأفراد باختيارهم ويتركونها بإرادتهم الحرة، ومن أمثلة هذه التنظيمات: النوادي، وأماكن العبادة.

#### ب- تنميط التنظيمات على أساس وظائفها:

حاول بعض العلماء تنميط التنظيمات على أساس وظائفها فشكل التنظيم يتم رؤيته كما يحدده الدور الذي يلعبه بالنسبة للنسق الاجتماعي ككل، أكثر مما تحدده أهداف أعضائه.

ويمكن تصنيفها إلى أربعة أنماط وهي<sup>1</sup>:

- 1- التنظيمات التي تهدف إلى تحقيق التكيف ومن أمثلتها تنظيمات العمل.
- 2- التنظيمات التي تواجه متطلب تحقيق الهدف ومن أمثلتها التنظيمات العسكرية.
- 3- التنظيمات التي تهدف إلى التكامل ومن أمثلتها المستشفيات.
- 4- التنظيمات التي تهدف إلى ضبط أو خفض التوتر ومن أمثلتها التنظيمات التي تهدف إلى المحافظة على أنماط القيم الأساسية.

#### • مشاكل التنظيم:

يخضع التنظيم الإداري على تكوينه عند مرحلة النشأة ومع ممارسة لمهامه بعد الانتهاء من بناءه في مراحل سعيه نحو تحقيق أهدافه للعديد من الثقافات الداخلية والخارجية التي تسبب في الصعوبات والعراقيل التي تؤدي في بعض الأحيان إلى الإخفاق أو الفشل الكلي أو الجزئي على تحقيق الأهداف وقسمت المشكلات التي تعيق عمل التنظيم الإداري نحو تحقيق أهداف إلى أقسام أهمها<sup>2</sup>:

<sup>1</sup>العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص74.  
<sup>2</sup>تامر أبو العجين، أثر معوقات التنظيم الإداري على أداء الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة ، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، رسالة منشورة، كلية التجارة، فلسطين، 2010، ص13.

### أ- المشكلات المتعلقة بأهداف التنظيم:

ويقصد بالأهداف تلك النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عبر الأنشطة والمهام والأعمال التي تؤديها حيث تساعد على تعريف المنظمة للبيئة التي تعمل بها، وثبت شرعيتها للمجتمع ومن المشكلات المتعلقة بالأهداف ما يلي:

- عدم الفهم الصحيح للأهداف بالنسبة للإدارة العليا بصورة كبيرة وبالتالي فإن الإدارة العليا أن تتمكن من وضع الإستراتيجية المناسبة على مستوى المنظمة وعلى مستوى وحدة الأعمال وعلى مستوى الوظائف حيث أن الأهداف تعتبر مرشدا لاتخاذ القرارات.

- تعدد أهداف التنظيم حيث أننا هنا المقصود هي الأخطاء عملة التخطيط لإنشاء التنظيم بها والمسؤولين هم من يتحمل المشكلة بالدرجة الأولى عن عملية التخطيط قبل الوصول إلى مرحلة تشيد التنظيم، حيث يتم أو يتمثل خطأ أولئك المسؤولية بعمليات الأفراد على تحديد الأهداف الواجب تحقيقها، حيث تلك الأهداف لا تتناسب مع الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة لدى التنظيم والتي يعتمد عليها بنائه الهيكلية وعلى ممارسة وظائفه التخطيطية والعامة من خلال وحداته الإدارية المختلفة.

- عمل انتشار الوعي بين العاملين بالأهداف العامة والجزئية للتنظيم، وبالتالي غياب الطموح والتحدّي لدى العاملين لتحقيق تلك الأهداف والتي تعتبر موجهة لنشاط وسلوك العمليات باتجاه النتائج المرغوب في تحقيقها.

### ب- المشكلات المتعلقة بآليات العمل الإداري والتنظيمي:

هناك العديد من المشكلات المتعلقة بآليات العمل الإداري والتي تعيق من عمل التنظيم الإداري وتتمثل في<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> تامر يوسف أبو العجين، اثر معوقات التنظيم الإداري على أداء الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة، مرجع سبق ذكره، ص17.

## 1- المشكلات المتعلقة بالهيكل الإدارة:

إن نمو وتطور المنظمة الإدارية يعنى الزيادة في حجمها وعملياتها الإدارية وكذلك الزيادة في عدد الأفراد العاملين بها الأمر الذي يتطلب ضرورة مراجعة الهيكل التنظيمي حتى يتلاءم على هذه المعطيات لأن الهيكل يعتبر من العناصر المهمة في المنظمة أو في أداء التنظيم الإداري ومن بين المشكلات المتعلقة بالهيكل التنظيمي نجد:

- عدم تكافئ السلطة والمسؤولية حيث لا تكون السلطة على شكل تنظيم بحيث يتمشى مقدارها وجودها علة مقدار وحدود المسؤولية ويقصد بالسلطة الصلاحيات المخولة ( للرئيس أو الموظف) وتتضمن حق إعطاء الأوامر والتوجيهات المرؤسين والطاعة والامتثال منهم، كما تعين حق اتخاذ القرارات ضمن حدود معينة والتنفيذ من جانب المرؤسين، أما المسؤولية فهي محاسبة الآخرين عن أداء الواجبات والأعمال وتتضمن المسؤولية الالتزام من قبل الموظف بالقيام بواجبات الوظيفة وتحقيق أهدافها والمحاسبة عن نتائج عمله، فالمسؤولية عن عمل معين يلزم أن تقابلها السلطة الكافية والإنجاز ذلك العمل، وتفويض الاختصاص يجب أن يقرن بتفويض السلطة المناسبة لممارسة العمل والسلطة إنما توضع على يد الرئيسي ( أو الموظف) يقصد تحقيق الأهداف.

بالإضافة الى المشكلات المذكورة سابقا المتعلقة باليات العمل الإداري و التنظيمي نجد ايضا<sup>1</sup>:

### - عدم المقدرة على تطوير الأقسام الإدارية والوظيفية:

من جانب آخر فإن من الصعوبات المتعلقة بآليات العمل الإداري والتي تعيق من عمل التنظيم واستمراره في تحقيق أهدافه الموجودة وعدم قدرته على تطوير أقسامه ووحداته الإدارية الوظيفية بحيث تعايش التغيرات المستمرة والشرعية على البيئة الخارجية ولذا الداخلية في المنظمة هو الحاجة إلى إحداث تعديلات جوهرية كبيرة على الهيكل التنظيمي للمنظمة وهي الصعوبة التي نجحت أساسا عن افتقار التنظيم المرونة والقدرة على التكيف

<sup>1</sup> تامر يوسف أبو العجين، مرجع سبق ذكره، ص19.

مع الواقع البيئي، فإذا فقد التنظيم عنصر المرونة فإن مصيرها الانصهار وفقدان القدرة على الاستراحة في أداء الأعمال.

- **مشاكل متعلقة بنمط الاتصال**، حيث تساهم الاتصالات بصورة فعالة على أداء التنظيم الإداري إن فعالية الاتصالات تعين أن هناك خاصية إيجابية على أداء التنظيم الإداري، حيث تعتبر الاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم غن أنماط الاتصال الجيد والذي يؤثر على الاتجاهين بحيث يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعليم والتطور ، أما الاتصال في اتجاه واحد (تنازل) فقط وذلك بإصدار الأوامر والتعليمات من الأعلى إلى الأسفل يؤدي العاملة إلى الخمول في التفكير في الباله باعتبار آرائهم لا قيمة لها.

### المبحث السادس: التنظيم في النوادي الرياضية لكرة القدم:

إذا كان التخطيط أساس العملية الإدارية فإن التنظيم هو إطارها الخارجي ففيه تحدّد المسؤوليات والسلطات التي تحدّد المشرفة والمنفذين على مجموعة من العلاقات الرسمية، فبعد تحديد الأهداف والخطط والسياسات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف أو لا بد أن يكون هناك تنظيماً ملائماً.

ففي المجال الرياضي الكثير من الأنشطة التي لا بد من تقييم وتوزيع الأنشطة على الأفراد مع تفويض السلطة لانجازها بأعلى مستوى لأدائها في أقصى وقت وأقل تكلفة، فالتنظيم الفعال في المجال الرياضي يحقق تحديدا واضحا للوجبات والمسؤوليات والعلاقات مع تهيئة الظروف النفسية والمعنوية للأفراد المنظمة، كما يخدم التنظيم الجيد الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والمادية على البرامج الرياضية وأنشطتها ويحقق الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية للأفراد.<sup>1</sup>

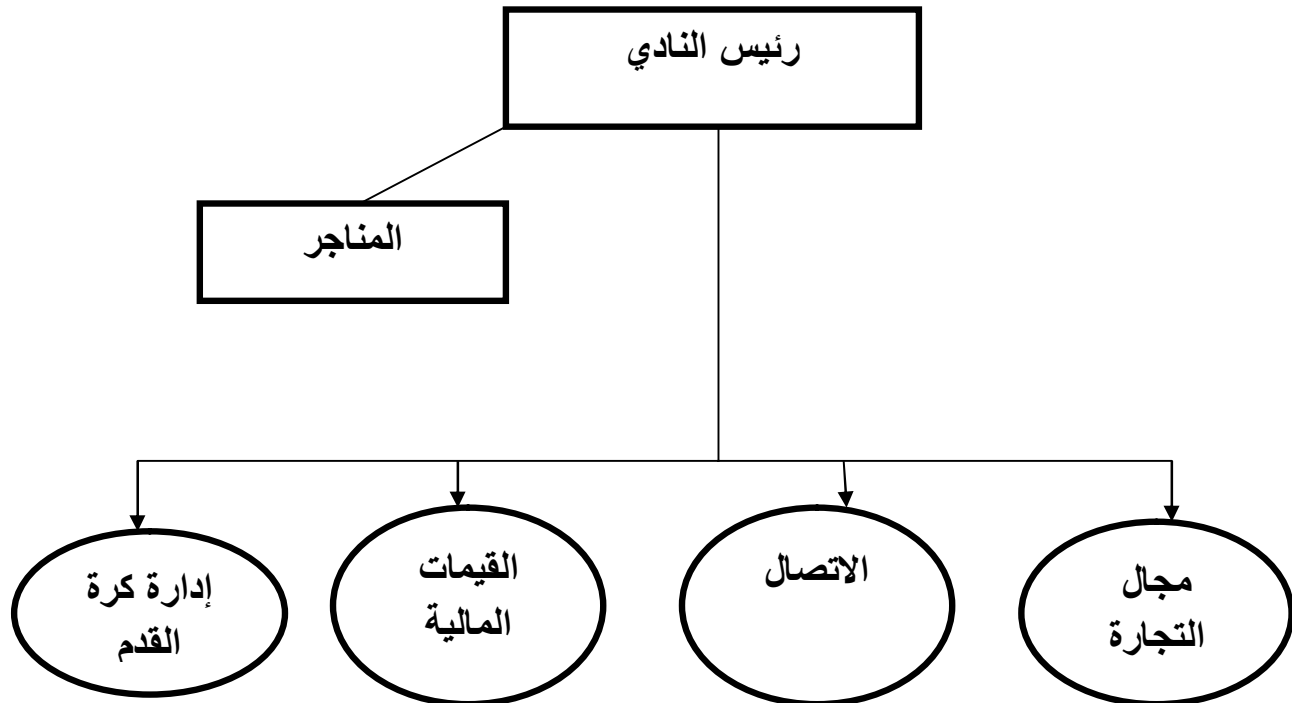
### أنواع الهياكل التنظيمية لنوادي الرياضة لكرة القدم:

إن التطور الذي عرفته النوادي الرياضية لكرة القدم في الآونة الأخيرة، خاصة بعد ظهور الاقتران في الدول الأوروبية أدى إلى ظهور تنوع في الهياكل التنظيمية لأندية الرياضة لكرة القدم.

<sup>1</sup> ادريادي محمد أمين، أمين شيخي كمال، دور الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية، رسالة الماجستير في علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية، رسالة منشورة، المدية ، 2016، ص36.

وتتمثل أنواع هذه الهياكل في<sup>1</sup>:

### 1- الهيكل التنظيمي حسب انجلوسكسون:

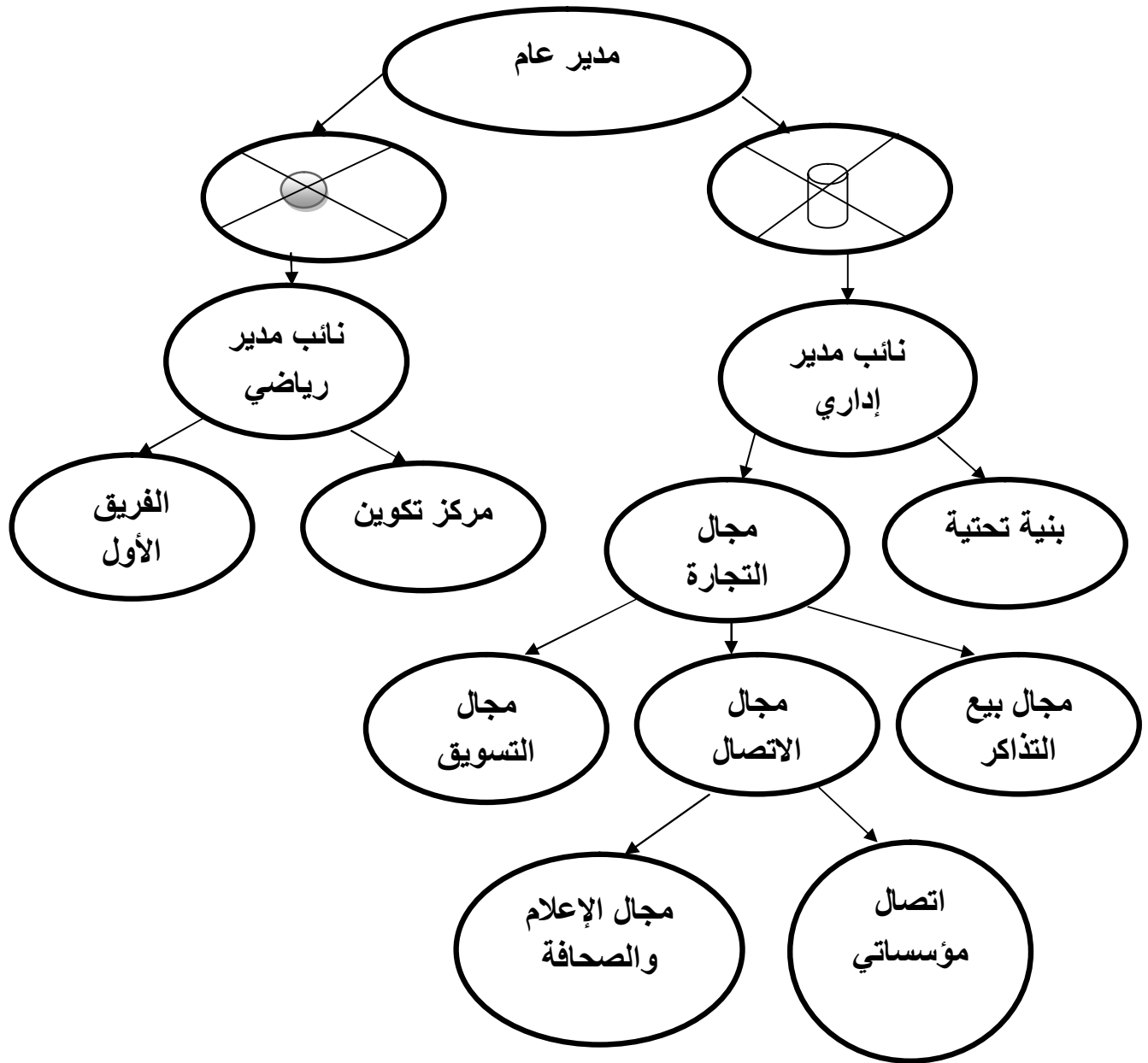


الشكل رقم 01

هذا النوع من الهيكل التنظيمي يعتبر المدرب مناجير النادي، هو أداة وصل بين الآتية وبين الزرع الآخرين من النادي سواء كان مع مجال التجارة والاتصال والعمليات المالية وكذلك قطاع إدارة كرة القدم.

<sup>1</sup> Amar Hamdous, **Management sportif, élaboration d'un Business model d'un club defootball professionnel**.cas SSPA/JSK. Mémoire fin de cycle en vue de l'obtention d'un diplôme de Master en Science de gestion Option Management Stratégique, Université Mouloud Mammeri, 2018, P45.

## 2- الهيكل التنظيمي حسب منطقة جنوب أوروبا ( اسبانيا):<sup>1</sup>



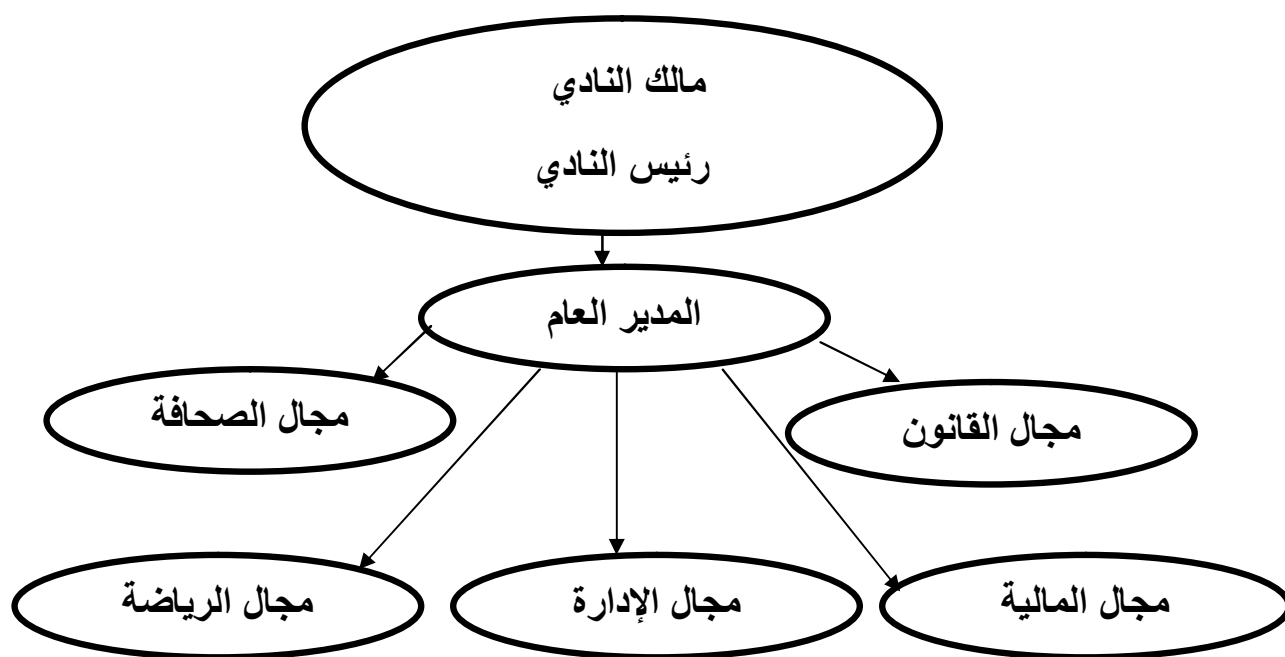
الشكل رقم 02

حينما يظهر في الشكل السابق فغن هذا النوع من الهياكل يفصل في نشاط الغدارة لنادي الرياض الأنشطة الرياضية ويعتبر السير العام هو المركز في هذا الهيكل حيث هو الأساسي عملية الاتصال.

<sup>1</sup>Ibidam, p46.



### 3- الهيكل التنظيمي الأساسي : l'organigramme basique<sup>1</sup>



الشكل رقم 03

<sup>1</sup>Ibidam, p44.

### خلاصة :

إنّ للتنظيم أهمية كبيرة بالنسبة للتنظيمات في الوقت الراهن، لأنه الإطار الذي يتحدد من خلاله أوجه النشاطات اللازمة لتحقيق الأهداف إذ بدونه لا يستطيع أفراد المنظمة النجاح والاستمرار.

## الفصل الثالث: الأندية الرياضية لكرة القدم

تمهيد

- المبحث الأول: مفهوم النادي الرياضي وإطاره القانوني
- المبحث الثاني: مراحل تطور النوادي الرياضية في الجزائر
- المبحث الثالث: أصناف النوادي الرياضية لكرة القدم
- المبحث الرابع: الهياكل التنظيمية للنادي الرياضي
- المبحث الخامس: أهداف النوادي الرياضية لكرة القدم
- المبحث السادس: دور الاتصال الداخلي في تنظيم النوادي الرياضية لكرة القدم

خلاصة الفصل

### تمهيد:

يعتبر النادي الرياضي لكرة القدم، تنظيم اجتماعي يؤسس في المجال الرياضي يهدف إلى تحسين المستوى الرياضي في رياضة كرة القدم، كما يكشف عن المواهب التابعة في هذا المجال ويدعمها ويشجعها على الإبداع والتفكير أكثر وتكمن أهمية النادي في حياة الفرد في العديد من المجالات ومنها أنه يساهم في عملية التنشئة الاجتماعية، ويحفز على التفاعل داخل التنظيم بالإضافة إلى ذلك فإن النوادي الرياضية بصفة عامة وبالأخص نوادي كرة القدم تحارب العديد من الآفات الاجتماعية منها المخدرات.

لذلك تسعى من خلال هذا الفصل إلى التعرف على مفهوم النادي الرياضي لكرة القدم والكشف على هيكلية التنظيم وإطاره القانوني في الجزائر، كما سنحاول أن نعطي نبذة تاريخية على النوادي الرياضية لكرة القدم في الجزائر من المنظور القانوني، كما نحاول فهم عملية الاتصال داخل النوادي الرياضي لكرة القدم.

## المبحث الأول: تعريف النادي الرياضي وإطاره القانوني.

### تعريف النادي الرياضي لكرة القدم:

الأندية الرياضية لكرة القدم هيكل من هياكل التسيير وإنشاءه يتطلب مجموعة من الصفات تتمثل في المنشطين والمسيرين لكل نشاط رياضي وتحديد أوقات كافية لاستعمال الأجهزة الرياضية وتنظيم المنافسات والتدريبات تخص لعبة كرة القدم.<sup>1</sup> وتعرف أيضا بأنها منظمات رياضية تهدف إلى الاهتمام بدور إيجابي في التنمية الرياضية والاجتماعية بأفراد المجتمعات وإشباع احتياجات الأفراد ورغباتهم في ما يتصل بالرياضة، خاصة مجال كرة القدم.

فالنوادي الرياضية لكرة القدم جمعيات رياضية مختصة في رياضة كرة القدم تساهم في عملية التنشئة الاجتماعية والإدماج الاجتماعي، كما تعمل على تربية الفرد في الجانب النفسي وكذا تعمل على الحد من الآفات الاجتماعية خاصة البطالة، وأيضا تساهم النوادي في التطور بعض قدرات الفرد.

### الإطار القانوني لنادي الرياضي لكرة القدم:

النادي الرياضي لكرة القدم هو تنظيم رياضي لجمعية منصوص عليها بموجه القانون رقم 13-05 المؤرخ في 23 جويلية 2013 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها<sup>2</sup>، من بين ما تضمن هذا القانون المادة الأولى التي تنص على أن المبادئ والأهداف والفوائد العامة لتنظيم وتسيير الأنشطة الرياضية والبدنية وتطويرها وكذا الوسائل ترجمتها تحدد على أساس ما نص عليه هذا الأخير.

<sup>1</sup> بلال جودي، مسؤولية الأندية الرياضية في معالجة المخاطر داخل المنشآت الرياضية، رسالة الماجستير في علوم التقنيات والنشاطات البدنية والرياضية، معهد علوم وتقنيات والنشاطات البدنية والرياضية، رسالة منشورة، جامعة بسكرة، 2017، ص08.

<sup>2</sup> الجريدة الرسمية، العدد 39 المؤرخ 31 جويلية، 2013، ص03.

### المبحث الثاني: نشأة النوادي الرياضية لكرة القدم في الجزائر:

حسب دراسة الباحث مقراني حسان حول التسويق الرياضي وإسهاماته في مداخل النوادي الرياضية الجزائرية لرابطة المحترفة الثانية، فإن ظهور النوادي الرياضية لكرة القدم في الجزائر يعود إلى السنوات الماضية، وكانت تمارس عشوائيا قبل أن تصبح نشاط منظم، فحسبه فإن فريق مولودية الجزائر هو أول فريق جزائري أسس عام 1921<sup>1</sup>، فحين الباحث علي لبصير في دراسته حول قوانين تسيير النوادي الرياضية ومدى تماشيها مع الواقع الحالي لرياضة في الجزائر<sup>2</sup> أكد أن فريق مولودية الجزائر تأسس عام 1895 على يد الشيخ عمر محمود علي رايس.

غير أن هناك من الباحثين آخرين من أكدوا أن النادي الرياضي القسنطيني هو أول نادي تأسس قبل 1921 بالإضافة إلى هذا الفرق المذكورة، تأسس فريق جبهة التحرير الوطني في 18 أبريل 1958 خلال عهدة الاستعمار الفرنسي.

أما خلال فترة بعد الاستقلال، نظمت أول دورة كروية بتاريخ 31 أكتوبر 1962 وتم تأسيس مجلس الرياضة تحت إشراف الدكتور محمد معوش، كما نظمت أول بطولة جزائرية خلال الموسم 1962/1963 وأول كأس جمهورية في عام 1963.

وأما فيما يخص فترة الستينيات جاءت مرحلة الإصلاح الرياضي في 1976 في عهد الرئيس هواري بومدين، التي شهدت قفزة نوعية في تاريخ نشأة النوادي الرياضية لكرة القدم، كما تم تدشين ملعب 5 جويلية في الذكرى العاشرة للاستقلال المصادف لـ 5 جويلية 1972، بالإضافة إلى تغيير أسلوب التأطير الرياضي، إذ تم دمج جل الأندية في مؤسسات اقتصادية وطنية كبرى.

أما الفترة الممتدة من 1991-2008، عرفت الأندية الرياضية لكرة القدم، أزمة حيث تراجع مستواها مما أثر على سمعة المنتخب الوطني باستثناء النادي شبيبة القبائل، حيث أحرز سنة 1991 كأس الإفريقية لأندية البطولة، كما أحرز فريق مولودية وهران على كأس

<sup>1</sup>حسان مقراني، التسويق الرياضي وإسهاماته في مداخل النوادي الرياضية الجزائرية لرابطة المحترفة الثانية، رسالة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص إدارة وتسيير المنشآت الرياضية، رسالة منشورة، بجامعة بسكرة، 2017، ص50.

<sup>2</sup>علي لبصير، قوانين تسيير النوادي الرياضية و مدى تماشيها مع الواقع الحالي للرياضة في الجزائر، رسالة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية، تخصص إدارة و تسيير المنشآت الرياضية، رسالة منشورة، جامعة بسكرة، 2016، ص20.

العربية في أوت 1997، وتوجت شبيبة القبائل على كأس بالكاف ثلاث مرات على التوالي، 2002، 2003، 2004.<sup>1</sup>

أما من المنظور القانوني فالأستاذ **جعفر جبارة** قدم ملخصا احتوى فيه على أهم التشريعات القانونية التي أصدرت في الجزائر ابتداء من سنة 1901 إلى غاية 2004. وتضمنت أهم النقاط التالية:<sup>2</sup>

قانون 1901 وصدر من القانون في مرحلة الاستعمار والهدف منه تنظيم أعمال الجمعيات داخل المجتمع ولقد اعتمد في فرنسا وطبق أيضا في الجزائر خلال مرحلة الاستعمار ولم يطبق في توصيات فترات بعد الاستقلال.

أما في فترة 1965-1976 الدولة قامت بتوجيه قطاع التسيير بسبب تدني مستواه ولقد أصدر الرئيس هواري بومدين مرسوما في 23 أكتوبر 1976 من الإصلاح حيث مس هذا الإصلاح قطاع التربية البدنية والرياضية، ونظم هذا القطاع من خلال الأساليب التالية:

- ديمقراطية، حق كل جزائري ممارسة الرياضة.
- التخطيط: مقدمة لمفهوم التخطيط وتطوير الرياضة.
- الشمولية: التربية البدنية والرياضية جزء لا يتجزأ من المنظومة التربوية.
- في فترة 1977، 1989 صدر قانون 89-03 المؤرخ في 14 فيفري 1989، تم إلغاء المرسوم رقم 86-81 بموجه القانون 89-03 المؤرخ في 14 فيفري 1989 والذي يسعى إلى تحقيق الأهداف ومن بين هذه الأهداف نجد:
- توضيح دور ومكانة مختلف أصحاب المصلحة بما في ذلك الجمعيات الرياضية والرابطة وكذلك الفدرالية.
- التعريف بواجبات وحقوق الرياضي والمؤطرين الرياضيين.
- تأسيس الجبهة الوطنية لتطوير المنشطة الرياضية وتخفيض نفقات الدولة.
- تسهيل الصنع المرنة لتنظيم وإدارة الهياكل.
- أما في فترة 1989، 1995 تضمنت ما يلي:

<sup>1</sup> علي لبصير، قوانين تسيير النواحي الرياضية ومدى تماشيها مع الواقع الحالي للرياضة في الجزائر، نفس الصفحة.

<sup>2</sup> DjafarDjabara , **Historique de la législations sportive algérienne**, magistrat en science et techniques des activités physiques et sportives, conférence en Algérie, 2004, p02.

- إلغاء القانون رقم 89-03 بموجه المرسوم نفسه بسبب عدم تحقيق الأهداف المنشودة.
  - إنشاء مرسوم جديد 95-09 في 25 فيفري 1995، وذلك من أجل توجيه وتنظيم وتطوير النظام الوطني للقاعة البدنية والرياضية، وتمتلك أهم أهدافه<sup>1</sup> هي:
  - إثراء التراث الوطني والرياضي لدى الشباب.
  - تعزيز صفات الصداقة والتضامن من أجل التماسك الوطني.
  - محاربة الآفات الاجتماعية من خلال تعزيز القيم الأخلاقية المتعلقة بأخلاقيات الرياضية مثل: تعزيز صفة الروح الرياضية للاعبين.
  - التمثيل الجدير للوطن في المحافل الدولية مثل كأس العالم.
- تشكل ممارسة الأنشطة المنظمة في إطار النظام الوطني للثقافة البدنية والرياضية حقا معترفا به للجميع فئات السكان دون تمييز في السن والجنس.
- فيما يخص فترة 1995 و2004 تضمنت إصدار قانون رقم 10-04 المؤرخ في 14 أوت 2004 وإلغاء المرسوم رقم 95-09 المؤرخ في 25 فيفري 1995 و يهدف قانون رقم 10-04 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية إلى تحديد المبادئ والأهداف والقواعد التي تحكم التربية البدنية والرياضية وكذلك وسائل ترقيتها، كما يساهم في تنمية القدرات الفكرية والجسدية وكذلك النهوض بالمجتمع وتطويره والحفاظ على صحة الثبات والتماسك الاجتماعي.
- ممارسة التربية البدنية والرياضية هو حتى معترف من قبل الجمع دون تمييز.
  - تطوير وتعريف التربية البدنية والرياضية ذات الاهتمام العام (لعبة كرة القدم).
  - تحديد سياسة تطوير التربية البدنية والرياضية من طرف الدولة وكذلك تنظيم ومراقبة هياكل التنظيم.

أما بعد سنة 2008، عرفت الجزائر وبالتحديد في 24 سبتمبر 2014 عام جديد في تاريخ كرة القدم حيث دخلت الأندية الرياضية لكرة القدم عالم الاحتراف وانطلقت أول بطولة احترافية في الجزائر وذلك بمشاركة 32 فريقا موزعة على 16 فريق في الرابطة المحترفة

<sup>1</sup>Djafar Djabara , magistrat en science et techniques des activités physiques et sportives , **Historique de la législations sportive algérienne**, conférence publie, 2004, p03.



الأولى و16 فريق في الرابطة المحترفة الثانية وأمهلت الاتحادية الرياضية لكرة القدم سنة إضافية من أجل تطبيق كافة بنود دفتر الأعباء.

ويستوجب على الأندية المحترفة الاستجابة بالالتزامات المتعلقة بالاحتراف، سواء فيما يخص علاقات العمل والنظام الداخلي والهيكلي لأندية، أو ما يخص بتأطير اللاعبين والفنيين والمسيرين وغير ذلك.

### المبحث الثالث: تصنيفات النوادي الرياضية لكرة القدم في الجزائر<sup>1</sup>:

حسب قانون رقم 05-13 المتعلق بتنظيم الأنشطة الرياضية والبدنية وتطويرها، قسمت النوادي الرياضية لكرة القدم إلى نوعين هما:

**1- النوادي الرياضية الهاوية:** وهي جمعيات رياضية ذات نشاط غير مربح، تسيير بأحكام القانون المتعلق بالجمعيات وأحكام هذا القانون وكذا قانونه الأساسي.

وهدفها الأساسي هو الربح المعنوي من خلال السعي إلى تنمية النشاط الرياضي وكذلك تطويرها بأسلوب يتماشى مع الأخلاق.

**2- النوادي الرياضية المحترفة:**<sup>2</sup> يعد النادي الرياضي المحترف شركة تجارية ذات هدف رياضي يمكن أن يتخذ أشكال الشركات التالية:

- المؤسسة ذات الشخص الوحيد الرياضية ذات المسؤولية المحدودة.
- الشركة الرياضية ذات المسؤولية المحدودة.
- الشركة الرياضية ذات أسهم.
- تسيير الشركات النصوص عليها أعلاه، بأحكام القانون التجاري وأحكام هذا القانون، وكذا قوانينها الأساسية الخاصة التي يجب أن تحدد، لا سيما كفاءات تنظيمها وطبيعة المساهمات.
- وتحدد القوانين الأساسية النموذجية للشركات المذكورة أعلاه، عن طريق التنظيم.

<sup>1</sup> قانون رقم 05-13 المؤرخ في 23 يوليو 2013، المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية، وتطويرها، الجريدة الرسمية، العدد 39 المؤرخ في 31 جويلية 2013، المادة 75 من القانون، ص12.

<sup>2</sup> نفس المرجع، المادة 78 من القانون، نفس الصفحة.

#### المبحث الرابع: أهداف النادي الرياضي ومهامه.

##### أهداف النادي الرياضي:

يعتبر النادي الرياضي لكرة القدم تنظيم اجتماعي، يساهم بقدر كبير في التنمية الرياضية والاجتماعية للفرد في إطار احتياجات ورغبات أعضائه كما يسعى إلى احترام نظام الدولة والقوانين التي تشرعها من أجل ذلك.

كما تسعى النوادي الرياضية بصفة عامة ونوادي كرة القدم بصفة خاصة إلى تحقيق مجموعة من الأحداث ونذكر منها:

- تكوين شخصية متكاملة من جميع النواحي، حيث أكدت فاطمة سلمان في مقالها أن النوادي الرياضية تساهم بقدر كبير في بناء أجسام المنخرطين في النادي وتمتعهم بحياة صحية بعيدا عن الأمراض المختلفة كالسمنة، كما تقضي وقت فراغهم وتجنبهم الكثير من المشاكل النفسية كالوحدة والمكتئبات وغيرها، لأنها تزودهم بمختلف الأنشطة الرياضية وتكسبهم مزيدا من الخبرات والصدقات الجديدة.<sup>1</sup>

كما تهدف النوادي الرياضية إلى بث روح القومية في أعضاء من الثبات وإتاحة الظروف المناسبة لتحقيق ذلك بالإضافة إلى الأهداف المذكورة سابقا النوادي إلى تحقيق أهداف أخرى منها:

- تنظيم التظاهرات الرياضية.
- تطوير نظام النادي ومواكبة وتطور العصرية حسب التحديات.
- اكتساب لقب رمزي.
- خلق نشاطات جديدة لنادي.
- الحفاظ على الأخلاق الرياضية منها الروح الرياضية.
- المساهمة في تنشئة الفرد اجتماعيا.
- يعتبر النادي مكان أين يتم فيه التفاعل الاجتماعي فيؤدي عدم جعل الفرد منعزلا فيعزز عمله للتفاعل الاجتماعي.

<sup>1</sup>فاطمة سلمان، الإندية الرياضية وجهة الكيان للتخلص من الضغوطات اليومية، مجلة الأيام، العدد 9795، 2016،

ومع دخول النوادي الرياضية لكرة القدم الاحتراف، زادت أهداف النوادي، حيث أصبحت هذه النوادي شركات تجارية تسعى إلى الربح المادي حيث تمارس العمليات التجارية.

#### -مهام النوادي الرياضية لكرة القدم:

لخص الباحث "علي لبصير" في دراسته أهم الصلاحيات التي يؤديها النادي الرياضي وتمثل في<sup>1</sup>:

- الاهتمام بالنشاط الرياضي.
- تسيير وتنظيم الرياضة في إطار التربية الخلقية والروح الرياضية العالمية.
- تطوير المستوى وجعله يتلاءم مع تطلعات الجماهير الرياضية.
- الاهتمام بالتكوين بداية من الفئات الصغرى.

#### المبحث الخامس: الإطار الفني والإداري لأندية الرياضة لكرة القدم وهيكله التنظيمي:

##### - الإطار الفني والإداري الأندية الرياضية لكرة القدم:

النادي الرياضي كهيئة رياضية تقوم بحضور يد عاملة تنشط فيها وتسعى بإرادة بلوغ

الأهداف المرسومة والعاملون في المجال الرياضي يمكن تصنيفهم إلى فئتين هما:<sup>2</sup>

**\*الإطار الفني:** وهم الموظفون الذين يستخدمون مهاراتهم المتخصصة وتدريباتهم لإنجاز العمل والنشاط الرياضي (كرة القدم)، كالمدرس ذو خبرة، اللاعبين المحترفين، الطب الرياضي، محفز البدن، مدرب الحراس...الخ.

**\*الإطار الإداري:** وهم الذين يشغلون منصب المدير والإداريين، ويستثمرون قدراتهم وخبراتهم الإدارية، ويزودن مهاراتهم من خلال التنظيم، والتخطيط، التوجيه والرقابة على الأعمال المنجزة في النادي، وهم أشخاص يتمتعون بالسلطة الرسمية لتصميم سير الأعمال ونجد منهم: المدير العام ونوابه، مدراء أو مسؤولين الأقسام، المدراء التنفيذيين كالمدير الفني، وهذه الفئة تترتب في هرم إداري تعلوه الإدارة العليا وتليها الإدارة الوسطى ثم الإدارة التنظيمية.

<sup>1</sup> علي لبصير، مرجع سبق ذكره، ص14.

<sup>2</sup> خالد شنوف وآخرون، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات الرياضية، مجلة علوم وتقنيات النشاط البدني، العدد 14، جامعة وهران، 2018، ص09.

-الهيكل التنظيمي لنادي الرياضي لكرة القدم: إن النادي الرياضي لكرة القدم في الجزائر يتكون من الهيكل التالي<sup>1</sup>:

- الجمعية العامة: وهي الهيئة التشريعية في الهيكل التنظيمي لنادي.
- مكتب النادي: وهو الجهاز التنفيذي لنادي.
- رئيس النادي.
- الموظفون التقنيون الموضوعون تحت تصرف النادي طبقا لتنظيم الساري المفعول.
- اللجان المتخصصة: تعمل على دعم هياكل النادي في ممارسة مهامه.

#### المبحث السادس: دور الاتصال الداخلي في تنظيم الأندية الرياضية لكرة القدم:

إن الاتصال في التنظيمات ليس مجردا بعد الفكرة، والاتصال هو عملية جوهرية لإبداع ولبقاء أي منظمة، كما أنه هو الخيط الذي يربط أعضاء المنظمة في مهامهم ويحدد أهدافهم أن بعض التنظيمات تمتد في ممارسة الاتصال، في بعض هذه المنظمات يبارك الناس بفعالية، بأفكارهم ويتناقش لبذل أقصى جهدهم ويتناولون المعلومات التي تهم المنظمة والعمل فيها، فالاتصال الهام والموجه للهدف يمكن أن يحرك نجاح هذه المنظمات.<sup>2</sup>

كما أكد الدكتور "مصطفى محمود أبو بكر" وزميله الدكتور "عبد الله بن عبد الرحمن البريدي" في كتابهم الاتصال الفعال أن الفروق الجوهرية بين التنظيمات الناجحة والفاشلة، لا تتمثل في نقص الموارد والإمكانات أو ندرتها ولا تتمثل بدرجة أساسية في مدى ملاءمة التنظيم الإداري بل في جودة الاتصالات فهي أحد أهم محددات الفعالة والنجاح للمنظمة، فالاتصال بالمعنى الشامل له دور في<sup>3</sup>:

- من خلال الاتصال يمكن ممارسة المهام بكفاءة والاستمتاع.
- لاتصال دور في تنمية الرغبة والقدرة على التعاون والابداع والابتكار والتحديث والتطوير.

<sup>1</sup>علي لبصير: نفس المرجع، ص15.

<sup>2</sup>فايز حسين، سيكولوجية الإدارة العامة، طبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص207.

<sup>3</sup>-مصطفى محمود أبو بكر، عبد الله ابن عبد الرحمن البريدي، الاتصال الفعال مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال، دار الجامعة الإسكندرية، 2013، ص ص49-50.

- كفاءة التنظيم الإداري لا باستخدام الموارد والإمكانات وفعاليته لتحقيق أهدافه، تتوقف على جودة عملية الاتصال في المنظمة.
- لاتصال دور في تحديد أسس مختلفة لإعداد التنظيم الإداري لمنظمة، كما يتم المفاضلة في هذه الأسس عن طريق عملية الاتصال.
- لاتصال دور في تحديد العلاقات الرئيسية في المحتويات الإدارية والعلاقات الأفقية بين الأنشطة والوحدات التنظيمية.
- يساهم الاتصال تحقيق التميز والإبداع وبناء مناخ صحي وتفعيل أدوار فرق العمل وكذلك تنمية الرقابة لدى أفراد المنظمة.
- من خلال ما سبق ذكره فإن دور الاتصال الداخلي في تنظيم النوادي الرياضية لكرة القدم يظهر في:
- تحديد مسؤوليات الإطار الفني والإداري لنادي عن طريق استخدام الاتصالات والتعرف على رئيس النادي ونوابه وكذا مسؤولي الإطار الفني.
- تقسيم الأدوار والمهام داخل النادي من خلال تحديد وظيفة كل فرد داخله عبر استخدام وسائل الاتصال الشفوية والكتابية المستخدمة.
- يساهم الاتصال الداخلي في تحسين الإطار الفني والإداري لنادي.
- إصدار الأوامر والتعليمات من طرف المسؤول داخل النادي يساهم في توضيح للفرد طريقة عمل داخل النادي.
- للاتصال الداخلي دور في عملية اتخاذ القرارات التنظيمية سواء قرارات إدارية أو القرارات التي تمس الإطار الفني.
- يساهم الاتصال الداخلي في التغيير التنظيمي داخل النادي.
- توضيح سوء الفهم الذي يحدث بين أعضاء النادي مما يؤثر إيجاباً عن تنظيم النادي.
- توضيح خطط اللعب من طرف المدرب و ذلك باستخدام الاتصال الغير اللفظي أو اللفظي مما يجعل اللاعبين منظمين داخل الفريق و أثناء المباريات.
- استخدام الاتصال الرياضي بين اللاعبين خاصة أثناء المباراة و ذلك بتوظيف لغة خاصة بهم مثل: حركات اليد، الإشارات مما يجعل الفريق أكثر انتظاماً و تماسكاً

- و يظهر دور الاتصال الداخلي في تنظيم الأندية الرياضية لكرة القدم في الاجتماعات التي تعقدها الجمعية العامة لنادي قبل بداية الموسم و ذلك لترسيم الأهداف كذلك الاجتماعات التي تعقدها الجمعية العامة بعد نهاية الموسم لتقييم النتائج , كما يعقد أعضاء النادي اجتماعات في الحالات الطارئة .

### خلاصة:

النوادي الرياضية لكرة القدم هي هياكل تنظيمية بشرية، تتكون من مجموعة من الأفراد منقسمين إلى قسمين هما الإطار الفني والإطار الإداري، كما هي تنظيمات تسعى إلى رفع المستوى أداء الأفراد في لعبة كرة القدم، و يعتبر الاتصال الداخلي نشاط حيوي يربط بين الأعضاء الإدارية والفنية لنادي، كما يعتبر أيضا أحد الدعائم التي تحدد نجاح أو فشل النادي.

الإطار التطبيقي



## الإطار التطبيقي

### دور الاتصال الداخلي في تنظيم النادي الرياضي المحترف لشبيبة القبائل

تمهيد

- 1- بطاقة فنية للنادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل
- 2- تفريغ و تحليل الجداول البيانات الشخصية
- 3- تفريغ و تحليل جداول المحور الثاني
- 4- تفريغ و تحليل جداول المحور الثالث
- 5- تفريغ و تحليل جداول المحور الرابع
- 6- نتائج الدراسة

خاتمة

### **تمهيد:**

بعدما تحدثنا في الإطار المنهجي على كل العناصر المنهجية المكونة للدراسة، كذلك تطرقنا في الإطار النظري على مختلف المفاهيم المتعلقة بالاتصال الداخلي و عملية التنظيم بالإضافة إلى ذكر العلاقة التي تربطهما ، يأتي هذا الإطار من الدراسة لإسقاط ما تم دراسته نظريا على إحدى النوادي الرياضية المحترفة لكرة القدم المتمثل في النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل و الذي يعد من بين أعرق النوادي الجزائرية و أكثرها تنوعا على الصعيدين المحلي و القاري.

و سنحاول من خلال هذا الإطار معرفة دور الاتصال الداخلي في تنظيم النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل.

**1- بطاقة فنية لنادي المحترف شبيبة القبائل<sup>1</sup>**

الإسم: شبيبة القبائل

اللقب: الكناري، أسود جرجرة

التأسيس: في 02 أوت 1946

الملعب: ملعب أوكيل رمضان، ملعب أول نوفمبر 1954، كذلك ملعب جديد في طور

الانجاز

البلاد: الجزائر.

الدوري: الجزائري.

الرئيس: تعاقب على رئاسة النادي مجموعة من الشخصيات أهمها: عبد القادر خالف، محند

شريف حناشي، وحاليا شريف ملال

لون القميص الرسمي: الأخضر والأصفر

الشعار: (أنظر الملحق رقم (04))

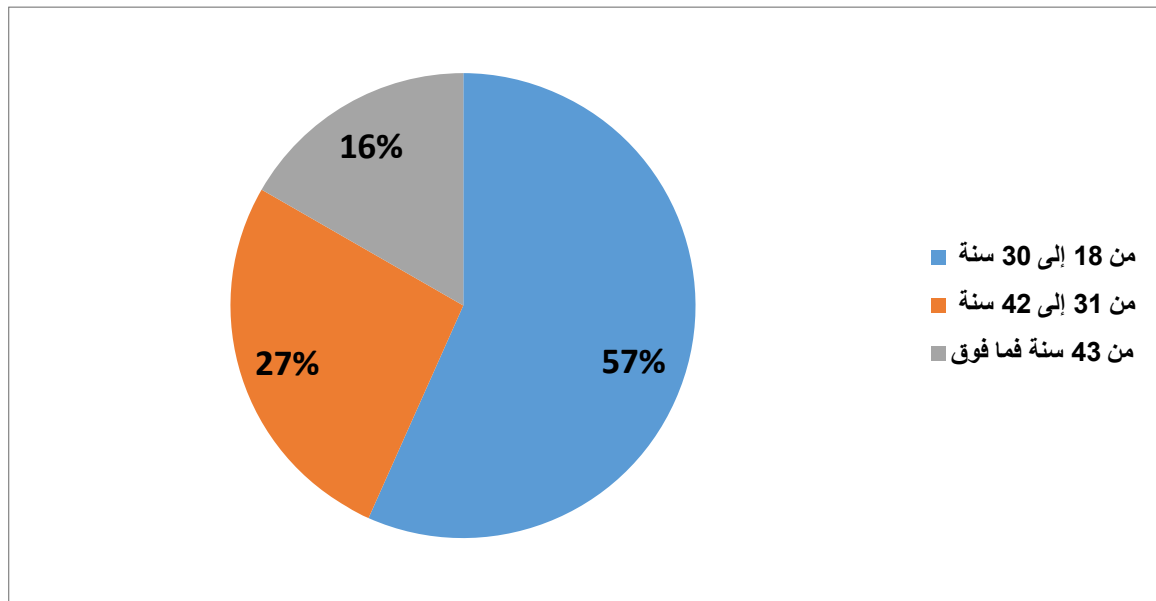
**2- تفريغ وتحليل البيانات الشخصية:**

**جدول رقم (1): توزيع عينة حسب السن:**

النسبة %	التكرار	العينة
		السن
56,66	17	من 18 سنة إلى 30 سنة
26,66	8	من 31 سنة إلى 42 سنة
16,66	5	من 43 سنة فما فوق
100%	30	المجموع

<sup>1</sup><https://www.wikipedia.org>, novembre, 2019,14:16.

شكل رقم(04): يمثل توزيع العينة حسب متغير السن:



يتضح من خلال الجدول و الشكل أن الفئة العمرية من 18 إلى 30 سنة هي الفئة الأكثر تكرار بـ 17 تكرار وتقدر بنسبة بـ 56,66% ثم تليها الفئة العمرية 31 إلى 42 سنة بـ 8 تكرارات وقدرت بنسبة بـ 26,66% واحتلت الفئة العمرية بين 43 فما فوق المرتبة الأخيرة بـ 5 تكرارات وتمثلت بنسبة بـ 16,66%.

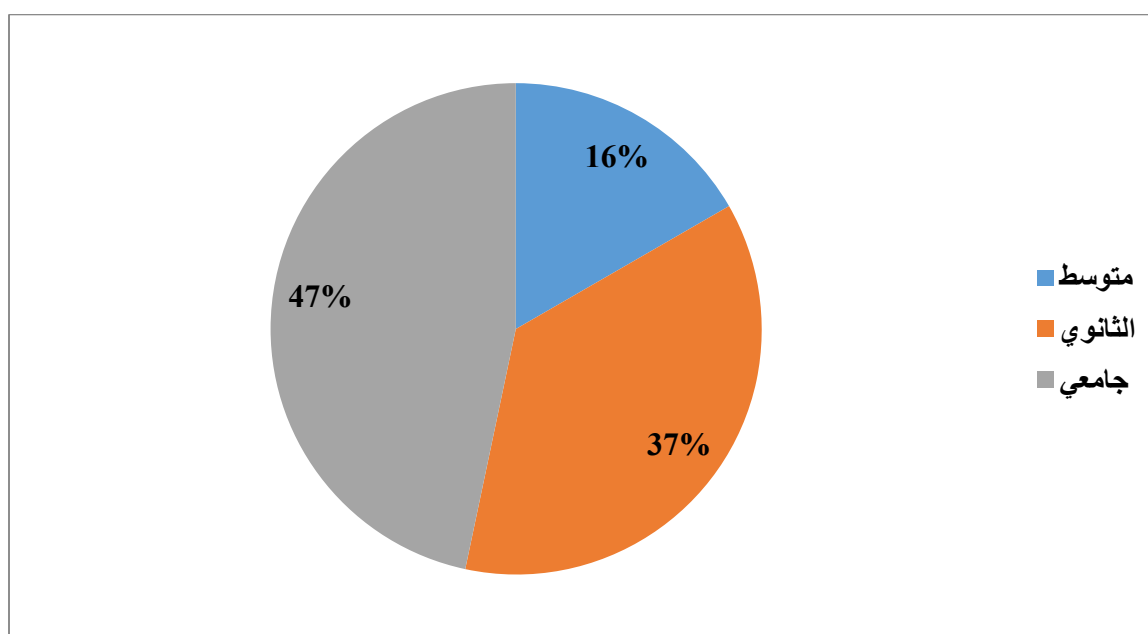
ويمكن تفسير سبب ارتفاع نسبة الفئة العمرية من 18 إلى 30 سنة إلى أن هذه الفئة العمرية تمثل فئة الشباب والتي تعتبر الفئة الأكثر ميولا واهتماما بالرياضة وبالأخص رياضة كرة القدم، كما تعتبر أيضا الفئة القادرة بدنيا ممارسة هذه اللعبة وتمثل أكثر عددا داخل النادي.

أما الفئة العمرية من 43 فما فوق يبلغ حجم تكرارها 05 قدرت نسبتها بـ 16,66 وهي قليلة مقارنة بالفئة العمرية 18 إلى 30 سنة ويعود سبب ذلك إلى أن النادي الرياضي المحترف شببية القبائل هم بحاجة إلى أشخاص ذو خبرة وكفاءة للتسيير النادي، وحسب ملاحظتنا الميدانية فإن معظم هذه الفئة العمرية ينتمون إلى الإطار الإداري مع العلم أن حتى الإطار الفني يضم أفراد عمرهم يتعدى 43 سنة.

**جدول رقم (2) يمثل توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.**

النسبة %	التكرار	العينة المستوى التعليمي
16,66	5	متوسط
36,66	11	ثانوي
46,66	14	جامعي
100%	30	المجموع

**شكل رقم (05) :يمثل توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي:**



يتضح من خلال الجدول و الشكل المقابل أن أصحاب المستوى الجامعي من العينة هم الذين يحتلون أعلى الترتيب بنسبة تقدر بـ 46,66%، ثم تليها ذوي المستوى الثانوي بـ 36,66% تكرار ونسبة 36,66% فيما أفراد العينة ذات المستوى المتوسط هم أقل تكرار بـ 05 حيث تقدر نسبتهم بـ 16,66%.

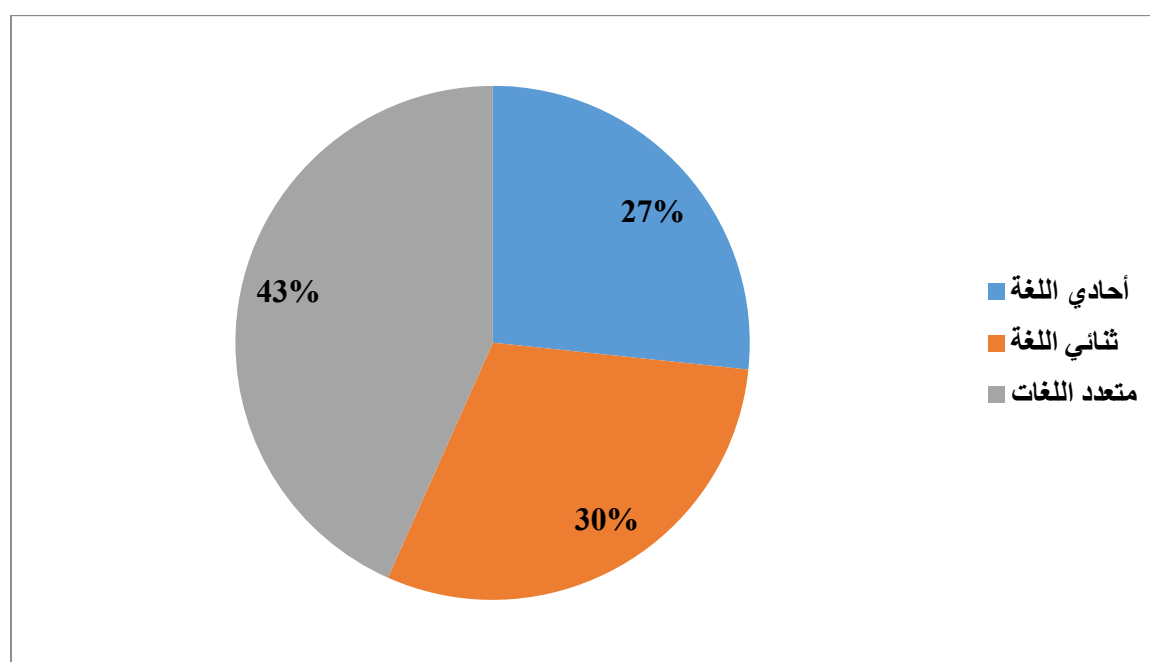
## الإطار التطبيقي : دور الاتصال الداخلي في تنظيم النادي الرياضي المحترف شببية القبائل

ويعود سبب ارتفاع نسبة ذوي المستوى الجامعي إلى أن أغلبية أفراد العينة يمارسون نشاطاتهم داخل النادي المحترف شببية القبائل هواية وعمل من أجل الاسترزاق.

**جدول رقم (3): توزيع العينة حسب اللغة المستخدمة"**

العينة	التكرار	النسبة
اللغة المستخدمة		
أحادي اللغة	8	26,66
ثنائي اللغة	9	30
متعدد اللغات	13	43,33
المجموع	30	100%

**شكل رقم(06): يمثل توزيع العينة حسب متغير اللغة المستخدمة:**



من خلال الجدول و الشكل المقابل يتضح لنا أن معظم أفراد العينة يتقنون أكثر من لغة واحدة حيث مثلت نسبة هذه أفراد بـ 43,33% ثم تليها أفراد العينة الذين يتقنون لغتين فقط ونسبة 30% أما أفراد العينة الذين يتقنون لغة واحدة فقدرت نسبتهم بـ 26,66%.

## الإطار التطبيقي : دور الاتصال الداخلي في تنظيم النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل

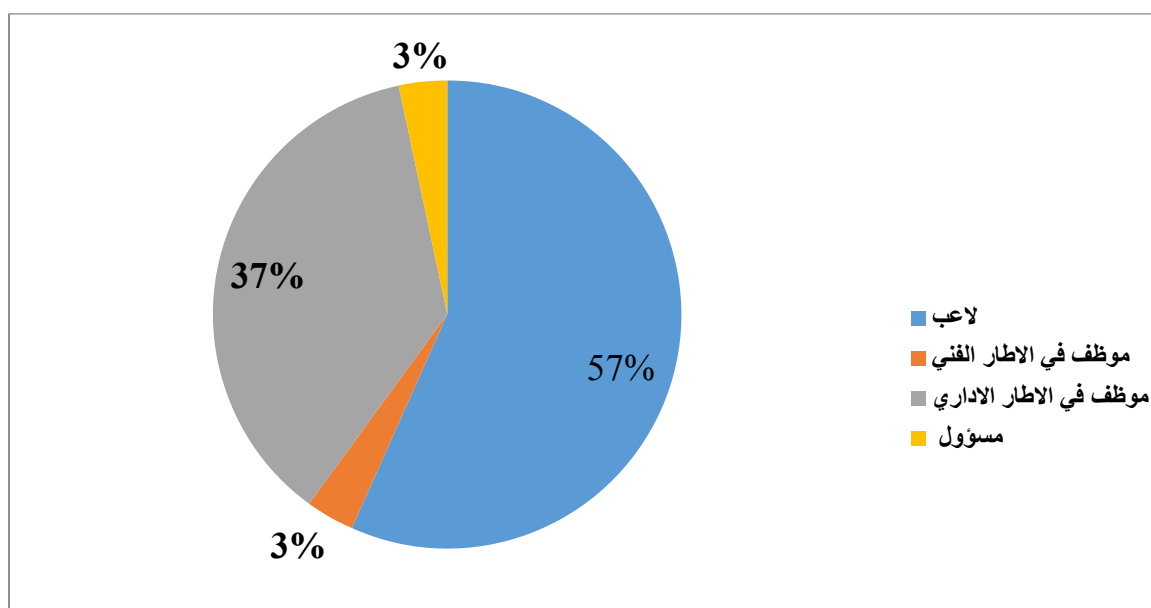
ويعود سبب ارتفاع عدد أفراد الذين يتقنون أكثر من لغة واحدة داخل النادي، لأن أغلبيتهم ذو مستوى جامعي، كما أن الدولة الجزائرية تعتمد على لغتين رسميتين متمثلة في الأمازيغية، كما أن النادي يضم مدرب ومحضر بدني أجنبي و أيضا بعض اللاعبين من الجنسيات الإفريقية إضافة إلى ذلك فهناك من يتقن اللغة الفرنسية والانجليزية ، مما يفسر ارتفاع نسبة متعددي اللغة في الجدول.

مما يؤثر إيجابا على عملية التنظيم داخل النادي رغم وجود أجنيين داخل النادي مثلا المدرب والمحضر البدني لفريق إلا أن عملية الاتصال لم تتأثر كون اللاعب يتقنون أكثر من لغة.

### جدول رقم 4 : توزيع العينة حسب الوظيفة

العينة	التكرار	النسبة %
الوظيفة		
لاعب	17	56,66
موظف الإطار الفني	1	3,33
موظف الإطار الإداري	11	36,66
مسؤول	1	3,33
المجموع	30	100

شكل رقم (07): يمثل توزيع العينة حسب متغير الوظيفة:



من خلال الجدول والشكل المقابل فإن اللاعبين يحتلون النسبة المرتفعة داخل النادي حيث تقدر بـ 56,66% ثم تليها الإطار الإداري بنسبة 36,66% بينما الإطار الفني جاءوا في أدنى ترتيب حيث قدرت نسبتهم بـ 3,33% لكل واحد منهم.

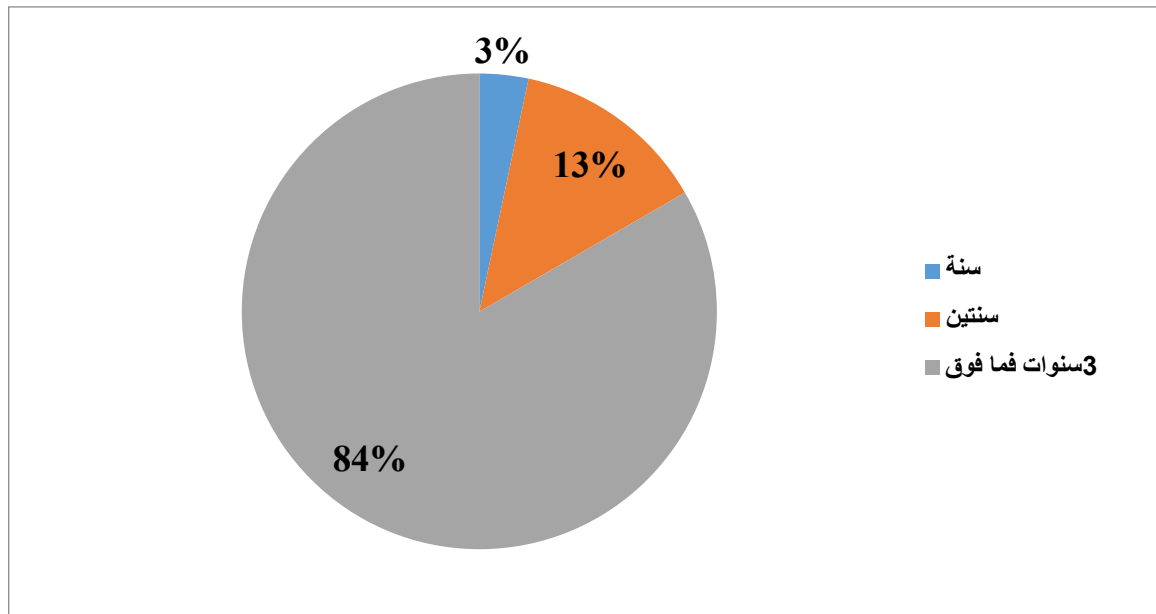
ويعود سبب هذا التفاوت في النسب إلى أن اللاعبين يحتلون الجزء الأكبر من حيث العدد داخل النادي الرياضي لكرة القدم، حيث إذا ما لاحظنا أي نادي رياضي لكرة القدم في الجزائر نجد أنه يضم عدد كبير من اللاعبين سواء كانوا لاعبين أساسيين أو احتياطيين أو لاعبين من الفئات الصغرى.

الجدول رقم 5: توزيع العينة حسب مدة الخبرة:

العينة	التكرار	النسبة المئوية
مدة الخبرة		
سنة	1	3,33
سنتين	4	13,33
3 سنوات	25	83,33
المجموع	30	100%



شكل (08): يمثل توزيع العينة حسب متغير الخبرة:



يوضح الجدول و الشكل المقابل أن معظم أفراد العينة ذو خبرة تفوق 3 سنوات حيث قدرت نسبتهم 83,33% و بتكرار 25 ثم تليها نسبة أصحاب الخبرة سنتين و تقدر بـ 13,33% وبتكرار 04، فحين أفراد العينة الذين لديهم سنة واحدة من الخبرة قدرت نسبتهم بـ 3,33% وبتكرار 01.

ويمكن تفسير هذه النتائج ب:

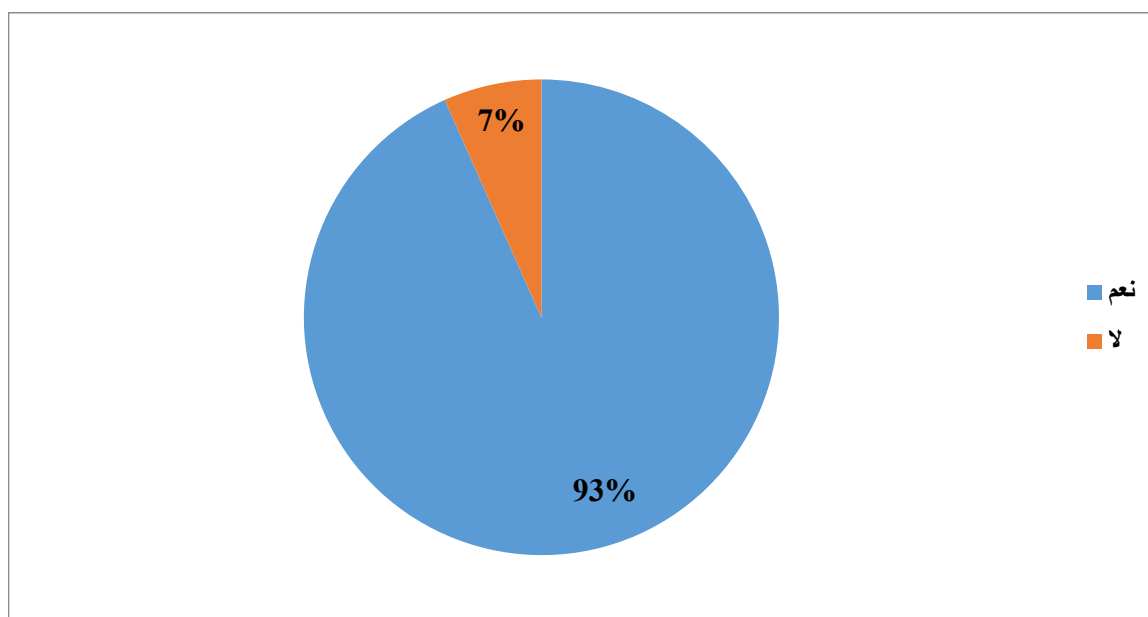
الإطار الإداري داخل النادي شبيبة القبائل يحتاج إلى أشخاص ذو خبرة وكفاءة من أجل تسيير هذا النادي الذي يعتبر نادي قد تأسس في سنة 1946 وله مشوار رياضي تاريخي، لذلك يضم الأشخاص ذو كفاءة وخبرة مهنية، كما يضم أيضا شخصيات كانت في السنوات الماضية لاعبين سابقين لنادي أمثال السيد "قاسي مولود"، "كمال مارك" وغيرهم الإطار الفني يضم مدرب ذو خبرة حيث حاز على بطولات في الجزائر بالإضافة إلى احتيازه على كأس الكونفدرالية الإفريقية مع فريق تبي مزمبي الكونغولي، كما أن فريق شبيبة القبائل يضم لاعبين لديهم الخبرة في كرة القدم أمثال "عدادي" و"وساعدو" و "بن شريفة" وغيرهم.

### 3- تفريغ وتحليل معطيات المحور الثاني: مساهمة الاتصال الداخلي في تنظيم النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل.

جدول رقم (6): يبين تلقي الأوامر والتعليمات من المشرف مباشرة:

النسبة %	التكرار	العيبة الجواب رقم (6)
93,33	28	نعم
6,66	2	لا
100%	30	المجموع

شكل رقم (09): يوضح تلقي الأوامر والتعليمات من المشرف مباشرة:



من خلال الجدول و الشكل، يظهر لنا بأن معظم أفراد العينة يتلقون التعليمات والأوامر مباشرة من المشرف وتقدر نسبة ذلك بـ 93, 33% و بتكرار 28، أما الأفراد الذين لا يتلقون الأوامر والمعلومات من المشرف فنسبتهم تقدر بـ 6,66% و بتكرار 02.

و منه نستنتج أن هناك اتصال نازل، مما يفسر لنا أن النادي يحرص على إيصال المعلومات بوضوح من أجل عدم الوقوع في الخطأ و كذا الحرص على تحديد الأدوار و اختيار الأفراد و تعيينهم في الأماكن المناسبة. كما أن النادي يستخدم الاتصالات وفق للتسلسل الهرمي

## الإطار التطبيقي : دور الاتصال الداخلي في تنظيم النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل

جدول رقم (07): يبين العلاقة بين تلقي الأوامر و التعليمات مباشرة من المشرف داخل النادي بمتغير الوظيفة:

متغير الوظيفة الجواب 6		لاعب		موظف في اطار الاداري		موظف في اطار الفني		المجموع	
نعم	لا	النسبة	الرقم	النسبة	الرقم	النسبة	الرقم	النسبة	الرقم
16	01	53.33%	12	40%	00	00.00%	00	93.33%	28
01	17	3.33%	00	00.00%	01	3.33%	01	6.67%	02
المجموع		56.67%	12	40%	01	3.33%	01	100%	30

نلاحظ من خلال الجدول أن أفراد العينة الذين ينتمون إلى فئة اللاعبين يؤكدون أن الأوامر والتعليمات تأتي من المشرف مباشرة و قدرت نسبتهم بـ 53.33%، و هي نسبة مرتفعة مقارنة بنسبة موظفي الإدارة التي قدرت بـ 40 % بينما أفراد العينة الذين ينتمون إلى الاطار الفني كانت نسبتهم منعدمة.

وفيما يخص نسب أفراد العينة الذين يرون أن الأوامر والتعليمات لا تأتيهم مباشرة من المشرف جاءت على النحو التالي:

أفراد العينة ينتمون إلى اللاعبين والإطار الفني قدرت نسبتها بـ 3.33 % لكل واحد منهما في حين نسبة الاداريين كانت منعدمة.

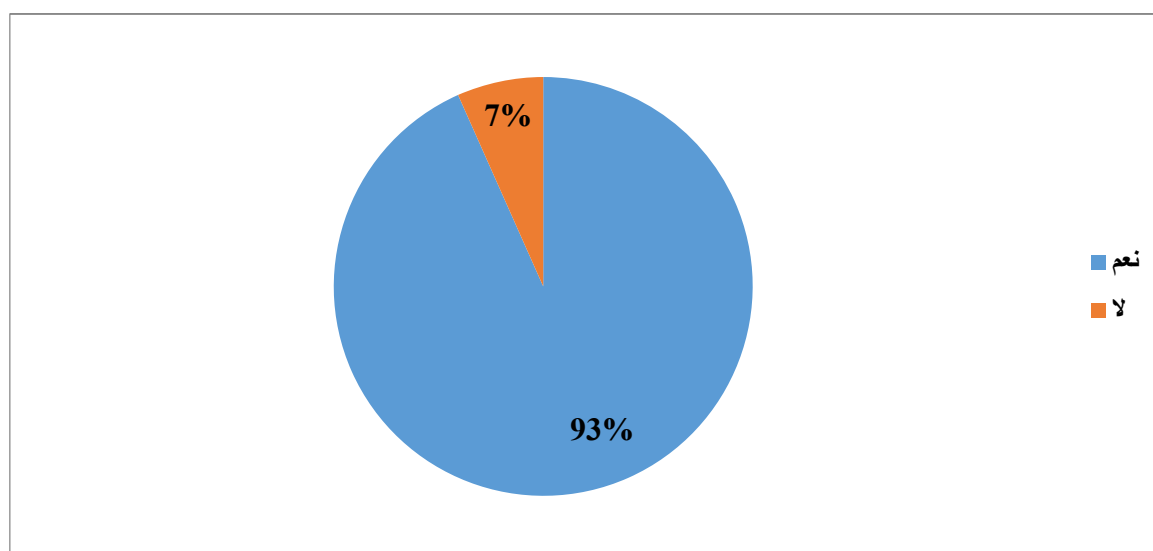
ونستنتج من خلال هذه الاحصائيات والأرقام أن عملية الاتصال داخل النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل تتم بطريقة مباشرة خاصة عند فئة اللاعبين، حيث أن عملية الاتصال الرياضي يستوجب على المسؤول أن يستخدم الاتصال الشفوي المباشر من اجل ايصال التعليمات والأوامر بوضوح وبالخصوص المدرب ، بما أن هذه الأوامر والتعليمات تأتي مباشرة من المسؤول وليس عن طريق وسيط في العملية الاتصالية.

## الإطار التطبيقي : دور الاتصال الداخلي في تنظيم النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل

جدول رقم (08): يبين اعتبار الاجتماعات إحدى الطرق الفعالة لإيصال المعلومات داخل النادي:

النسبة %	التكرار	العينة الجواب رقم (7)
93,33	28	نعم
6,66	2	لا
100%	30	المجموع

شكل رقم (10): يوضح اعتبار الاجتماعات إحدى الطرق الفعالة لإيصال المعلومات داخل النادي:



نلاحظ من خلال الجدول و الشكل الذي يقابله أن معظم أفراد العينة يرون أن الاجتماعات هي إحدى الطرق الفعالة لإيصال المعلومات داخل النادي وتقدر نسبتهم بـ 93,33% من المجموع الكلي ، فحين نجد نسبة ضئيلة من أفراد العينة من أجابوا بلا وتقدر نسبتهم بـ 6,66%.

ويعود سبب اختيار معظم أفراد العينة للاجتماعات لأنها تقوم بالتنسيق بين مختلف أعضاء النادي سواء الإطار الفني والإطار الإداري واللاعبين.و من أهم الاجتماعات التي يقوم بها أعضاء النادي نجد الاجتماعات الخاصة بمجلس الإدارة وكذلك الاجتماعات الاستثنائية،

## الإطار التطبيقي : دور الاتصال الداخلي في تنظيم النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل

الاجتماعات الخاصة بالإطار الفني واللاعبين وهدف الاجتماع هو الذي يحدد أعضائه، كما أنها تساهم في عملية تنظيم أنشطة النادي من خلال مناقشة المواضيع في الاجتماعات وتقسيم الأعمال. بالإضافة إلى ذلك فإن الاجتماعات وسيلة مستخدمة في النوادي من أجل إعادة التنظيم كلما دعا الأمر.

كما نستنتج أن معظم أفراد العينة يرون أن اجتماعات هي إحدى الطرق أو الوسائل الفعالة لإيصال المعلومة داخل النادي لأن الاجتماعات تعطي فرصة المناقشة والتفاعل حول القضايا المدروسة.

**جدول رقم (09): يبين العلاقة بين اعتبار الاجتماعات أحد الطرق الفعالة لإيصال المعلومات ومتغير الخبرة:**

متغير الخبرة الجواب 7		سنة		سنتين		3 سنوات فما فوق		المجموع	
نعم	لا	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
01	00	3.33%	03	10%	24	80%	28	93.33%	28
00	01	00.00%	01	3.33%	01	3.33%	02	6.67%	02
01	01	3.33%	04	13.33%	25	83.33%	30	100%	30

نلاحظ من خلال الجدول أن أفراد العينة الذين لديهم خبرة أكثر من 3 سنوات يعتبرون الاجتماعات هي إحدى الطرق الفعالة لإيصال المعلومة داخل النادي حيث تقدر بنسبة 80 % وهي نسبة مرتفعة مقارنة بالنسبة أصحاب الخبرة سنتين حيث قدرت بـ 10 %، وأما ذو خبرة سنة كانت النسبة ضئيلة قدرت بـ 3.33 %.

أما بالنسبة للذين ينفون أن الاجتماعات ليست إحدى الطرق الفعالة لإيصال المعلومة فنجد أن أصحاب ذو سنتين و 3 سنوات خبرة فما فوق كانت النسبة مرتفعة وتقدر بـ 3.33 % بينما نسبة أصحاب سنة من الخبرة كانت منعدمة.

## الإطار التطبيقي : دور الاتصال الداخلي في تنظيم النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل

نستنتج من خلال هذه الأرقام الإحصائية أن أفراد العينة في النادي يرون أن الاجتماعات هي إحدى الطرق الهامة لإيصال المعلومات وخاصة عند أصحاب الخبرة أكثر من 3 سنوات حيث أنهم من خلال خبرتهم السابقة في النادي أصبحوا يميزون بين الطرق الاتصالية الفعالة والغير فعالة التي تساهم في عملية تنظيم النادي وكيفية انتقاء الطريقة الأنسب لإيصال المعلومة فيما بينهم.

**جدول رقم (10): يبين العلاقة بين اعتبار الاجتماعات الطريقة الفعالة لإيصال المعلومات داخل النادي ومتغير الوظيفة:**

الوظيفة الجواب 7		لاعب		اداري		فني		المجموع	
نعم	لا	النسبة	التردد	النسبة	التردد	النسبة	التردد	النسبة	التردد
16	01	53.33%	11	36.67%	01	3.33%	01	93.33%	28
01	17	3.33%	12	40%	01	3.33%	01	6.67%	02
المجموع		56.67%	17	40%	12	3.33%	01	100%	30

يظهر من خلال الجدول و الكل أن أفراد العينة الذين ينتمون إلى فئة اللاعبين يؤكدون أن الاجتماعات هي إحدى الطرق الفعالة لإيصال المعلومات إليهم حيث قدرت نسبتهم بـ 53.33 % و هي نسبة مرتفعة مقارنة بنسبة الإداريين التي قدرت بـ 36.67 % من المجموع الكلي للعينة، في حين الإطار الفني قدرت نسبتهم بـ 3.33 %.

كما نجد نسبة من أفراد العينة الذين ينتمون إلى فئة اللاعبين والإداريين هم يرون أن الاجتماعات ليست إحدى الطرق الفعالة على إيصال المعلومات داخل النادي حيث قدرت نسبتهم بـ 3.33 % لكل واحد منهم، أما نسبة الفنيين والمسؤولين كانت منعدمة.

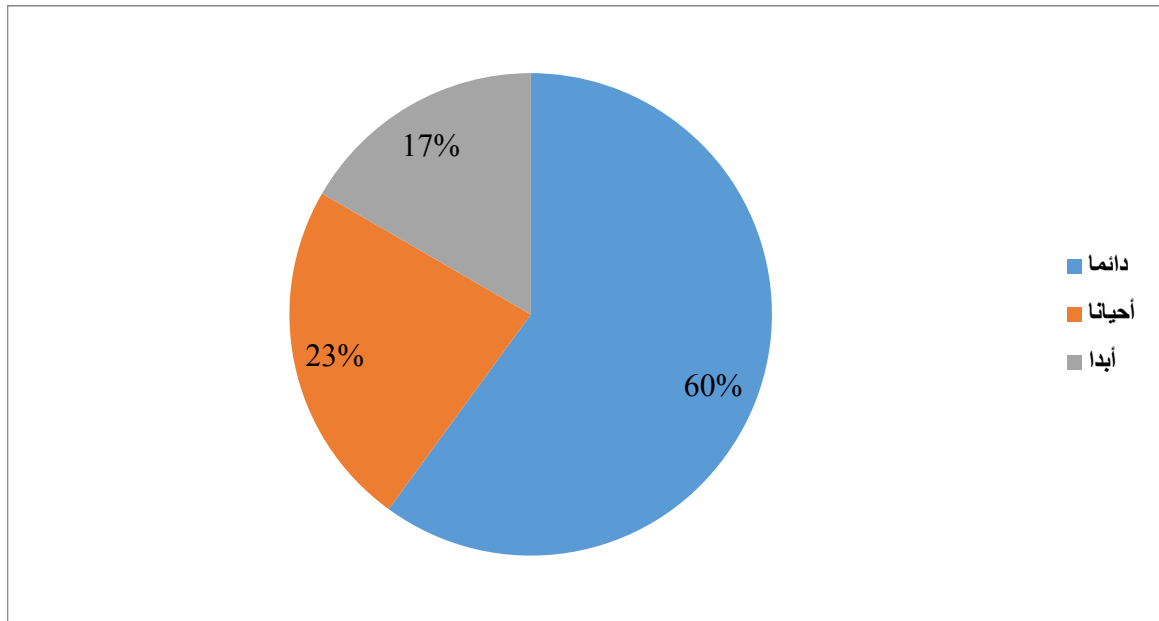
## الإطار التطبيقي : دور الاتصال الداخلي في تنظيم النادي الرياضي المحترف لشبيبة القبائل

ونستنتج من خلال هذه النسب أن النادي الرياضي المحترف لشبيبة القبائل يعتمد على الاجتماعات في عملية الاتصال خاصة فئة اللاعبين كون الاجتماعات هي التي تجمعهم بسبب عددهم الكبير، ويمكن تفسير سبب اعتماد النادي على الاجتماعات كونها أداة مهمة لإيصال المعلومات، كما أن الاجتماعات تقوم بالتنسيق بين مختلف أوجه الأنشطة سواء كان نشاط إداري أو فني داخل النادي، وأيضاً تتيح الفرصة للموظفين احتكاكهم بمن هم أعلى خبرة في هذا النادي الرياضي المحترف منه أن الاجتماعات تعتبر من وسائل الاتصال التنظيمي.

**الجدول رقم (11):** يبين اعتبار المقابلة الشخصية هي الوسيلة الهامة في النادي لإيصال المعلومات :

النسبة المئوية	التكرار	العينة الجواب رقم (8)
60	18	دائماً
23,33	7	أحياناً
16,66	5	أبداً
100%	30	المجموع

**شكل رقم (11): يوضح اعتبار المقابلة الشخصية هي الوسيلة الهامة في النادي لإيصال المعلومات :**



من خلال الجدول و الشكل الذي يقابله، يظهر لنا أن معظم أفراد العينة يعتبرون المقابلة الشخصية هي إحدى الوسائل لإيصال المعلومات داخل النادي حيث قدرت نسبة ذلك بـ 60% وهي نسبة مرتفعة مقارنة بنسبة بالاقتراح الثاني "أحيانا" التي تمثلت بـ 23,33% أما الذين لا يعتبرون المقابلة الشخصية هي الوسيلة الهامة لإيصال المعلومات داخل النادي قد قدرت نسبتهم بـ 16,66% وهي نسبة ضئيلة مقارنة بنسب الاقتراحات الأخرى.

يمكن تفسير ذلك، كون أن النادي الرياضي لكرة القدم يعتبر المقابلات وجه لوجه هي أكثر تأثيرا خاصة عندما نتحدث عن المقابلات التي تحدث بين المدرب واللاعبين حيث أن المسؤول الأول في الإطار الفني عندما يقوم بمقابلات مع لاعب جديد داخل النادي لا يتناقش معهم حول القدرات الفكرية بل يهتم أكثر بالقدرات البدنية والتقنيات الخاصة بكرة القدم، كذلك عن طريق المقابلات الشخصية يمكن إبرام العقود مع الموظفين الجدد على أن يكون هناك فترة تجريبية بكل منهم تختلف تبعا لاختلاف النظام والقوانين الداخلية لنادي، كما أن معظم أفراد العينة يعتبرون المقابلة الشخصية هي الوسيلة المهمة لإيصال المعلومة داخل



## الإطار التطبيقي : دور الاتصال الداخلي في تنظيم النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل

النادي كونها تتسم بمصداقية الشخص عند مقابلته شخصيا. منه نستنتج أن للمقابلات الشخصية دور مهم في عملية تحديد قدرات ومهارات الافراد.

جدول رقم (12): يبين العلاقة بين اعتبار المقابلات الشخصية من اهم الوسائل في ايصال المعلومات داخل النادي ومتغير الوظيفة:

الوظيفة الجواب 08		لاعب		اداري		فني		المجموع	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
دائما	10	33.33%	07	23.33%	01	3.33%	18	60%	
أحيانا	05	16.67%	02	6.67%	00	00.00%	07	23.33%	
أبدا	02	6.67%	03	10%	00	00.00%	05	16.67%	
المجموع	17	56.67%	12	40%	01	3.33%	30	100%	

يظهر من خلال الجدول أن أفراد العينة الذين ينتمون إلى فئة اللاعبين يؤكدون أن المقابلات الشخصية هي من إحدى الطرق الفعالة لإيصال المعلومات داخل النادي حيث قدرت نسبتهم ب 33.33% ثم تليها نسبة الاداريين ب 23.33 % كأقل نسبة في هذا الاقتراح نجدها عند فئة الفنيين ب 3.33%.

وفيما يخص أفراد العينة الذين يرون أن المقابلات الشخصية مهمة في بعض الأحيان فقط نجد نسبة اللاعبين قدرت ب 16.67% و هي نسبة مرتفعة مقارنة بنسبة الإداريين التي قدرت ب 6.67% في حين نجد الفنيين كانت منعدمة.

ومن خلال الملاحظة من الجدول أيضا فإن هناك من أفراد العينة من ينفون اهمية المقابلات في ايصال المعلومات داخل النادي، حيث نجد فئة الاداريين هي النسبة الأكبر وتقدر ب 10 % تمثلها نسبة اللاعبين ب 6.67 % ونجد نسبة الفنيين كانت منعدمة.

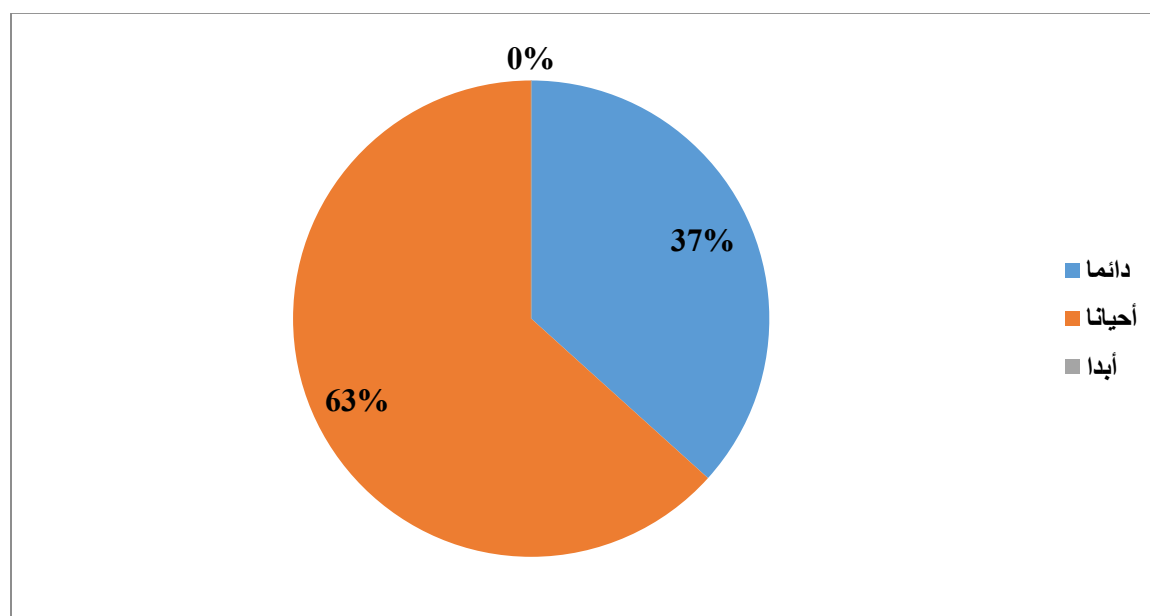
## الإطار التطبيقي : دور الاتصال الداخلي في تنظيم النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل

ونستنتج من خلال ما سبق ان المقابلة الشخصية وسيلة هامة لإيصال المعلومات داخل النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل لأنها تقوم بتصحيح المعلومات والاستفسار حول أي غموض فيما يخص تحديد الوظائف داخل النادي، خاصة المقابلات التي تحدث مع المدرب واللاعبين، كما أن الإداريين يستخدمون المقابلات الشخصية بهدف توضيح المعلومات وتحديد القدرات و كذا اختبار قدرات الموظفين الجدد داخل النادي.

### جدول (13): يوضح سهولة و سرعة المسؤول في حل المشاكل داخل النادي:

العينة الجواب رقم (9)	التكرار	النسبة المئوية
دائما	11	36,66
أحيانا	19	63,33
أبدا	0	0
المجموع	30	100%

### شكل رقم (12): يبين سهولة و سرعة المسؤول في حل المشاكل داخل النادي:



## الإطار التطبيقي : دور الاتصال الداخلي في تنظيم النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل

من خلال الملاحظة من الجدول والشكل، فإن معظم أفراد العينة يؤكدون أن المسؤول داخل النادي يحل مشاكلهم بسهولة وسرعة أحيانا و تقدر نسبة ذلك بـ 63,33% وهي نسبة مرتفعة مقارنة بنسبة اقتراح "دائما" التي قدرت بـ 36,66% أما "أبدا" كانت منعدمة. ويمكن تفسير المعطيات بـ: عدم الاستقرار في النادي الرياضي شبيبة القبائل يصعب في حل المشاكل ، كما أن موضوع المشكلة هي التي تحدد سهولة أو صعوبة حلها بالنسبة للمسؤول ونستنتج من خلال هذا أن النادي الرياضي المحترف لشبيبة القبائل أحيانا يجد صعوبات حل مشاكل أفراد النادي مما قد يؤثر سلبا على عملية تنظيم النادي، ونستنتج أن العلاقات في النادي تحكمها علاقات القوة مما يصعب عملية حل المشاكل.

**جدول رقم(14): يبين العلاقة بين سرعة وسهولة المسؤول في حل المشاكل داخل النادي ومتغير عدد اللغة :**

اللغة المستخدمة الجواب رقم 09		أحادي اللغة		ثنائي اللغة		متعدد اللغة		المجموع	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
02	6.67%	02	6.67%	06	20%	10	33.33%		
06	20%	07	23.33%	07	23.33%	20	66.67%		
00	00.00%	00	00.00%	00	00.00%	00	00.00%		
08	26.67%	09	30%	13	43.33%	30	100%		

نلاحظ من الجدول أن نسبة أفراد العينة الذين يتقنون أكثر من لغة يرون أن المسؤول الأول داخل النادي أحيانا ما يحل مشاكلهم بسرعة وسهولة، قد تقدر نسبتهم بـ 23.33% و هي نسبة مرتفعة نوعا ما مقارنة بنسبة أفراد العينة الذين يتقنون لغة واحدة حيث قدرت بـ 20% أما في اقتراح دائما نجد نسبة أفراد العينة الذين يتقنون أكثر من لغتين قدرت بـ 20% و هي نسبة

## الإطار التطبيقي : دور الاتصال الداخلي في تنظيم النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل

مرتفعة بالنسبة لنسب ثنائي و أحادي اللغة التي تمثلت بـ 6.67% أما اقتراح أبدا فكانت نسبتها منعدمة على جميع الفئات.

ومن خلال احصائيات الجدول نستنتج أن أفراد النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل المسؤول الأول داخل النادي يجد صعوبات في حل مشاكل الموظفين وهذا ما أكدته لنا هذه النسب المئوية خاصة عند فئة متعددي اللغة.

ويمكن تفسير ذلك بـ وجود عوائق اتصالية الخاصة بالرئيس والمرؤوس داخل النادي مثل سوء فهم مضمون الرسالة الاتصالية سواء من قبل الرئيس أو المرؤوسين، أو عوائق تنظيمية كعدم دراية المرؤوسين بالأهداف الأساسية التي يسعى النادي لتحقيقها، كما يمكن تفسيرها أيضا بالسلطة التي يفرضها الرئيس على المرؤوس يمكن أن تكون عائق لأمام المرؤوس في الافصاح على جميع المكبوتات.

الجدول رقم (15): يبين العلاقة بين سهولة وسرعة حل المشاكل من طرف المسؤول ومتغير الخبرة:

الخبرة الجواب 09		سنة		سنتين		3 سنوات فما فوق		المجموع	
النسبة	التردد	النسبة	التردد	النسبة	التردد	النسبة	التردد	النسبة	التردد
دائما	00	00.00%	00	00.00%	00	33.33%	10	33.33%	10
أحيانا	01	3.33%	06	20.00%	12	40.00%	19	63.33%	19
أبدا	00	00.00%	00	00.00%	01	3.33%	01	3.33%	01
المجموع	01	3.33%	06	20.00%	23	76.67%	30	100.00%	30

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن نسبة أفراد العينة الذين يمتلكون أكثر من 3 سنوات خبرة يرون أن المسؤول داخل النادي أحيانا ما يحل مشاكلهم بسهولة وسرعة تصل إلى 40% من المجموع الكلي للعينة حيث قدرت بـ 40 % وهي نسبة مرتفعة مقارنة بنسبة أصحاب

## الإطار التطبيقي : دور الاتصال الداخلي في تنظيم النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل

العينة ذو خبرة سنتين التي تقدر بـ 20 % وكذلك بالنسبة لفئة أصحاب الخبرة سنة واحدة التي قدرت بـ 3.33 % كما نلاحظ أيضا أن نسبة أفراد العينة الذين يملكون خبرة أكثر من 3 سنوات فما فوق يؤكدون أن المسئول يحل مشاكلهم بسهولة حيث قدرت بـ 33.33 % وهي نسبة مرتفعة مقارنة بأصحاب الخبرة سنة وسنتين التي كانت نسبتهم منعدمة.

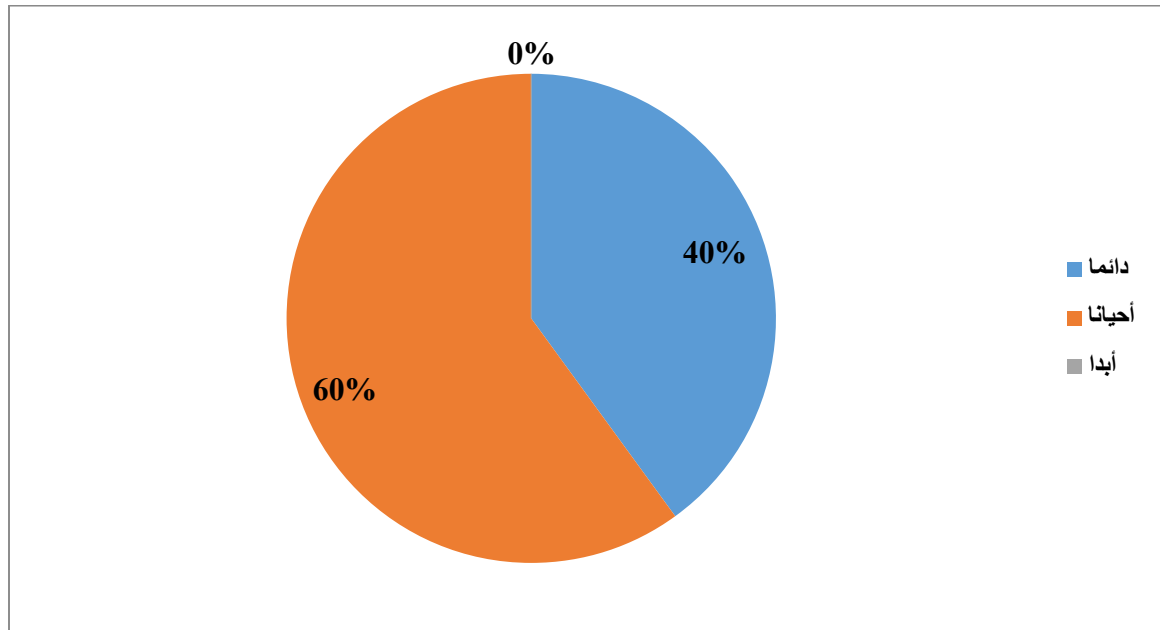
أما بالنسبة للاقتراح أبدا نجد نسبة أفراد العينة الذين لديهم أكثر من 3 سنوات خبرة ينفون أن المسئول داخل النادي يحل مشاكلهم بسهولة وسرعة، حيث قدرت نسبتهم بـ 3.33 % في حين نجد نسبة أفراد العينة ذو خبرة سنة وسنتين فكانت منعدمة.

ونستنتج من خلال هذا الجدول أن الخبرة لا تلعب دور مهم في معرفة ما إذا كان المسئول داخل النادي يحل مشاكلهم بسهولة وسرعة، حيث نجد أن نسبة أصحاب الخبرة أكثر من 3 سنوات مرتفعة، يعتبرون أن عملية حل المشاكل في النادي تكون في بعض الأحيان، مما يفسر لنا أن المسئول أو الموظفين يجدون صعوبات في عملية نقل الشكاوي هذا بالنسبة للموظفين، أما من ناحية الرئيس من الممكن أنه يجد صعوبات في الاتصال بالموظفين وهذا ما يعرقل عملية الاتصال التنظيمي داخل النادي.

**جدول رقم (16): يبين اعتبار المكالمات الهاتفية الوسيلة المعتمدة للاتصال بالمسئول داخل النادي.**

العينة الجواب رقم (10)	التكرار	النسبة المئوية
دائما	12	40
أحيانا	18	60
أبدا	0	0
المجموع	30	100%

**شكل رقم (13): يوضح اعتبار المكالمات الهاتفية الوسيلة المعتمدة للاتصال بالمسؤول داخل النادي:**



من خلال الملاحظة من الجدول و الشكل فإن أفراد العينة الذين أجابوا بـ "أحيانا" تقدر نسبتهم بـ 60% وهي نسبة مرتفعة مقارنة بالذين أجابوا بـ "دائما" حيث تقدر بـ 40% . ومنه نستنتج أن المكالمات الهاتفية ليست الوسيلة المعتمدة للاتصال بالمسؤول داخل النادي كون أن الموظفين والمسؤولين لا يعتبرونها أداة مهمة ورسمية للاتصال، منه نستنتج أن الوسيلة المعتمدة لتحديد الأنشطة وترتيب الأعمال داخل النادي لا تعتمد دائما على المكالمات الهاتفية .

## الإطار التطبيقي : دور الاتصال الداخلي في تنظيم النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل

جدول رقم (17): يبين العلاقة بين اعتبار المكالمات الهاتفية الوسيلة المعتمدة للاتصال بالمسؤول داخل النادي ومتغير الوظيفة :

متغير الوظيفة الجواب 10		لاعب		اداري		فني		المجموع	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
دائما	04	13.33%	06	20%	01	3.33%	11	36.67%	11
أحيانا	13	43.33%	06	20%	00	00.00%	19	63.33%	19
أبدا	00	00.00%	00	00.00%	00	00.00%	00	00.00%	00
المجموع	17	56.67%	12	40%	01	3.33%	30	100%	30

يظهر من خلال الجدول ان النسبة المرتفعة نلمسها عند أفراد العينة الذين ينتمون الى فئة اللاعبين حيث يعتبرون في بعض الأحيان أن المكالمات الهاتفية وسيلة للاتصال بالمسؤول داخل النادي الرياضي، حيث قدرت نسبة اللاعبين ب 43.33 %، بينما نسبة الاداريين 20 % بينما نجد نسبة الفنيين كانت منعدمة.

كما يبين لنا الجدول أن هناك نسبة معتبرة من افراد العينة من يرون ان المكالمات الهاتفية وسيلة هامة ودائمة للاتصال بالمسؤول، حيث نجد نسبة الاداريين قدرت ب 20 %، تليها نسبة اللاعبين ب 13.33 % ومن ثم تليها نسبة فئة الفنيين ب 3.33 %.

اما فيما يخص الاقتراح أبدا فإن كل النسب منعدمة في كل الفئات التي في الجدول أعلاه.

نستنتج من خلال ما سبق أن افراد النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل لا يهتمون دائما بالمكالمات الهاتفية للاتصال بالمسؤول خاصة فئة اللاعبين ، كون أن هناك تنوع في وسائل الاتصال داخل النادي الرياضي كالاتماعات المقابلات أما فيما يخص الإطار الإداري يمكن

## الإطار التطبيقي : دور الاتصال الداخلي في تنظيم النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل

تفسير اعتمادهم على المكالمات الهاتفية كون هذه الأخيرة وسيلة سريعة لنقل المعلومات للمسؤول رغم عدم تواجده في مقر النادي،

الجدول رقم (18): يبين العلاقة اعتبار المكالمات الهاتفية الوسيلة المعتمدة للاتصال بالمسؤول ومتغير الخبرة:

الخبرة الجواب 10		سنة		سنتين		3 سنوات فما فوق		المجموع	
النسبة	الترتيب	النسبة	الترتيب	النسبة	الترتيب	النسبة	الترتيب	النسبة	الترتيب
دائما	01	3.33%	01	33.3%	01	26.67%	08	33.33%	10
أحيانا	00	00.00%	03	10%	03	56.67%	17	66.67%	20
أبدا	00	00.00%	00	00.00%	00	00.00%	00	00.00%	00
المجموع	01	3.33%	04	13.33%	25	83.34%	30	100%	

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة أفراد العينة الذين يمتلكون الخبرة أكثر من 3 سنوات، يرون أن المكالمات الهاتفية أحيانا ما تعتبر الوسيلة المعتمدة للاتصال بالمسؤول داخل النادي وقدرت نسبتهم بـ 56.67 % من المجموع الكلي للعينة وهي نسبة مرتفعة مقارنة بنسبة أفراد العينة الذين يملكون سنتين خبرة بـ 10 % أيضا بالنسبة لأصحاب العينة سنة خبرة كانت منعدمة.

كما نلاحظ أن نسبة من أفراد العينة الذين يملكون 3 سنوات يؤكدون أن المكالمات الهاتفية وسيلة مهمة للاتصال المسؤول وقدرت نسبتهم بـ 26.67 % وهي نسبة مرتفعة مقارنة بأصحاب الخبرة سنة وسنتين حيث قدرت بـ 3.33 % ككل واحد منهم.

أما فيما يخص الاقتراح أبدا فنلاحظ أن النسب منعدمة على كل أصحاب فئة الجدول.



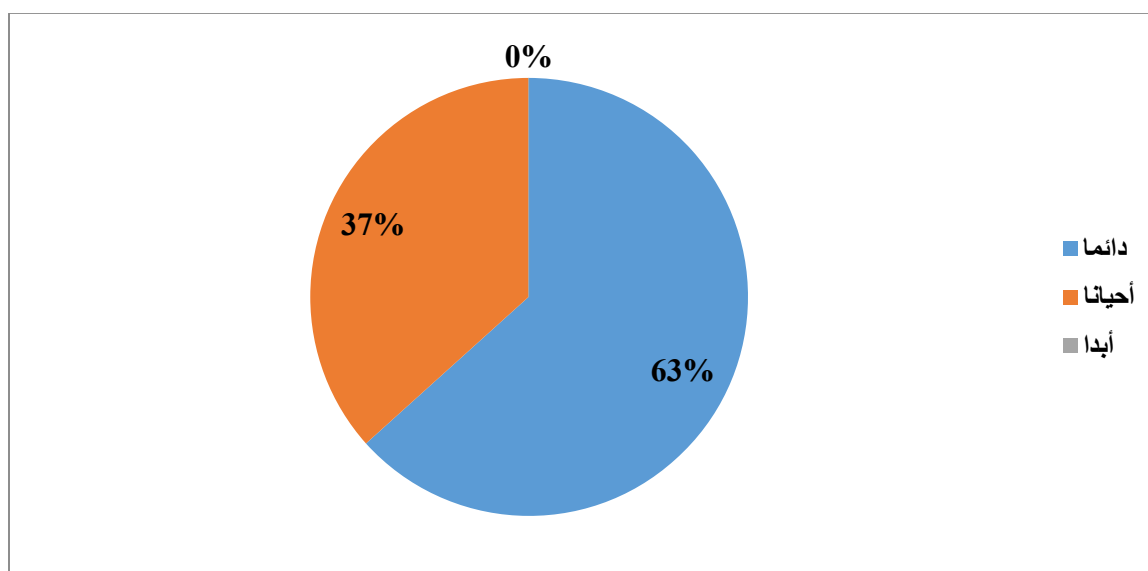
## الإطار التطبيقي : دور الاتصال الداخلي في تنظيم النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل

ومنه نستنتج أن الخبرة الطويلة تحدد الوسيلة المهمة التي يمكن تفضيلها عن باقي الوسائل من أجل الاتصال داخل النادي، كما يمكن تفسير تردد أفراد العينة من اعتبار المكالمات الهاتفية وسيلة مهمة الاتصال بالمسئول حسب خبرتهم النشاط الرياضي يتطلب الاتصال المباشر. وهذا ما يبين لنا أن المكالمات الهاتفية داخل النادي الرياضية المحترف شبيبة القبائل ليست بالوسيلة المهمة للاتصال التنظيمي.

### الجدول رقم(19):يبين وجود المناقشة بخصوص العمل داخل النادي بين الزملاء:

العينة الجواب رقم (11)	التكرار	النسبة المئوية
دائما	19	63,33
أحيانا	11	36,66
أبدا	0	0
المجموع	30	100%

### شكل رقم (14): يوضح وجود المناقشة بخصوص العمل داخل النادي بين الزملاء:



نلاحظ من الجدول و الشكل أن معظم أفراد العينة يتناقشون مع الزملاء بخصوص العمل داخل النادي حيث قدرت نسبتها بـ 63,33%، و هي نسبة مرتفعة مقارنة بنسبة أفراد العينة

## الإطار التطبيقي : دور الاتصال الداخلي في تنظيم النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل

الذين أكدوا أنهم أحيانا يتناقشون مع الزملاء بخصوص العمل التي قدرت بـ36,66٪، فحين الاقتراح أبدا كانت منعدمة على جميع فئات الجدول.

ونستنتج من خلال هذه الإحصائيات أن النادي الرياضي شبيبة القبائل يعتمد على الاتصال الأفقي في تنظيم النادي، كما لاحظنا في زيارتنا الميدانية ذلك من خلال الاستفسارات التي يناقشونها داخل النادي بين فرع وآخر. كما أن اللاعبين يعتمدون على الاتصال الأفقي من أجل الاستفسارات وتبادل المعلومات بينهم وهذا ما يؤثر بالإيجاب على أداء الموظفين وعملية تقسيم العمل.

**جدول رقم (20): يبين العلاقة وجود المناقشة بين الزملاء داخل النادي ومتغير الوظيفة:**

متغير الوظيفة الجواب 11		لاعب		اداري		فني		المجموع	
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد
دائما	11	36.67%	07	23.33%	01	3.33%	19	63.33%	
أحيانا	06	20%	05	16.67%	00	00.00%	11	36.67%	
أبدا	00	00.00%	00	00.00%	00	00.00%	00	00.00%	
المجموع	17	56.67%	12	40%	01	3.33%	30	100%	

يظهر من خلال الجدول أن نسبة أفراد العينة دائما يتنافسون فيما بينهم حيث كانت النسب متفاوتة، فنجد نسبة اللاعبين قدرت بـ 36.67 ٪ وهي نسبة مرتفعة مقارنة بنسبة الإداريين التي قدرت بـ 23.33٪ وكانت أقل نسبة للإطار الفني بـ 3.33٪ أما المسؤولين فإن نسبتها منعدمة.

كما نجد أيضا نسبة أفراد العينة الذين يؤكدون أن المنافسة بينهم تكون أحيانا، حيث نسبة اللاعبين قدرت بـ 20 ٪، تليها نسبة الإطار الإداري بـ 16.67 ٪ على حيث نجد نسبة الفنيين والمسؤولين منعدمة، اما الاقتراح أبدا فكانت كل النسب منعدمة.

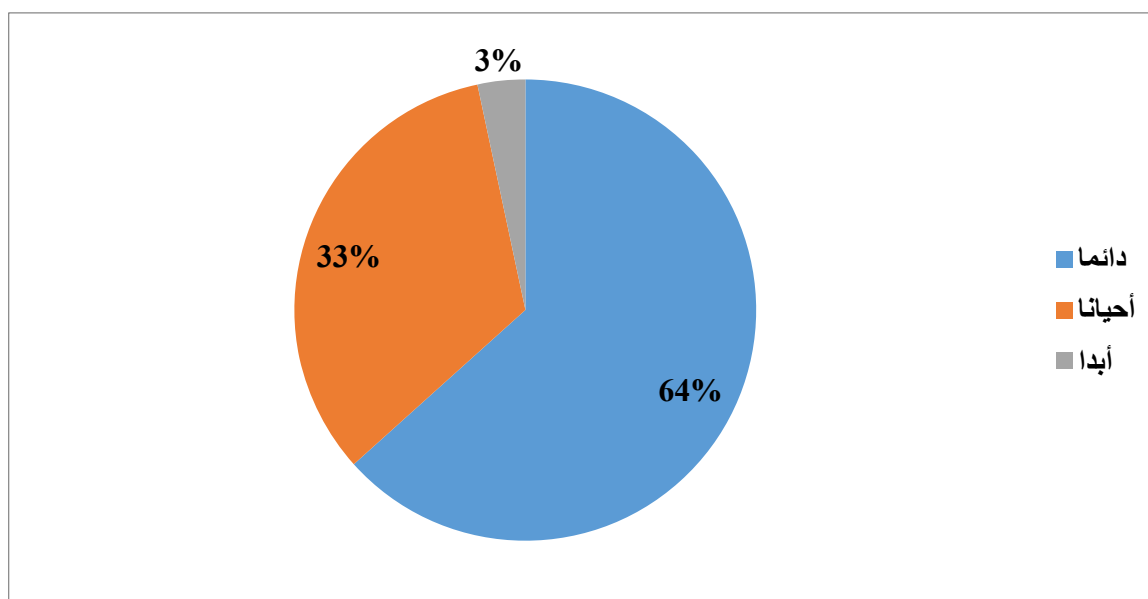
## الإطار التطبيقي : دور الاتصال الداخلي في تنظيم النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل

نستنتج من كل هذه النسب أن النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل يعتمد على الاتصال الأفقي أثناء القيام بالأنشطة و هذا عند جميع أعضاء الهيكل التنظيمي، و يظهر هذا الاتصال كثيرا عند اللاعبين لأنها الفئة الأكبر عددا داخل النادي الرياضي، حيث تستخدم هذا الاتصال من أجل الاستفسار فيما يخص الأنشطة التي تقدم لهم وتبادل الآراء حول ذلك. كما أن لعبة كرة القدم تتطلب استخدام الاتصال الأفقي كون اللاعب يستخدم الاتصال الرياضي الذي يتطلب استخدام رموز تكون متفقة بين اللاعبين.

### الجدول رقم (21): يبين وجود اتصال بين الإطار الفني والإداري لنادي:

العينة الجواب رقم (12)	التكرار	النسبة المئوية
دائما	19	63,33
أحيانا	10	33,33
أبدا	1	3,33
المجموع	30	100%

### شكل رقم (15): يوضح وجود اتصال بين الإطار الفني والإداري لنادي:



## الإطار التطبيقي : دور الاتصال الداخلي في تنظيم النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل

نلاحظ أن معظم أفراد العينة يؤكدون أن هناك اتصال بين الإطار الفني والإداري لنادي حيث تقدر نسبتهم بـ 63,33% من المجموع الكلي من حجم العينة وهي نسبة مرتفعة مقارنة بالذين يعتبرون أن الاتصال يكون أحيانا بين الاطارين حيث قدرت نسبتهم 33,33% . فحين نسبة 3,33% من مجموع العينة أكدوا بأنه لا يوجد اتصال بينهم.

ونستنتج من خلال هذه الإحصائيات أن هناك اتصال بين الإطار الفني، الإداري واللاعبين داخل أي نادي رياضي كون النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل ليس فقط فريق بل يتكون من إطارات إدارية وفنية تسعى إلى تحقيق أهداف النادي، فنتائج الفريق سواء سلبية أو إيجابية تؤثر على أداء الإداريين والفنيين واللاعبين داخل النادي، كما أن النادي الرياضي لكرة القدم عبارة عن بنية اجتماعية تضم مجموعة من الأفراد مقسمين بين الاطار الاداري والفني واللاعبين حيث نجد عملية الاتصال تنسق بين كل هذه الأفراد بغية تحقيق كل الأهداف المسطرة.

الجدول رقم (22): يبين العلاقة بين وجود اتصال بين الإطار الفني والإطار الإداري ومتغير الخبرة:

الخبرة الجواب 12		سنة		سنتين		3 سنوات فما فوق		المجموع	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
دائما	00	00.00%	01	3.33%	01	60%	18	63.33%	19
أحيانا	01	3.33%	03	10%	06	20%	06	33.33%	10
أبدا	00	00.00%	00	00.00%	01	3.33%	01	3.33%	01
المجموع	01	3.33%	04	13.33%	25	83.33%	30	100%	30

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة أفراد العينة الذين يملكون 3 سنوات خبرة فما فوق يؤكدون أن الإطار الإداري والفنيين على اتصال بنسبة مرتفعة قدرت بـ 60%، بينما نجد نسبة أفراد

## الإطار التطبيقي : دور الاتصال الداخلي في تنظيم النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل

العينة ذو خبرة سنتين قدرت ب 3.33 % من المجموع الكلي للعينة، في حين أصحاب خبرة سنة فنسبتهم منعدمة.

أما فيما يخص اقتراح أحيانا نسبة ذو خبرة 3 سنوات فما فوق بنسبة مرتفعة ب 20 % ثم تليها نسبة أصحاب السنتين خبرة ب 10 % وكنسبة ضئيلة نجد أصحاب الخبرة سنة بنسبة ب 3.33 %.

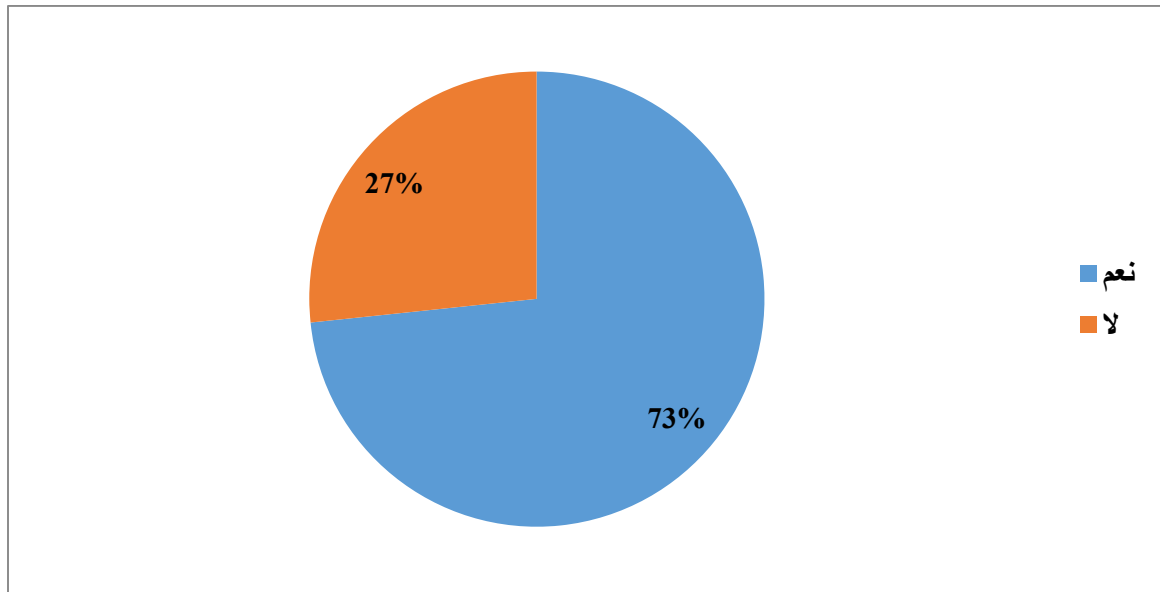
كما نلاحظ في الجدول أن اقتراح أبدا كانت أعلى نسبة لذوي خبرة 3 سنوات، أما نسب أصحاب الخبرة سنة وسنتين فكانت منعدمة.

ونستنتج من خلال هذه المعطيات أن أصحاب الخبرة أكثر من 3 سنوات يؤكدون أن الإطار الإداري والفني على اتصال دائم وهذا حسب خبرتهم السابقة في الميدان، مما يفسر لنا أن هناك اتصال بين الإطارين.

**الجدول رقم (23): يبين وجود المنافسة بين الأداء الشخصي وأداء الزملاء.**

العينة الجواب رقم (13)	التكرار	النسبة %
نعم	22	73,33
لا	8	26,66
المجموع	30	100%

شكل رقم(16): وجود المنافسة بين الاداء الشخصي و اداء الزملاء



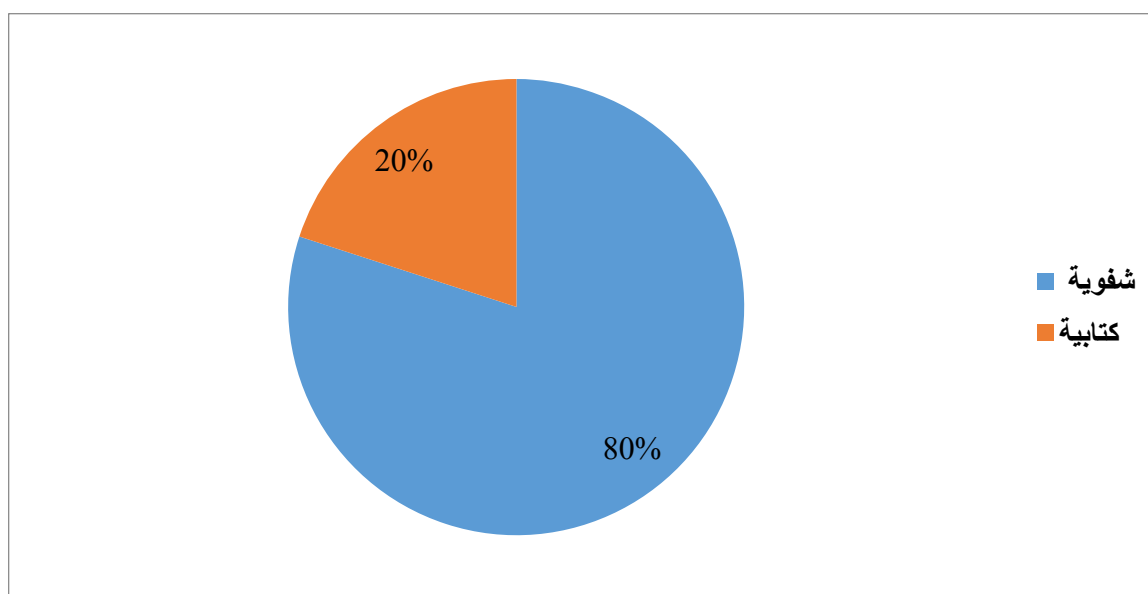
من خلال ما يظهر في الجدول و الشكل فإن معظم أفراد العينة يؤكدون أن هناك منافسة بين أدائهم وأداء زملائهم وقدرت نسبة هؤلاء بـ 73,33%، وهي نسبة مرتفعة مقارنة بنسبة 26,66% الذين أكدوا العكس حيث أنه لا توجد منافسة بين أدائهم وأداء زملائهم. ونستنتج من خلال هذه الإحصائيات أن المنافسة هي التي تحدد أداء الموظفين داخل النادي المحترف شبيبة القبائل، كونه يشارك في منافسة اللقب في الدوري الجزائري كما أنه له المنافسة القارية في رابطة أبطال إفريقيا، فالموظفين سواء في الإطار الفني و الإداري كذلك اللاعبين داخل النادي، يسعون إلى تحقيق كل الأهداف من أجل ضمان استمرارية، فأداء أعضاء النادي وموظفين داخله هو الذي يحدد مركزه في النادي لذلك المنافسة هي أساس عملية تحديد الأدوار واختيار الأفراد و تعيينهم في الأماكن المناسبة.

## الإطار التطبيقي : دور الاتصال الداخلي في تنظيم النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل

الجدول رقم (24): يبين الوسيلة المفضلة من أجل التواصل بينك و بين الزملاء والمسؤولين.

النسبة %	التكرار	العينة الجواب رقم (14)
80	24	شفوية
20	6	كتابية
100%	30	المجموع

شكل رقم(17): يبين الوسيلة المفضلة من أجل التواصل بينك و بين الزملاء والمسؤولين:



من خلال معطيات الجدول و الشكل، نلاحظ أن معظم أفراد العينة يفضلون التواصل مع الزملاء والمسؤولين داخل النادي بطرق شفوية وتقدر نسبتهم بـ 80% و هي نسبة مرتفعة مقارنة بنسبة 20% من الذين يفضلون الوسيلة الكتابية من أجل الاتصال. ونستنتج من خلال هذه النسب أن النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل يفضل استخدام الاتصال الشفوي داخل النادي كونه الوسيلة التي تمكن الفرد داخل النادي من إيصال المعلومة بسرعة خاصة عندما تتطلب الرسالة توضيحاً والتأكد من إيصال المعنى الصحيح، كما أن هذا النوع من الاتصال يعطي ردود فعل مباشرة ويشمل عملية التفاعل مما يسهل عملية التنظيم، وترتيب الأنشطة داخل النادي.

## الإطار التطبيقي : دور الاتصال الداخلي في تنظيم النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل

ويعتمد النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل على الاتصال الشفوي من أجل إيصال المعلومات بين أعضاء النادي والموظفين، منه فإن عملية تحديد المراكز والأدوار تكون واضحة لأن الاتصال الشفوي يتميز بسرعة الاستجابة له كما يسهل عملية التفاعل التي تعتبر من بين مسلمات الاتصال.

**جدول رقم (25): يبين العلاقة بين الوسيلة المفضلة من أجل التواصل بين الزملاء والمسؤولين داخل النادي ومتغير عدد اللغة:**

متغير اللغة الجواب رقم 14		أحادي اللغة		ثنائي اللغة		متعدد اللغات		المجموع	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
07	%23.33	07	%23.33	09	%30	23	%76.67		
01	%3.33	01	%3.33	05	%16.67	07	%23.33		
08	%26.66	08	%26.66	14	%46.67	30	%100		

يظهر من خلال الجدول ان أفراد العينة الذين يتقنون أكثر من لغتين يفضلون الوسيلة الشفوية من اجل الاتصال مع الزملاء والمسؤولين وتقدر بـ 30 % وهي نسبة مقاربة بنسبة أفراد العينة الذين يتقنون لغة واحدة او لغتين حيث قدرت بـ 23.33 %، بينما هناك من أفراد العينة من اختاروا الوسيلة الكتابية من اجل الاتصال وكانوا ضمن متعدد اللغات قدرت نسبتهم بـ 16.67% وهي نسبة مرتفعة مقارنة بنسبة أفراد العينة الذين كانوا ضمن أحادي اللغة وثنائي اللغة حيث قدرت نسبتها بـ 3.33 %.

نستنتج من خلال النسب المختلفة أن موظفي النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل يفضلون استخدام الاتصال الشفوي فيما بينهم ومن بين الطرق نجد الاجتماعات، المقابلات، وهذا ما اكده لنا مسؤول الاتصال في النادي خلال دراستنا الميدانية السيد محمد بلحسن، كما



## الإطار التطبيقي : دور الاتصال الداخلي في تنظيم النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل

أن الإطار الفني واللاعبين يستخدمون الاتصال الرياضي الذي يستخدم بعض من وسائل الاتصال الشفوي الكلمات مثلا.

الجدول رقم (26): يبين العلاقة بين اختيار الوسيلة المفضلة من أجل التواصل بين الزملاء، المسؤولين و متغير الخبرة :

المجموع		3 سنوات فما فوق		سنتين		سنة		الخبرة الجواب 9
النسبة	الرقم	النسبة	الرقم	النسبة	الرقم	النسبة	الرقم	
%76.67	23	%63.33	19	%13.33	04	%00.00	00	شفوية
%23.33	07	%13.33	04	%6.67	02	%3.33	01	كتابية
%100	30	%76.67	23	%20	06	%3.33	01	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة أفراد العينة الذين لديهم خبرة أكثر من 3 سنوات يؤكدون أن الوسيلة الشفوية هي الوسيلة المفضلة للاتصال بين الزملاء والمسؤولين بنسبة مرتفعة قدرت بـ63.33٪، ثم تليها نسبة اصحاب الخبرة سنتين بنسبة 13.33 ٪، أما أصحاب الخبرة سنة كانت منعدمة.

أما فيما يخص نسبة ذو خبرة 3 سنوات فما فوق الذين يرون أن الوسيلة المفضلة هي الكتابية وهي الأحسن للاتصال داخل النادي قدرت نسبتهم بـ 13.33 ٪ و هي نسبة مرتفعة مقارنة بنسبة افراد العينة ذو سنتين خبرة التي تمثلت بـ6.67 ٪ ثم تليها ذو خبرة سنة بنسبة 3.33٪ ومنه نستنتج أن أفراد العينة الذين يملكون أكثر من 3 سنوات خبرة يعتبرون أن الوسيلة الشفوية هي الوسيلة المفضلة للاتصال بين الزملاء والمسؤولين داخل النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل وهذا حسب خبرتهم السابقة وتجربتهم الميدانية في السنوات الماضية.

## الإطار التطبيقي : دور الاتصال الداخلي في تنظيم النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل

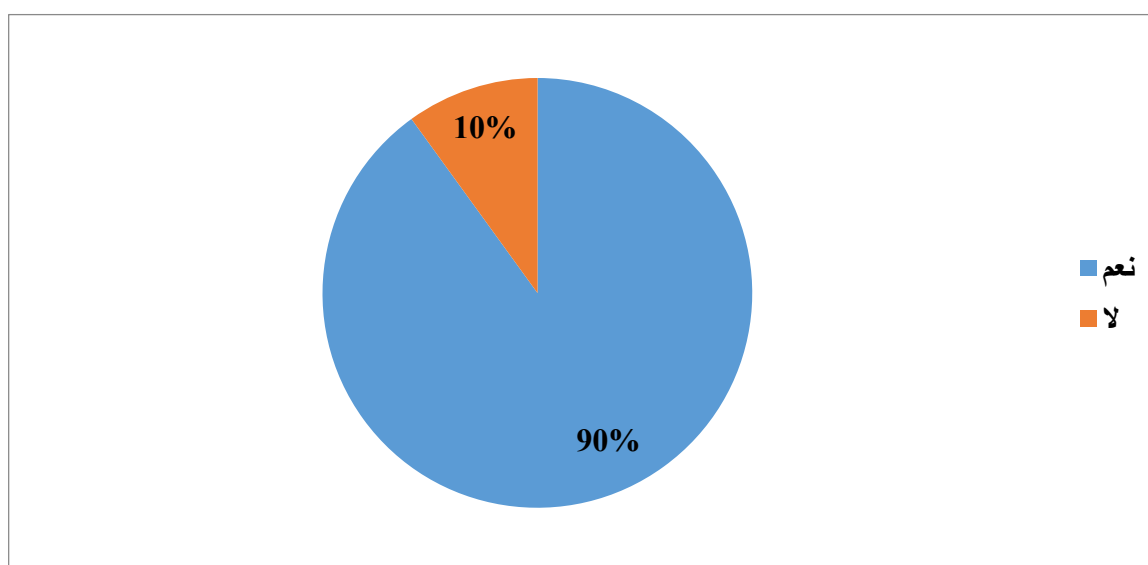
### 4- تفرغ وتحليل الجداول لمحور مساهمة التنظيم الرسمي في تقسيم الأنشطة الداخلي

لتنظيم داخل النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل.

جدول رقم (27): يبين عملية اتخاذ القرار التنظيمي يكون بالتشاور.

العينة الجواب رقم (15)	التكرار	النسبة %
نعم	27	90
لا	3	10
المجموع	30	100%

شكل رقم (18): يبين عملية اتخاذ القرار التنظيمي يكون بالتشاور:



يبين الجدول و الشكل أن معظم أفراد العينة يؤكدون أن عملية اتخاذ القرار التنظيمي داخل النادي تكون بالتشاور، حيث تقدر نسبة هؤلاء بـ 90% فحين نسبة 10% بنعم من أكدوا أن عليه اتخاذ القرار داخل النادي لا تكون بالتشاور.

ونستنتج من خلال ذلك أن النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل يعتمد على التشاور في عملية اتخاذ القرار التنظيمي، حيث أن كل من الإطار الفني والإطار الإداري لا يتخذون قرارات إلا بالاستشارة مع مجلس الإدارة، كما أن معظم قرارات النادي تأتي من مجلس الإدارة الذي يتكون من أعضاء يعتبرون من مساهمين النادي وهذا ما يفسر تشاور أعضاء

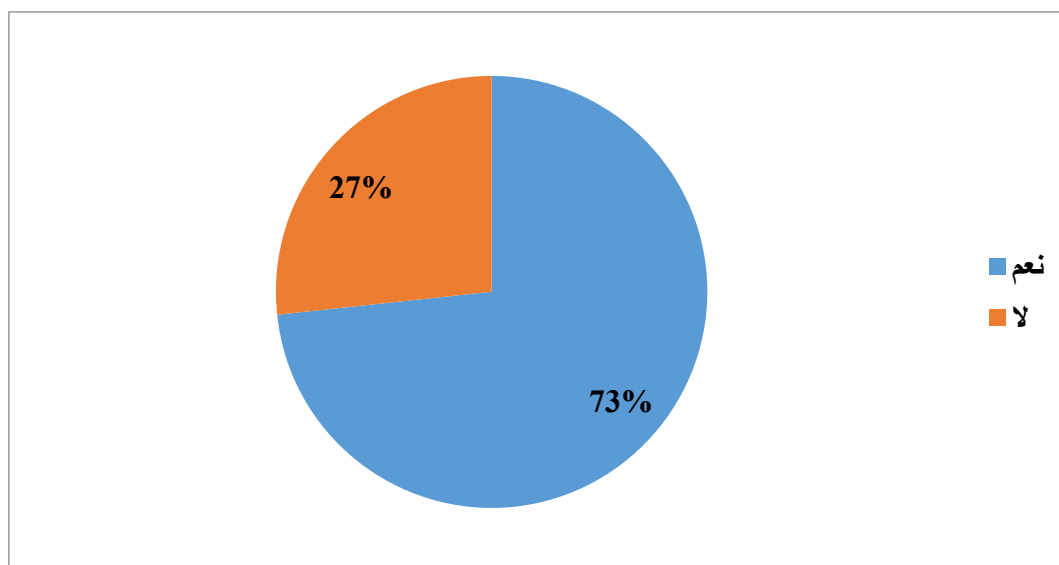
## الإطار التطبيقي : دور الاتصال الداخلي في تنظيم النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل

مجلس الإدارة عند اتخاذ القرار التنظيمي، كما أكد رئيس شبيبة القبائل ذلك من خلال تصريحه في قناة **الهداف** في حصة **بالمكشوف** اتخاذ القرار يكون بالتشاور.<sup>1</sup> ويمكن تفسير عملية التشاور داخل النادي كون البطولة الجزائرية لكرة القدم بعد دخولها عالم الاحتراف أصبحت الأندية الرياضية تسير على شكل شركات المساهمة ولكن بعض هذه الأندية لم تدمج بعد داخل شركات بل الأشخاص هم الذين يستثمرون داخلها و هو حال النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل و هذا ما يفسر عملية التشاور عند اتخاذ القرار في النادي

**الجدول رقم (28): يبين تدخل المسؤول الأول في صلاحيات الموظفين داخل النادي.**

العينة الجواب رقم (15)	التكرار	النسبة %
نعم	22	73,33%
لا	8	26,66%
المجموع	30	100%

**شكل رقم (19): يوضح تدخل المسؤول الأول في صلاحيات الموظفين داخل النادي:**



من خلال الجدول و الشكل نلاحظ أن الإجابة "بنعم" هي التي احتلت النسبة الكبيرة في الجدول بنسبة قدرت بـ 73,33%، في حين الإجابة بـ "لا" نسبتها 26,66%

<sup>1</sup> قناة الهداف ، حصة بالمكشوف، رضوان بوحنيكة، 24، أكتوبر، 2019، الساعة 21:00.

## الإطار التطبيقي : دور الاتصال الداخلي في تنظيم النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل

ويمكن تفسير هذا التفاوت بين النسب بأن الأوامر تأتي من المسؤول الأول للنادي لأن هو صاحب القرار وله صلاحيات التدخل في مهام موظفي النادي لما له من سلطة ، كما نستنتج أيضا أن النادي يستخدم الاتصال النازل بهدف الحرص على القيام بالأعمال على أكمل وجه مما يؤدي ذلك إلى تنظيم الأنشطة.

**الجدول رقم (29): يبين العلاقة بين تدخل المسؤول الأول في صلاحيات الموظفين داخل النادي ومتغير السن :**

السن السؤال 16 الاقتراحات		من 18 إلى 30		من 31 إلى 42		من 43 فما فوق		المجموع	
نعم	لا	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
13	04	4	13.33%	05	16.66%	22	73.33%	30	100%
04	17	04	13.33%	00	00.00%	08	26.67%	05	16.66%
13	04	4	13.33%	05	16.66%	22	73.33%	30	100%

يظهر من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة التي تتراوح أعمارهم ما بين 18 سنة إلى 30 سنة يؤكدون أن المسؤول الأول داخل النادي له صلاحيات التدخل في مهام الموظفين حيث تقدر نسبتهم بـ 43.33% ويعود سبب ذلك كون المسؤول الأول له النفوذ الشرعي والسلطة في التدخل على صلاحيات الموظفين في الأندية الرياضية لكرة القدم، مما يساعد على ذلك على عملية توجيه الأفراد وتحديد أنشطتهم داخل النادي مع العلم أن الرئيس أو المسؤول الأول داخل النادي ليس له الحق في التدخل في مهام المدرب أو المسؤول التقني، وهذا ما يؤكد المدرب عبر وسائل الإعلام (EL- HADDAF) أن الرئيس ليس له صلاحيات التدخل في مهام المدرب خاصة فيما يخص خطط اللعب، واختيار اللاعبين الاحتياطيين أو التشكيلة الأساسية .

ونستنتج من خلال هذا أن المسؤول الأول داخل النادي يتدخل على صلاحيات الموظفين بهدف توجيههم ونصحهم لضمان القيام بالأعمال على أكمل وجه خاصة فئة الشباب كونهم في مرحلة النضج.

## الإطار التطبيقي : دور الاتصال الداخلي في تنظيم النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل

الجدول رقم (30): يبين العلاقة بين تدخل المسؤول الأول في صلاحيات الموظفين داخل النادي ومتغير الخبرة :

الخبرة الجواب 16		سنة		سنتين		3 سنوات فما فوق		المجموع	
نعم	لا	النسبة	الرقم	النسبة	الرقم	النسبة	الرقم	النسبة	الرقم
01	00	%3.33	03	%10	07	%60	18	%73.33	22
00	01	%00.00	01	%3.33	04	%23.33	07	%26.67	08
المجموع		%3.33	04	%13.33	25	%83.33	30	%100	

نلاحظ من خلال الجدول أن أفراد العينة يرون أن المسؤول الأول لصلاحيات التدخل في مهام الموظفين داخل النادي حيث نجد أصحاب ذو خبرة أكثر من 3 سنوات قدرت نسبتهم بـ 60٪، في حين أصحاب ذو خبرة سنتين 10 ٪، أما كنسبة ضئيلة نجد ذو سنة خبرة بـ 3.33٪ أما فيما يخص اقتراح "لا" فنجد أصحاب ذو خبرة 3 سنوات كأعلى نسبة بـ 23.33٪ مقارنة بنسبة ذو خبرة بـ 3.33 ٪ أما سنة خبرة فمنعدمة.

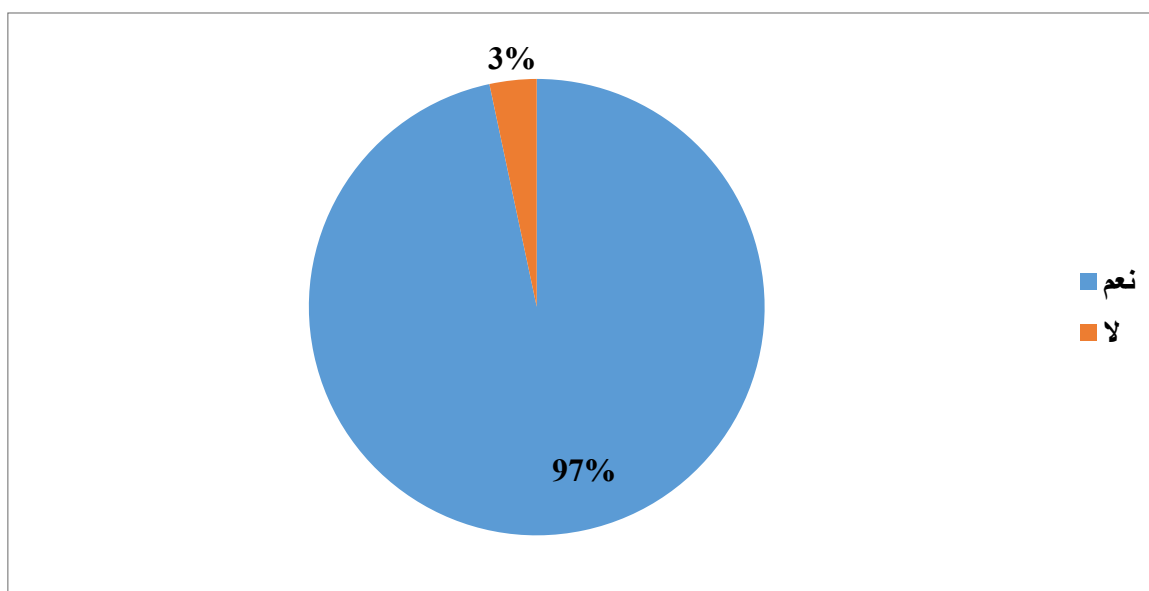
ونستنتج من خلال ما سبق من أرقام الإحصائيات أن أصحاب الخبرة أكثر من 3 سنوات يؤكدون بأن المسؤول الأول له صلاحيات التدخل في مهام الموظفين كون أصحاب الخبرة لديهم نظرة وملاحظة سابقة تؤكد بأن له النفوذ الشرعي في التدخل، كما أن المسؤول الأول حسب خبرتهم على دراية كاملة عن أمور مهامهم. وهذا ما يساهم في عملية تحديد الوظائف المطلوبة في النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل.

## الإطار التطبيقي : دور الاتصال الداخلي في تنظيم النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل

جدول رقم(31): يبين إصدار التعليمات والأوامر وفق الهيكل التنظيمي للنادي:

العينة الجواب رقم (17)	التكرار	النسبة %
نعم	29	96,66%
لا	1	3,33%
المجموع	30	100%

شكل رقم (20): يوضح إصدار التعليمات والأوامر وفق الهيكل التنظيمي للنادي:



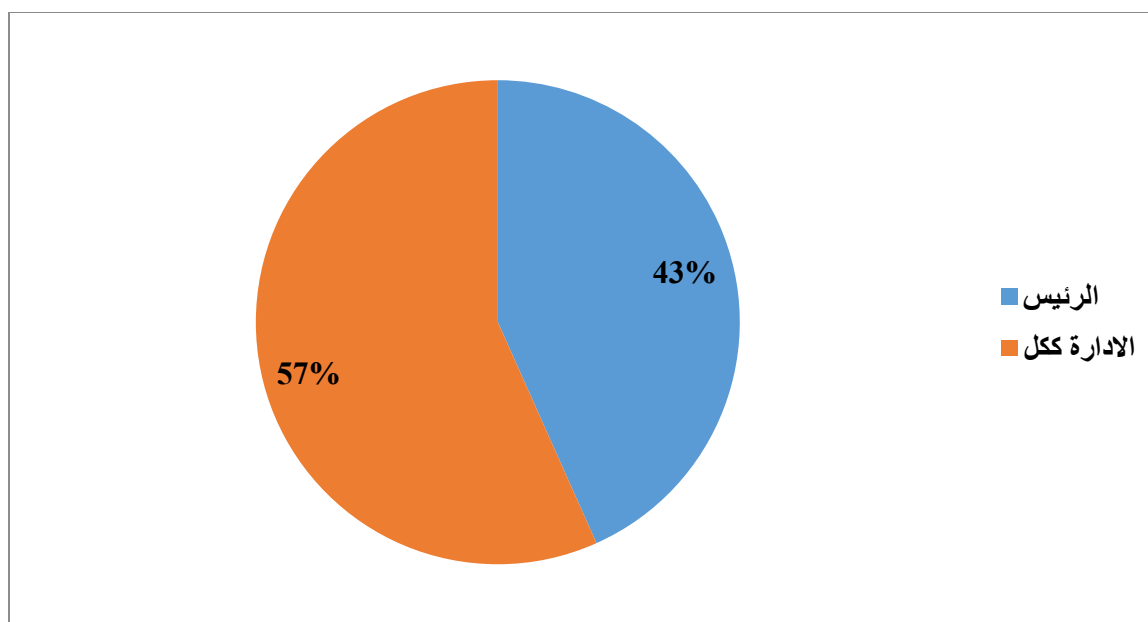
نلاحظ من الجدول و الشكل أن نسبة الإجابة "بنعم" هي أعلى نسبة حيث قدرت بـ 96,66% أما بالنسبة للإجابة بـ "لا" فنسبتها قدرت بـ 3,33% يمكن القول هنا أن فئة المبحوثين مقيدون بالتسلسل الهرمي داخل النادي لأن الأوامر و التعليمات تأتي وفق الهيكل التنظيمي، إذ أن كل قرار في النادي يكون بإذن المسؤول وبانتظام، منه نستنتج أن النادي الرياضي شبيبة القبائل يعتمد على التنظيم الرسمي أثناء إصدار الأوامر و التعليمات.

## الإطار التطبيقي : دور الاتصال الداخلي في تنظيم النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل

الجدول رقم (32): يبين الأشخاص المتحملين للمسؤولية داخل النادي.

العينة الجواب رقم (18)	التكرار	النسبة %
الرئيس	13	43,33%
الإدارة ككل	17	56,66%
المجموع	30	100%

شكل رقم (21): يوضح الأشخاص المتحملين للمسؤولية داخل النادي:



نلاحظ من الجدول والشكل أن المسؤولية تقع على الإدارة حيث قدرت نسبتهم بـ 56,6% وهي نسبة مرتفعة مقارنة بالنسبة المبحوثين الذين يرون أن الرئيس هو الذي يتحمل المسؤولية وذلك بنسبة 43,33%

ومن خلال هذا نستنتج أن الإدارة هي التي تتحمل المسؤولية كون الرئيس ينتخب رئيسا على أساس حجم الأسهم المستثمرة داخل النادي وأيضا عملية اتخاذ القرار تعود لمجلس الإدارة ككل المتكونة من أعضاء مساهمين في رأس مال النادي.

## الإطار التطبيقي : دور الاتصال الداخلي في تنظيم النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل

جدول رقم (33): يبين العلاقة بين متحمل المسؤولية داخل النادي ومتغير الوظيفة :

الوظيفة الجواب 18		لاعب		إطار إداري		إطار فني		المجموع	
النسبة	الرقم	النسبة	الرقم	النسبة	الرقم	النسبة	الرقم	النسبة	الرقم
الرئيس	04	13.33%	07	23.33%	01	3.33%	12	40%	
الإدارة ككل	13	43.32%	05	16.67%	00	00.00%	18	60%	
المجموع	17	56.67%	12	40%	01	3.33%	30	100%	

نلاحظ من خلال الجدول أن اللاعبين يرون أن المسؤولين تقع على الإدارة ككل وتقدر هذه النسبة بـ 43.33% هي نسبة مرتفعة مقارنة بنسبة الإداريين حيث تقدر بـ 16.67% في حين نسبة الفنيين منعدمة.

ونلاحظ أيضا من خلال الجدول أن هناك فئة من الإداريين من يؤكدون أن المسؤولين تقع على الرئيس بنسبة تقدر بـ 23.33% مقارنة بنسبة اللاعبين حيث تمثلت بـ 13.33% في حين نسبة الإطار الفني قدرت بـ 3.33%.

ونستنتج من خلال هذه الإحصائيات أن المسؤولية تقع على الإدارة ككل، وكون الإدارة تتكون من مجموعة من أعضاء رسميين للنادي، فإن عملية اتخاذ القرار تكون بالتشاور، وهذا ما يبرر اختيار أفراد العينة للإدارة بتحملها المسؤولية داخل النادي بدلا من الرئيس لوحده منه نستنتج أن اللاعبين والإداريين والإطار الفني على دراية بمن يتخذ القرار التنظيمي ويتحمل المسؤولية في النادي ، هذا ما يؤثر بالإيجاب على عملية الاتصال التنظيمي.



## الإطار التطبيقي : دور الاتصال الداخلي في تنظيم النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل

الجدول رقم (34): يبين العلاقة بين الأشخاص المتحملين للمسؤولية ومتغير الخبرة :

الخبرة الجواب 18		سنة		سنتين		3 سنوات فما فوق		المجموع	
النسبة	الترار	النسبة	الترار	النسبة	الترار	النسبة	الترار	النسبة	الترار
الرئيس	01	03.33%	05	16.67%	06	20%	12	40%	
الإدارة ككل	00	00.00%	00	00%	18	60%	18	60%	
المجموع	01	3.33%	05	16.67%	24	80%	30	100%	

نلاحظ من خلال الجدول أن أفراد العينة الذين يملكون 3 سنوات خبرة يعتبرون أن المسؤولية تقع على الإدارة ككل، قدرت نسبتهم بـ 60% من المجموع الكلي للعينة وهي نسبة مرتفعة مقارنة بنسب أصحاب الخبرة سنتين وسنة حيث كانت هاتين النسب منعدمة تماماً.

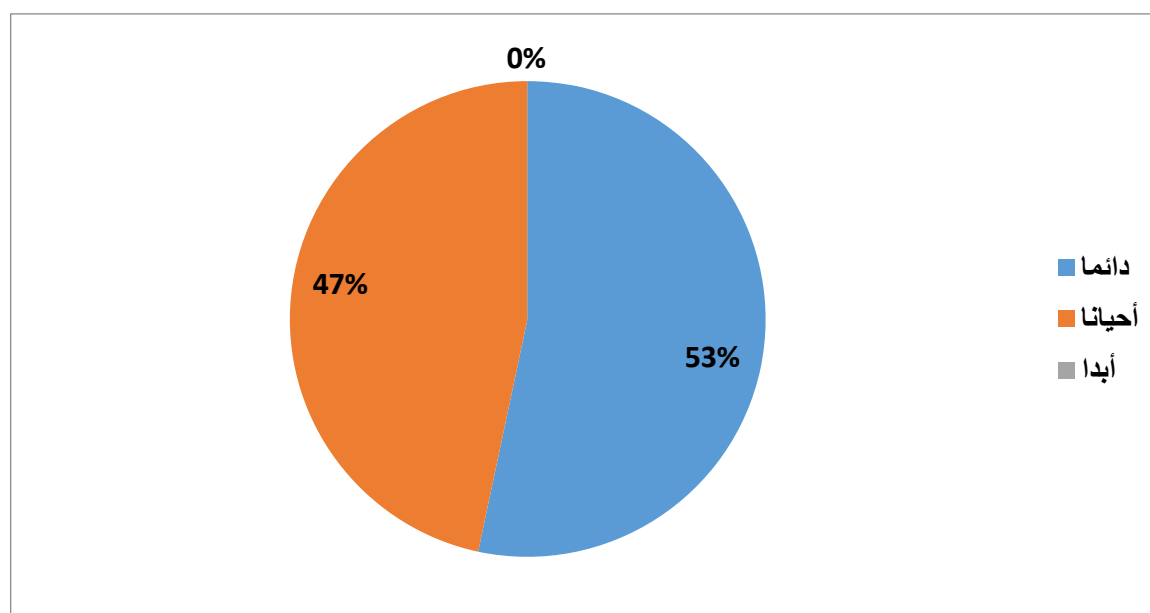
بينما نجد نسبة الذين يعتبرون أن المسؤولية تقع على الرئيس تصل إلى 20% وهم من أصحاب خبرة أكثر من 3 سنوات، ثم تليها نسبة أفراد الفئة ذو خبرة سنتين وتقدر بـ 16.6% وكنسبة ضئيلة نجد نسبة ذو خبرة سنة حيث تقدر بـ 3.33% من المجموع الكلي للعينة.

ومن هنا نستنتج أن الخبرة تلعب دور كبير في معرفة من هو المسؤول داخل النادي وذلك من خلال الخبرة والتجارب السابقة التي عاشتها هذه الفئة من ذوي الخبرة في المجال الرياضي.

**الجدول رقم (35): يبين مراقبة المشرف لتصرفات الموظفين داخل النادي:**

النسبة المئوية	التكرار	العينة الجواب رقم (19)
53,33%	16	دائما
46,66%	14	أحيانا
0%	0	أبدا
100%	30	المجموع

**شكل رقم(22): يوضح مراقبة المشرف لتصرفات الموظفين داخل النادي:**



نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن نسبة الإجابة بـ "دائما" قدرت بـ 53,33% وهي نسبة أكبر ثم تليها نسبة 46,66% للذين أجابوا أحيانا، فحين الإجابة بـ "أبدا" كانت منعدمة. ومن خلال هذه النسب المتفاوتة يمكن الاستنتاج أن المسؤول داخل النادي دائما يراقب كل تصرفات فئة المبحوثين ويكون على دراية بكل أعمالهم وتحركاتهم والدليل إجاباتهم بـ "دائما" التي احتلت أعلى نسبة وحسب ملاحظتنا الميدانية لاحظنا أن معظم المسؤولين داخل النادي يمارسون الرقابة على موظفي أقسامهم خاصة على اللاعبين، وهذا ما يؤكد لنا

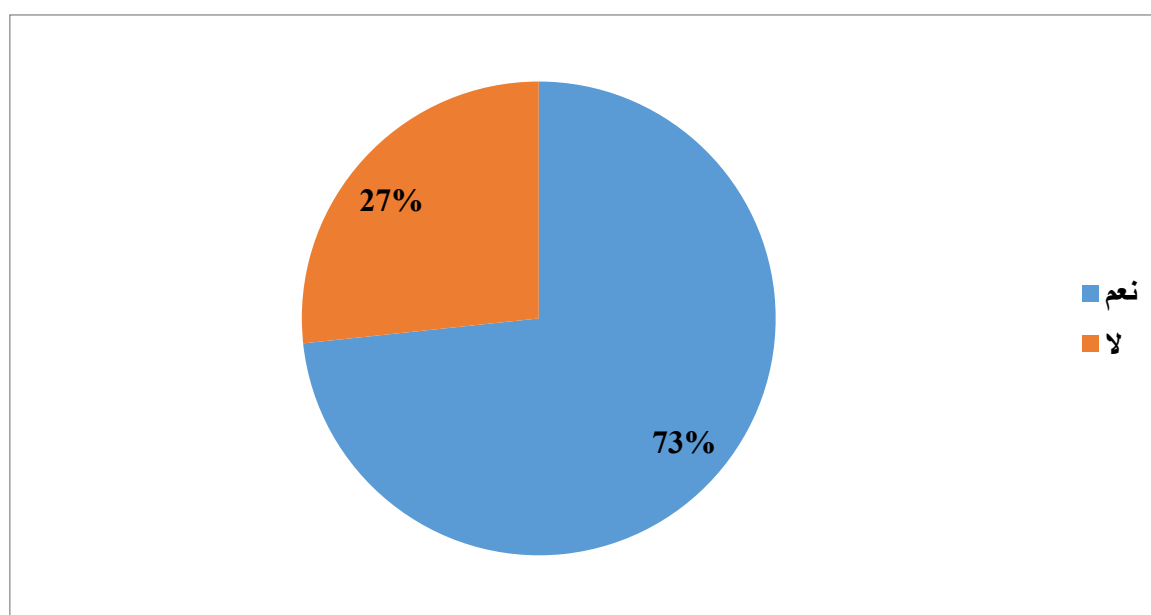
## الإطار التطبيقي : دور الاتصال الداخلي في تنظيم النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل

أن أفراد النادي مازالوا تحكمهم الطوابق القانونية ورقابة السلطة العليا ودليل على قلة الاستجابة الذاتية وضابط الضمير.

الجدول رقم (36): يبين وجود اتصال بين الموظفين و المشرف والمسؤول داخل النادي.

العينة الجواب رقم (20)	التكرار	النسبة %
نعم	22	73,33%
لا	8	26,66%
المجموع	30	100%

شكل رقم(23): يوضح وجود اتصال بين الموظفين والمشرف والمسؤول داخل النادي:



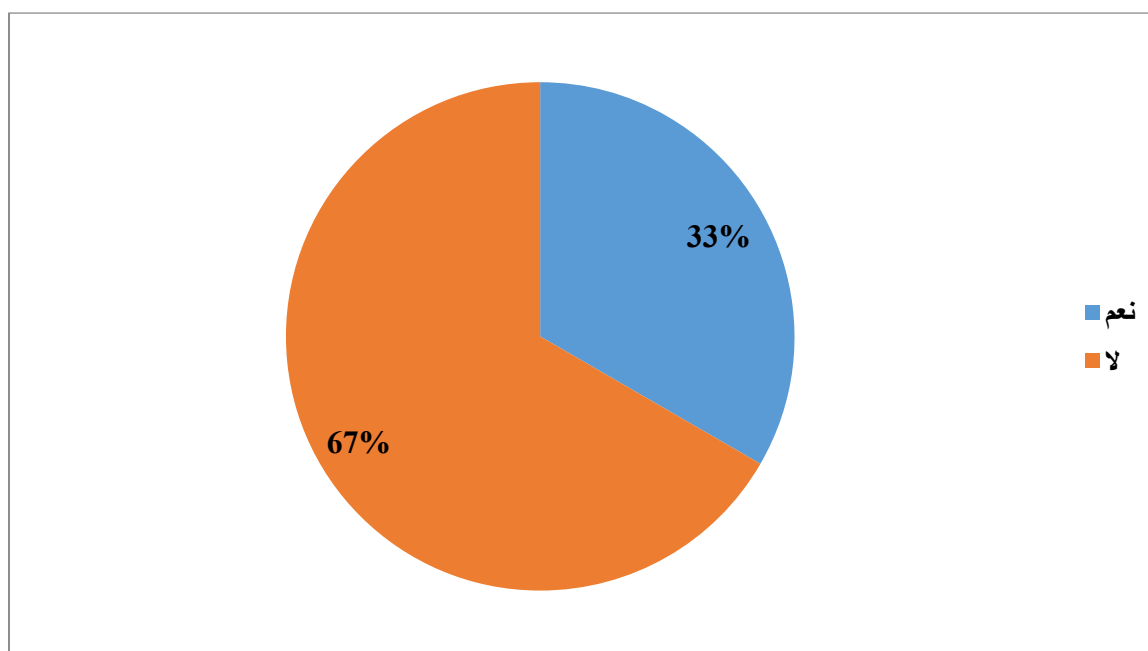
نلاحظ من الجدول و الشكل أن فئة المبحوثين داخل النادي معظم إجاباتهم كانت بـ "نعم" حيث قدرت نسبتهم بـ 73,33% فحين الأقلية منهم كانت إجاباتهم بـ "لا" وقدرت بـ 26,66%. من خلال هذه النسب المتفاوتة يتضح لنا أن الموظفين داخل النادي هم على اتصال بالمشرف والمسؤول، وهذا ما لاحظناه من خلال الملاحظة الميدانية، كما أن الاتصال بالمشرف والمسؤول في النادي يجعلهم أكثر فهم لمضمون التعليمات و الأوامر.

## الإطار التطبيقي : دور الاتصال الداخلي في تنظيم النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل

الجدول رقم (37): يبين دراية الموظفين بكل التغيرات التي تطرأ على النادي:

العينة الجواب رقم (21)	التكرار	النسبة %
نعم	10	33,33%
لا	20	66,66%
المجموع	30	100%

شكل رقم (24): يوضح دراية الموظفين بكل التغيرات التي تطرأ على النادي:



نلاحظ من الجدول و الشكل أن أفراد العينة من خلال إجاباتهم نجد الإجابة بـ "لا" هي أكبر نسبة بـ 66,66%، مقارنة بالإجابة بـ "نعم" التي قدرت بـ 33,33%.

ويمكن تفسير هذه النسب المتفاوتة أن المسؤول هو الذي يسير أمور النادي وكل التغيرات التي تحدث فيه كما أن الموظفين أغلبيتهم لا يكونون على دراية ما يحدث داخل النادي، وأن المسؤول لا يقوم بإعلام الموظفين داخل النادي بالتغييرات التي تكون في النادي.

ومن خلال ملاحظنا فإن فروع النادي لديهم نوع من التحفظ خاصة الإطار الفني واللاعبين، و نستنتج من خلال هذا أن هناك ضعف الاتصال داخل النادي وهذا ما يؤثر سلبا على الأداء وعلى مصداقية المعلومة داخل النادي مما يدعم في نشر الإشاعات.

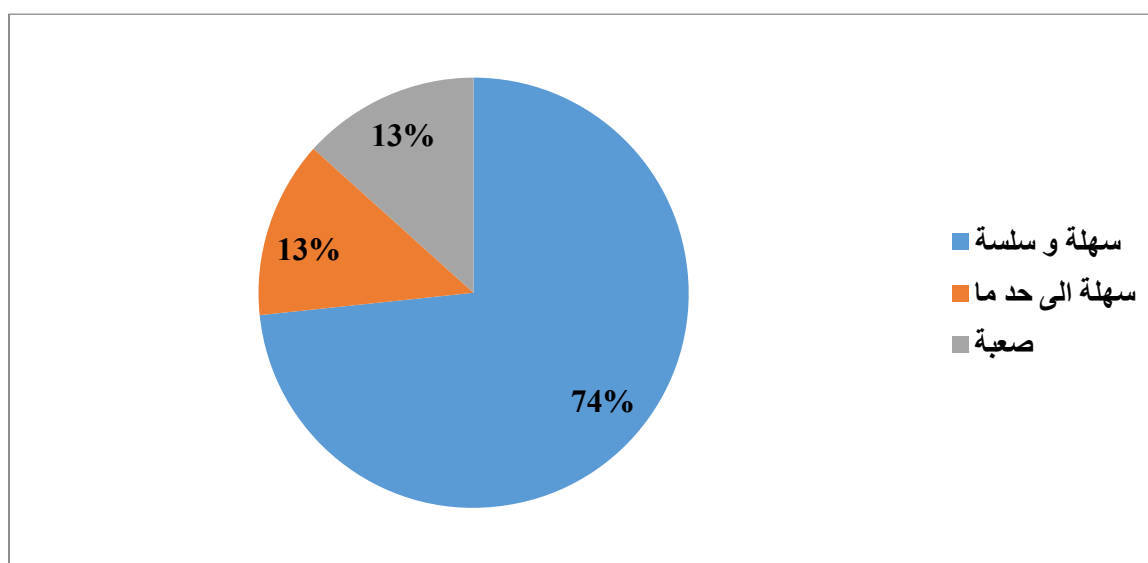
## 5- تفرغ وتحليل جداول المحور العوائق التنظيمية التي تعيق عملية الاتصال الداخلي

في نادي شبيبة القبائل:

جدول رقم (38): يبين تبادل المعلومات وسهولة نقلها داخل النادي .

العينة الجواب رقم (22)	التكرار	النسبة المئوية
سهلة وسلسلة	22	73,33%
سهلة حد ما	4	13,33%
صعبة	4	13,33%
المجموع	30	100%

شكل رقم(25):يوضح تبادل المعلومات و سهولة نقلها داخل النادي:



من خلال الجدول كانت معظم إجابات فئة المبحوثين بـ "سهلة وسلسلة" وقدرت نسبتهم بـ 73,33% بينما نسبة إجاباتهم حول اقتراح "سهلة إلى حد ما" و "صعبة" كانت متساوية وقدرت بـ 13,33%.

ونستنتج أن تبادل المعلومات بين الموظفين في النادي سهلة النقل ،كون معظم أفراد العينة متعددي اللغة وخاصة أنهم يعتمدون على اتصالات مباشرة لا تحتاج إلى اتصال هاتفي

## الإطار التطبيقي : دور الاتصال الداخلي في تنظيم النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل

أو بالفاكس بما أنهم داخل النادي متعدد اللغات (عربية، أمازيغية، فرنسية) وأيضا للرياضة لغتها الخاصة كالإشارات، خاصة اللاعبين فيما بينهم.

و نستنتج من خلال ذلك سهولة تبادل ونقل المعلومات في النادي يمكن أن يؤثر بالإيجاب على عملية الاتصال التنظيمي

أما بالنسبة للإجابات الآخرين فيمكن تفسير ذلك بأنهم يجدون عوائق اتصالية أو تنظيمية داخل النادي.

**جدول رقم (39): يبين العلاقة بين سهولة تبادل المعلومات بين الموظفين داخل النادي ومتغير عدد اللغة:**

متغير اللغة الجواب رقم 22		أحادي اللغة		ثنائي اللغة		متعدد اللغة		المجموع	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
06	20%	05	16.67%	11	36.67%	22	73.33%	سهلة 2 وسلسلة	
01	3.33%	03	10%	00	00.00%	04	13.33%	سهلة إلى حد ما	
01	3.33%	0	00.00%	03	10%	04	13.33%	صعبة	
08	26.66%	08	26.67%	14	46.67%	30	100%	المجموع	

يتضح من خلال الجدول أن أفراد العينة الذين يتقنون أكثر من لغة، يتبادلون المعلومات داخل النادي بطريقة سهلة وسلسلة حيث تقدر نسبتهم بـ 36.67 %، تليها نسبة أصحاب العينة الذين يتقنون لغة واحدة بـ 20 % أما نسبة 16.67 % فهي تمثل أفراد العينة الذين يتقنون لغتين.

في حين أننا وجدنا أن أفراد العينة الذين أكدوا أن لنا عملية تبادل المعلومات فيما بينهم كانت سهلة إلى حد ما وهذا عند فئة أفراد العينة الذين يتقنون لغتين حيث قدرت نسبتهم بـ 10 %، تليها نسبة أفراد العينة الذين يتقنون لغة واحدة بنسبة 3.33 % من المجموع الكلي للعينة، أما أصحاب أفراد العينة يتقنون أكثر من لغتين فكانت منعدمة.

## الإطار التطبيقي : دور الاتصال الداخلي في تنظيم النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل

وفيما يخص أفراد العينة الذين يؤكدون أن تبادل المعلومات داخل النادي صعبة، فنجد أن متقنين أكثر من لغة هي أكبر نسبة وتقدر بـ 10 ٪، ثم تليها أفراد العينة الذين يتقنون لغة واحدة بنسبة 3.33 ٪ أما أفراد العينة الذين يتقنون لغتين فهي منعدمة.

ونستنتج من خلال هذه الإحصائيات أن أفراد النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل يتبادلون المعلومات فيما بينهم بطريقة سهلة وسلسلة ويمكن تفسير ذلك أن معظم أفراد النادي يتقنون أكثر من لغتين مما سهل لهم عملية نقل وتبادل المعلومات، ويمكن القول أن هذه النتيجة ايجابية لما لها من تأثير على عملية الاتصال التنظيمي داخل النادي.

**جدول رقم(40):يبين العلاقة بين سهولة نقل وتبادل المعلومات داخل النادي ومتغير الوظيفة:**

متغير الوظيفة الجواب 22		لاعب		إطار إداري		إطار فني		المجموع	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
سهلة وسلسلة	12	40 ٪	09	30 ٪	01	3.33 ٪	22	73.33 ٪	22
سهلة إلى حد ما	03	10 ٪	01	3.33 ٪	00	00.00 ٪	04	13.33 ٪	04
صعبة	02	6.67 ٪	02	6.67 ٪	00	00.00 ٪	04	13.33 ٪	04
المجموع	17	56.67 ٪	12	40 ٪	01	3.33 ٪	30	100 ٪	30

نلاحظ من خلال الجدول رقم (40) أن معظم أفراد العينة الذين ينتمون لفئة اللاعبين يؤكدون أن عملية تبادل المعلومات بينهم كانت سهلة وسلسلة حيث قدرت بـ 40 ٪، بينما نجد نسبة الإداريين تمثلت بـ 30 ٪، فحين نسبة الإطار الفني كانت 3.33 ٪، أما نسبة المسؤولين كانت منعدمة.

أما بالنسبة لاقتراح "سهلة إلى حد ما" فنجد فيه فئة اللاعبين أعلى نسبة وقدرت بـ 10 ٪/بينما فئة الإداريين بنسبة 3.33 ٪، أما فئة الإطار الفني والمسؤولين فالنسبة منعدمة.

## الإطار التطبيقي : دور الاتصال الداخلي في تنظيم النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل

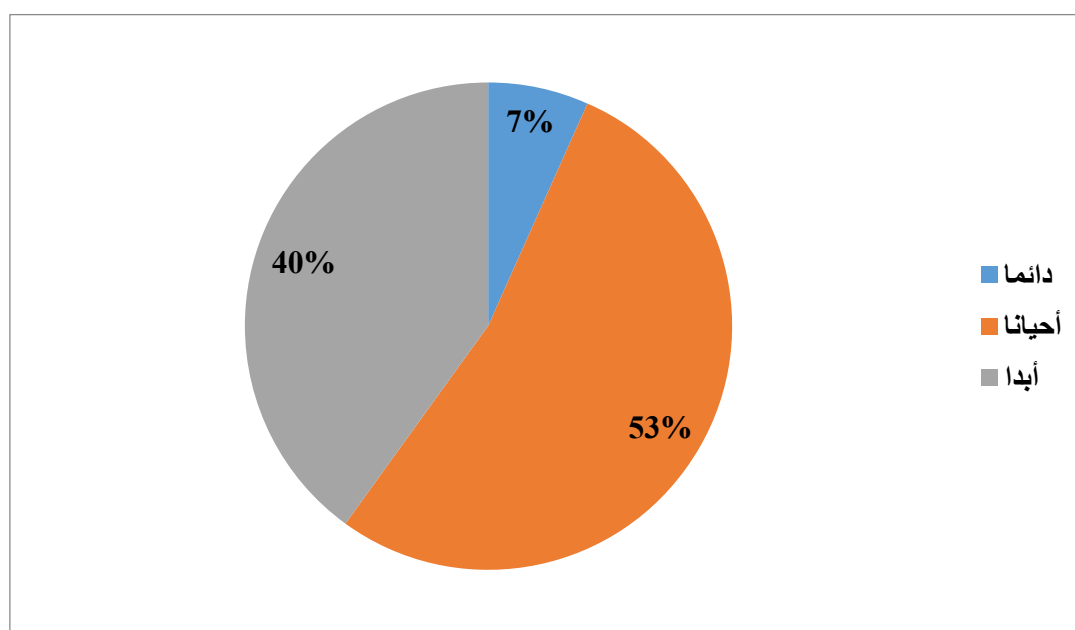
وفي الاقتراح بصعوبة نجد فئتين لاعبين والإداريين متساوية في النسبة ب 6.67 % مقارنة بفئتي الإداريين والمسؤولين فإنها منعدمة تماما.

ونستنتج من خلال ما سبق أن سبب ارتفاع النسبة عند اللاعبين كونهم يمثلون الفريق الرياضي ومن خصائصه التكامل والوحدة، وهذا ما يفسر تبادل المعلومات بطريقة سهلة فيما بينهم، بينما الإطار الإداري هو الجزء الذي يسير النادي، لذلك فإن عملية الاتصال مهم للقيام بمختلف وظائف الإدارة ومنها عملية التنظيم التي تعتمد في حد ذاتها على الاتصال .

**الجدول رقم (41):يبين الشعور بالقلق والاضطراب أثناء الاتصال بالمسؤول داخل النادي.**

العينة الجواب رقم (23)	التكرار	النسبة المئوية
دائما	2	6,66%
أحيانا	16	53,33%
أبدا	12	40%
المجموع	30	100%

**شكل رقم(26):يوضح الشعور بالقلق والاضطراب أثناء الاتصال بالمسؤول داخل النادي:**





## الإطار التطبيقي : دور الاتصال الداخلي في تنظيم النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل

نلاحظ من الجدول و الشكل أن معظم أفراد العينة كانت إجاباتهم بـ "أحيانا" حيث قدرت نسبتهم بـ 53,33%، تليها الإجابة بـ "أبدا" بنسبة 40%، أما الفئة من أفراد العينة المتبقية والقليلة فكانت إجاباتهم بـ "دائما" و كانت بنسبة 6,66% وهي نسبة ضئيلة وتفسر هذه الإجابات المختلفة أو النسب حالة الموظفين النفسية أثناء اتصالهم بالمسؤول، إذ أن الأغلبية منهم لا يشعرون بالقلق إلا أحيانا وهذا عندما تكون هناك ضغوطات في العمل أو شخصية القائد التي تتسم بالصرامة و هذا ما يمكن أن يعيق عملية التنظيم داخل النادي حيث أن المرؤوسين يترددون في طلب توضيحات حول أنشطتهم.

**جدول رقم (42): يبين العلاقة بين الشعور بالقلق والاضطراب عند الاتصال بالمسؤول داخل النادي ومتغير الوظيفة:**

الوظيفة الجواب 13		لاعب		إطار اداري		إطار فني		المجموع	
ن	نسبة	ن	نسبة	ن	نسبة	ن	نسبة	ن	نسبة
00	%00.00	02	%6.67	00	%00.00	02	%6.67	30	%100
09	%30	07	%23.33	00	%00.00	16	%3.33	30	%100
08	%26.67	03	%10	01	%3.33	12	%40	30	%100
17	%56.67	12	%40	01	%3.33	30	%100	30	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم أفراد العينة الذين ينتمون إلى فئة اللاعبين عند اتصالهم بالمسؤول يشعرون بالقلق والاضطراب أحيانا حيث قدرت نسبتهم بـ 30 % وهي نسبة متقاربة مع نسبة الإداريين التي تتمثل بـ 23.33 %.

أما الاقتراح أبدا فكانت نسبة اللاعبين تقدر بـ 26.67 % وهي نسبة مرتفعة مقارنة بنسب الإداريين التي تتمثل بـ 10% والإطار الفني بـ 3.33 %، فحين نسبة المسؤولين كانت منعدمة.

## الإطار التطبيقي : دور الاتصال الداخلي في تنظيم النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل

وفيما يخص الاقتراح أبدا فإن الإداريين هم أكبر نسبة حيث قدرت بـ 6.67 %، بينما بقية النسب الأخرى كانت منعدمة.

ونستنتج من خلال ما سبق أن اللاعبين أحيانا يشعرون بالقلق والاضطراب أثناء اتصالهم بالمسئول، ويمكن أن السبب يعود إلى أن نتائج المباريات السلبية هي التي تؤثر على اللاعبين مما يفسر قلقهم عند الاتصال به، كما أن شخصية المسئول كقائد يمكن أن تشعرهم بالقلق والاضطراب إذا كان المدرب صارم، كما يمكن تفسير ذلك كون مسئول الإطار الفني **Hubert Viloud** مدرب يملك خبرة في التدريب، كما أنه شخصية كبيرة في السن مقارنة بسن اللاعبين، كما أن الموظفين في النادي يشعرون بالقلق والاضطراب أحيانا يمكن تفسيره بالسلطة التي يملكها الرئيس في النادي والتوتر النفسي الذي يتميز به الفرد خاصة في حالة الانهزام أو وجود مشاكل داخل النادي.

**الجدول رقم (43): يبين العلاقة بين الشعور بالقلق والاضطراب عند الاتصال بالمسئول ومتغير الخبرة :**

المجموع		3 سنوات فما فوق		سنتين		سنة		خبرة الجواب 23
النسبة	الرقم	النسبة	الرقم	النسبة	الرقم	النسبة	الرقم	
6.67%	02	3.33%	01	3.33%	01	00.00%	00	دائما
50%	15	36.67%	11	10%	03	3.33%	01	أحيانا
43.33%	13	43.33%	13	00.00%	00	00.00%	00	أبدا
100%	30	83.33%	25	13.33%	04	3.33%	01	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أصحاب الخبرة الأكثر من 3 سنوات هي الفئة التي تؤكد بأنها لا تشعر بالقلق والاضطراب أثناء الاتصال بالمسئول داخل النادي وقدرت نسبتهم بـ 43.33

## الإطار التطبيقي : دور الاتصال الداخلي في تنظيم النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل

%من المجموع الكلي للعينة وهي النسبة المرتفعة مقارنة بنسب أفراد العينة الذين لديهم سنة وسنتين خبرة التي كانت منعدمة.

كما نلاحظ أن هناك نسبة من أفراد العينة الذين لديهم الخبرة أكثر من 3 سنوات يشعرون بالقلق في بعض الأحيان عند الاتصال بالمسئول داخل النادي حيث قدرت بـ36.67 % وهي نسبة مرتفعة مقارنة بنسبة أفراد العينة ذو سنتين خبرة التي تمثلت بـ10 % وهي نسبة كبيرة مقارنة بأصحاب ذو سنة خبرة والتي قدرت بـ3.33 %

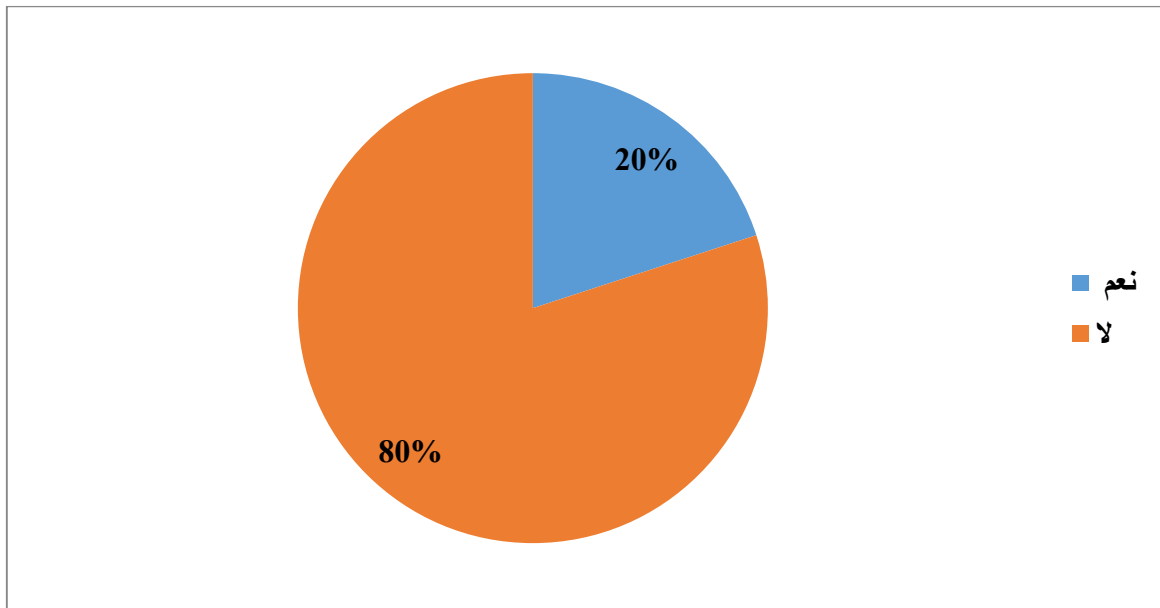
في حين نجد هناك نسبة من أفراد العينة الذين يملكون الخبرة سنتين و3 سنوات يشعرون بالقلق أثناء الاتصال بالمسئول وقدرت بـ3.33% لكل فئة من هذه الفئات وهي مرتفعة مقارنة بنسبة أصحاب الخبرة سنة التي كانت منعدمة تماما.

ونستنتج أن أصحاب الخبرة الطويلة يؤكدون عدم شعورهم بالقلق أثناء اتصالهم بالمسئول داخل النادي ويمكن تفسير ذلك بكونهم مروا بكل الحالات النفسية التي قد تؤثر على علاقتهم بالمسئول، بحيث أصبحوا لديهم خبرة سابقة في كيفية التعامل مع المسئول داخل النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل.

### **الجدول رقم(44): يبين التأثير السلبي لتعدد اللغات داخل النادي على الأداء.**

العينة الجواب رقم 24	التكرار	النسبة %
نعم	6	20%
لا	24	80%
المجموع	30	100%

**شكل رقم (27): يوضح التأثير السلبي لتعدد اللغات داخل النادي على الأداء:**



نلاحظ من خلال الجدول أن معظم إجابات كانت "لا" بنسبة 80% بينما نجد الإجابة بـ "نعم" نسبتها تقدر بـ 20%.

ويرجع تفسير هذا الاختلاف في النسب الى أن أفراد العينة حسب رأيهم لا يعتبرون استخدام أكثر من لغة عائق من عوائق الاتصال إذ نجد أغلبية موظفي النادي متعددي اللغات، كما أن للرياضة لغتها الخاصة التي تعتمد على الإشارات ، كما أن الرياضة تهتم أكثر بالتقنيات البدنية والأداء ولا تهتم كثيرا باللغة، نستنتج أيضا أن الرياضة تمكنت من تقليل العصبية العرقية والدينية وكذا اللغوية وتشجع لتعددية.

## الإطار التطبيقي : دور الاتصال الداخلي في تنظيم النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل

جدول رقم (45): يبين العلاقة بين التأثير السلبي لتعدد اللغات على الأداء ومتغير عدد اللغة:

اللغة الجواب 24		أحادي اللغة		ثنائي اللغة		متعدد اللغة		المجموع	
نعم	لا	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
01	06	01	3.33%	08	26.67%	04	13.33%	06	20%
06	07	09	23.33%	09	30%	14	46.67%	30	100%

يظهر من الجدول أن أفراد العينة الذين يتقنون أكثر من لغتين أن تعدد اللغات داخل النادي لا يؤثر سلبا على الأداء حيث قدرت نسبتهم بـ 33.33 % ثم تليها نسبة أفراد العينة الذين يتقنون لغتين قدرت بـ 26.67 %، وفيما يخص نسبة أفراد العينة الذين يتقنون لغة واحدة نسبتهم تقدر بـ 20 %.

أما أفراد العينة الذين يرون أن تعدد اللغة يؤثر سلبا على الأداء داخل النادي، فنجد أصحاب متعددي اللغة يحتلون أكبر نسبة 13.33 %، أما نسبي ثنائي وأحادي اللغة فكانت 3.33 %.

ونستنتج من خلال هذه الأرقام والإحصائيات أن تعدد اللغات لا يؤثر سلبا على الأداء داخل النادي الرياضي لكرة القدم خاصة عند أفراد العينة الذين يتقنون أكثر من لغتين ولأنهم أيضا يعتمدون أكثر على الاتصال الرياضي الذي هو اتصال بالإشارات والرموز، وهذا ما أكده لنا مسؤول الاتصال داخل النادي خلال دراستنا الميدانية.

## الإطار التطبيقي : دور الاتصال الداخلي في تنظيم النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل

جدول رقم (46): يبين العلاقة بين التأثير السلبي لتعدد اللغات على الأداء ومتغير الوظيفة:

متغير الوظيفة الجواب 24		لاعب		إداري		فني		المجموع	
نعم	لا	النسبة	الرقم	النسبة	الرقم	النسبة	الرقم	النسبة	الرقم
04	13	%13.33	02	%6.67	00	%00.00	00	06	%20
13	24	%43.33	10	%33.33	01	%3.33	01	24	%80
17	30	%56.67	12	%40	01	%3.33	01	30	%100

يظهر من خلال الجدول أن معظم أفراد العينة الذين ينتمون إلى فئة اللاعبين هم يرون أن تعدد اللغات داخل النادي لا يؤثر بالسلب على الأداء حيث قدرت نسبتهم بـ 43.33 % وهي نسبة متقاربة مع الإداريين حيث قدرت بـ 33.33 %، بينما جاءت نسبة العينة ضئيلة وتقدر بـ 3.33 %، أما نسبة المسؤولين فكانت منعدمة.

أما الذين يرون أن تعدد اللغات يؤثر سلبا على الأداء فنجد نسبة اللاعبين تمثل بـ 13.33 % وهي نسبة متقاربة مع الإداريين بـ 6.67 %، فحين نسبة الفئات المتبقية فإنها منعدمة.

ويمكن تفسير ذلك بأن معظم اللاعبين يؤكدون أن تعدد اللغات ليست لها تأثير سلبي على أداءهم كونهم يعتمدون على الاتصال الرياضي الذي بدوره يركز على الإشارات والإيماءات، كما أن أغلبية اللاعبين يتقنون أكثر من لغة أثناء الاتصال داخل الفريق الرياضي مما يؤثر بالإيجاب على عملية الاتصال التنظيمي داخل الفريق.

أما فيما يخص الإطار الإداري فقد لاحظنا أن النسبة مرتفعة ويمكن تفسيرها بخبرتها الطويلة في الميدان، ومن ملاحظتنا الميدانية فإن النادي الرياضي المحترف لشبيبة القبائل يضم شخصيات كانت من قبل لاعبي سابقين للنادي، والآن أصبحوا مسؤولين، كل هذا يفسر أن تعدد اللغات لا يؤثر بالسلب على الأداء داخل النادي.

## الإطار التطبيقي : دور الاتصال الداخلي في تنظيم النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل

الجدول رقم (47): يبين العلاقة بين التأثير السلبي لتعدد اللغات على الأداء ومتغير الخبرة:

الخبرة الجواب 24		سنة		سنتين		3 سنوات فما فوق		المجموع	
نعم	لا	النسبة	الترار	النسبة	الترار	النسبة	الترار	النسبة	الترار
00	01	%00.00	01	%3.33	01	%16.66	05	%20	06
01	01	%3.33	03	%10	20	%66.67	24	%80	24
01	04	%3.33	04	%13.33	25	%83.33	30	%100	30

نلاحظ من خلال الجدول أن أفراد العينة الذين لديهم أكثر من 3 سنوات فما فوق خبرة يرون أن تعدد اللغات داخل النادي يؤثر سلبا على الأداء حيث نجد نسبتهم تقدر بـ 66.67 % ثم تليها نسبة ذو سنتين خبرة 10 % أين نجد ذو سنة خبرة بنسبة ضئيلة 3.33 %

أما الذين أجابوا بنعم فنجد أن نسبة أصحاب الخبرة أكثر من 3 سنوات فما فوق بـ 16.66 % مقارنة بنسبة ذو خبرة سنتين بـ 3.33 % أما سنة خبرة فمنعدمة تماما.

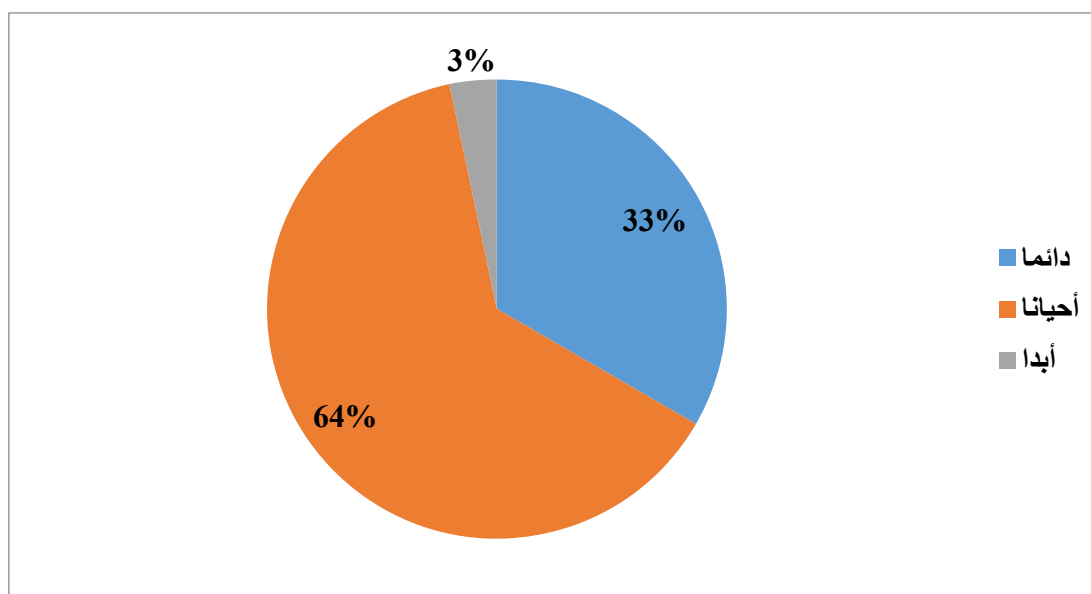
ومنه نستنتج أن أفراد العينة ذو خبرة 3 سنوات يؤكدون أن تعدد اللغات لا يؤثر سلبا على الأداء داخل النادي، وهذا ما يفسر لنا بأنهم على دراية كاملة باللغات المستخدمة داخل النادي كما أن النادي يعتمد على الاتصال الرياضي الذي هو الركيزة الأساسية للاتصال داخله خاصة الاتصال بين الإطار الفني واللاعبين.

## الإطار التطبيقي : دور الاتصال الداخلي في تنظيم النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل

الجدول رقم(48): يبين تأثير عدم الاستقرار داخل الهيكل التنظيمي على الأداء.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الجواب رقم (25)
33,33%	10	دائما
63,33%	19	أحيانا
3,33%	1	أبدا
100%	30	المجموع

شكل رقم(28): يوضح التأثير السلبي لعدم الاستقرار داخل الهيكل التنظيمي على الأداء:



من خلال الجدول نجد إجابات فئة المبحوثين حول التأثير السلبي لعدم استقرار الهيكل التنظيمي داخل النادي على الأداء، وكانت أغلبية الإجابات بـ "أحيانا" ونسبتها قدرت بـ 63,33% بينما نجد الإجابة بـ "دائما" بنسبة 33,33%، ثم تليها الإجابة بـ "أبدا" بنسبة ضئيلة جدا حيث قدرت بـ 3,33%.

ويمكن تفسير هذه النتائج بـ: عندما تقوم الإدارة بتغييرات في المناصب المهمة داخل النادي مثلا رئيس النادي، سيؤثر على الهيكل التنظيمي وبالتالي سيصعب في عملية التنظيم ككل، وأيضا عند تغيير مدرب الفريق سوف يؤثر بالضرورة على عملية تنظيم الفريق.



## الإطار التطبيقي : دور الاتصال الداخلي في تنظيم النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل

جدول رقم (49): يبين العلاقة بين التأثير السلبي لعدم الاستقرار في الهيكل التنظيمي على الأداء ومتغير الوظيفة:

متغير الوظيفة الجواب 25		لاعب		إطار اداري		إطار فني		المجموع	
نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا
دائما	06	20%	04	13.33%	01	3.33%	11	36.67%	01
أحيانا	10	33.33%	08	26.67%	00	00.00%	18	60%	00
أبدا	01	3.33%	00	00.00%	00	00.00%	01	3.33%	00
المجموع	17	56.67%	12	40%	01	3.33%	30	100%	00

نلاحظ من خلال الجدول أن فئة اللاعبين يرون أن عدم الاستقرار في الهيكل التنظيمي يؤثر سلبا في بعض الأحيان حيث قدرت نسبتهم بـ 33.33 %، بينما نسبة الإداريين كانت 26.67 % ومن الملاحظ أيضا أنهما نسبتان متقاربتان، أما نسبة الإطار الفني كانت منعدمة.

كما هناك بعض أفراد العينة من يرون أن عدم الاستقرار في الهيكل التنظيمي يؤثر دائما بالسلب على الأداء داخل النادي وقدرت نسبة اللاعبين بـ 20 % وهي أكبر نسبة مقارنة بنسبة الإداريين التي قدرت بـ 13.33 % والفنيين بـ 3.33 %.

بينما الاقتراح "أبدا" فإن هناك نسبة 3.33 % من المجموع الكلي للعينة من يرون أن عدم الاستقرار في الهيكل التنظيمي يؤثر سلبا على الأداء، في حين الفئات الأخرى كانت منعدمة (الإداريين، الفنيين).

ومن خلال النتائج يظهر لنا أن أفراد العينة يرون في بعض الحالات يمكن أن عدم الاستقرار في الهيكل التنظيمي أن يؤثر سلبا على الأداء، فمثلا في حالة تغيير المدرب فإن اللاعبين يأخذون وقت من أجل فهم خطة اللعب المدرب الجديد أو فهم رسالته الاتصالية، فروح الفريق تظهر من خلال شخصية المدرب كما أن هناك أنماط من المدربين قد تؤثر على أداء

## الإطار التطبيقي : دور الاتصال الداخلي في تنظيم النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل

اللاعبين، فمن المدربين من يكونون مسيطرين ويفرضون الاحترام والطاعة، ومنهم من يكونوا ديمقراطيين ويضيفي على الفريق المناخ الذي يتم بروح الفريق المتماسك، وهناك نمط من المدربين من يميلون إلى تقديم النصح والإرشاد والتوجيه<sup>1</sup>، منه نمط وشخصية المدرب تؤثر على تنظيم الفريق وعدم استقرار فريق على مدرب يؤثر بالسلب على أداء اللاعبين. مع العلم أن المدرب هو المسؤول الأول في الإطار الفني.

كما أن تغيير الرئيس النادي يؤثر بالسلب على أداء الموظفين داخل النادي ككل وبالضرورة سيؤثر على عملية تنظيم النادي ككل.

**الجدول رقم (50): يبين العلاقة بين التأثير السلبي لعدم الاستقرار في الهيكل التنظيمي على الأداء ومتغير الخبرة :**

الخبرة الجواب 25		سنة		سنتين		3 سنوات فما فوق		المجموع	
النسبة	التردد	النسبة	التردد	النسبة	التردد	النسبة	التردد	النسبة	التردد
دائما	00	00.00%	01	3.33%	01	30%	09	33.33%	10
أحيانا	01	3.33%	03	10%	03	50%	15	63.33%	19
أبدا	00	00.00%	00	00.00%	00	3.33%	01	3.33%	01
المجموع	01	3.33%	04	13.33%	04	83.33%	25	100%	30

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة أفراد العينة الذين يملكون الخبرة أكثر من 3 سنوات يرون أن عدم الاستقرار على الهيكل التنظيمي يؤثر بالسلب أحيانا على الأداء داخل النادي وقدرت نسبتهم بـ 50 % من المجموع الكلي للعينة وهي نسبة مرتفعة مقارنة بنسبة أصحاب الخبرة سنتين التي قدرت بـ 10 % وكذلك نسبة أصحاب الخبرة سنة التي كانت منعدمة.

<sup>1</sup> بلقاسم زموري، عملية الاتصال بين المدرب و اللاعبين في كرة القدم، مجلة الباحث في العلوم الاجتماعية، العدد الثالث و الثلاثون، جامعة بسكرة الجزائر، 2018، ص 483.

## الإطار التطبيقي : دور الاتصال الداخلي في تنظيم النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل

كما نجد نسبة من أفراد العينة الذين يملكون الخبرة أكثر من 3 سنوات يؤكدون أن على الاستقرار داخل النادي يؤثر دائما بالسلب على الأداء داخل النادي حيث قدرت نسبتهم بـ30٪ من المجموع الكلي لحجم العينة وهي نسبة مرتفعة مقارنة بنسبة أصحاب الخبرة سنتين بـ3.33٪ وكذلك أصحاب الخبرة سنة واحدة كانت منعدمة تماما.

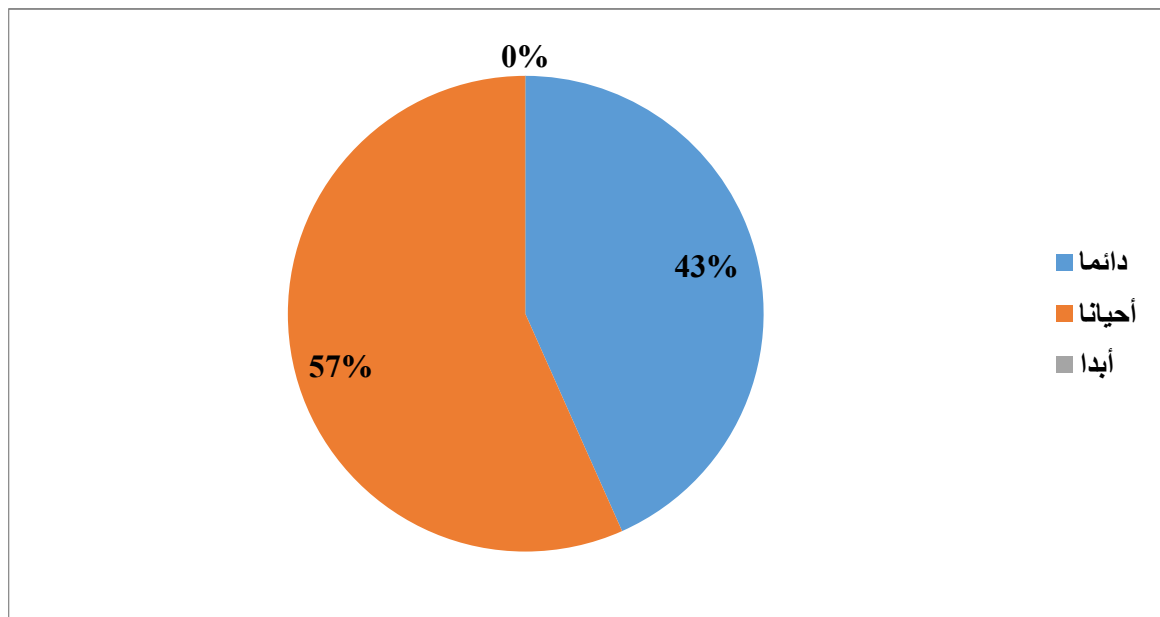
نلاحظ أيضا أن هناك نسبة من أفراد العينة الذين يملكون 3 سنوات خبرة يرون أن عدم الاستقرار داخل النادي لا يؤثر بالسلب على الأداء حيث قدرت هذه الفئة بـ3.33٪ من المجموع الكلي للعينة وهي نسبة كبيرة مقارنة بأصحاب الخبرة سنة وسنتين التي كانت منعدمة لكل واحدة منهما أي من هذه الفئات ذو سنة وسنتين.

منه نستنتج أن الخبرة الطويلة تقوم بالكشف على أن عدم الاستقرار داخل النادي يؤثر بالسلب على الأداء كون هذه الفئة تملك تجربة سابقة فيما يخص التأثير السلبي لعدم الاستقرار داخل النادي، كما أنها تكون على دراية بكل النتائج السلبية التي تأتي من عدم الاستقرار خاصة فيما يخص الأداء وكذا الصعوبات التي يجدها المسؤولين لتنظيم مختلف نشاطات الموظفين، كذلك الصعوبة التي يجدونها أثناء تقسيم الأدوار وكذا تجميع الواجبات المتشابهة في وحدات تنظيمية للنادي.

**الجدول رقم(51): يبين ملائمة التوقيت الذي يختاره المسؤولين لانعقاد الاجتماعات .**

العينة الرقم (26)	التكرار	النسبة المئوية
دائما	13	43,33%
أحيانا	17	56,66%
أبدا	0	0%
المجموع	30	100%

شكل رقم(29): يوضح ملائمة التوقيت الذي يختاره المسؤولين لانعقاد الاجتماعات:



من خلال هذا الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة كانت إجاباتهم حول التوقيت لانعقاد الاجتماعات لا يناسبهم دائما حيث معظم إجاباتهم كانت "أحيانا" بنسبة 56,66% بينما نجد الإجابة بـ "دائما" تقدر نسبتها بـ 43,33%، أما الإجابة حول "أبدا" فمنعدمة تماما .  
وتفسر هذه النتائج من خلال النسب المتفاوتة أن الاجتماعات التي تنعقد داخل النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل اجتماعات غير منتظمة وغير مخططة مسبقا لأنها اجتماعات في معظمها طارئة.

## الإطار التطبيقي : دور الاتصال الداخلي في تنظيم النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل

الجدول رقم (52): يبين العلاقة بين ملائمة التوقيت الذي يختاره المسؤولين لانعقاد ومتغير الخبرة :

الخبرة الجواب 26		سنة		سنتين		3 سنوات فما فوق		المجموع	
النسبة	التردد	النسبة	التردد	النسبة	التردد	النسبة	التردد	النسبة	التردد
دائما	01	3.33%	01	3.33%	01	30%	09	36.67%	11
أحيانا	00	00.00%	00	10%	03	53.33%	16	63.33%	19
أبدا	00	00.00%	00	00.00%	00	00.00%	00	00.00%	00
المجموع	01	3.33%	04	13.33%	25	83.33%	30	100%	30

نلاحظ من خلال الجدول أن أفراد العينة الذين يملكون الخبرة أكثر من 3 سنوات يرون أن التوقيت الذي يختاره المسؤولين لانعقاد الاجتماعات أحيانا ما يكون مناسباً لهم حيث قدرت نسبتهم بـ 53.33 % من المجموع الكلي لحجم العينة وهي نسبة مرتفعة مقارنة بنسبة ذوي خبرة سنتين والتي قدرت بـ 10 %، ثم تليها نسبة أصحاب الخبرة سنة التي كانت منعدمة تماماً.

كما نلاحظ من خلال الجدول أيضاً أن هناك نسبة أصحاب الخبرة الأكثر من 3 سنوات من يرون أن التوقيت الذي يختاره المسؤولين لانعقاد الاجتماعات مناسبة لهم حيث قدرت بـ 30 % من المجموع الكلي للعينة، وهي نسبة مرتفعة مقارنة بنسبة أصحاب الخبرة سنة وسنتين والتي قدرت بـ 3.33 % لكل فئة، بينما نجد انعدام كل النسب في الاقتراح "أبدا" لكل الفئات.

منه نستنتج أنه رغم خبرتهم الطويلة في المجال الرياضي إلا أن التوقيت الذي يختاره المسؤول لانعقاد الاجتماعات لا يكون مناسباً دائماً، ولهذا يجب على النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل تنظيم الاجتماعات وتحديد وقت انعقادها على أساس التوقيت الذي

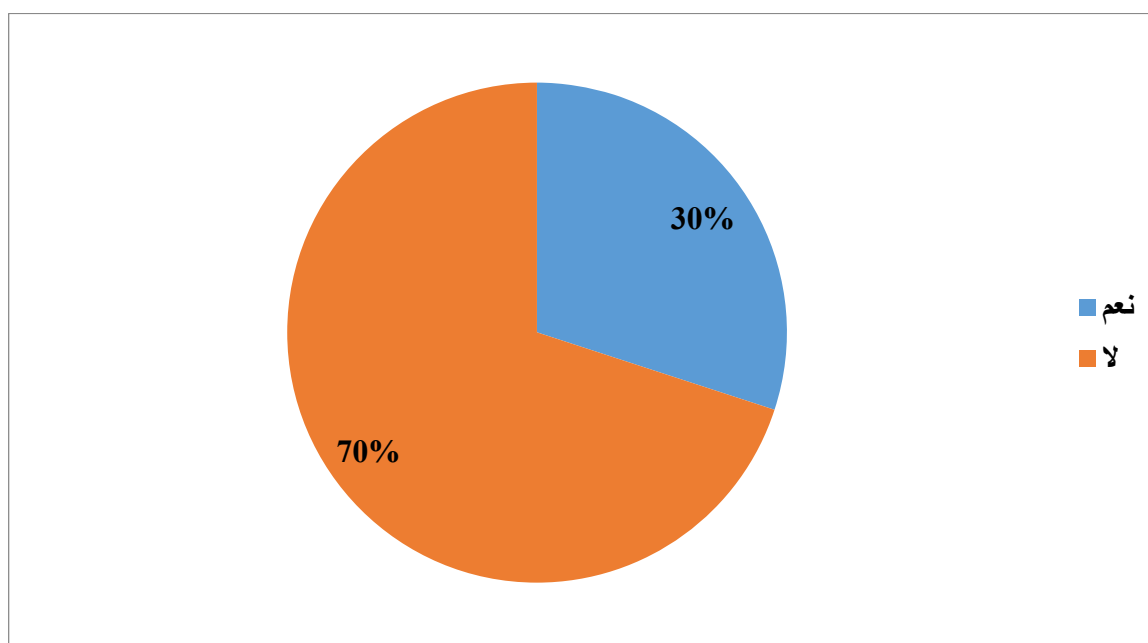
## الإطار التطبيقي : دور الاتصال الداخلي في تنظيم النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل

يناسب أغلبية الموظفين، كون الاجتماعات من أهم الوسائل الاتصالية للتنظيم داخل النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل.

### الجدول رقم (53): يبين وجود الضغوطات أثناء العمل:

العينة الجواب رقم 27	التكرار	النسبة %
نعم	9	30%
لا	21	70%
المجموع	30	100%

### شكل رقم (30): يوضح وجود الضغوطات أثناء العمل:



نلاحظ من خلال الجدول و الشكل أن معظم الإجابات كانت "لا" حيث قدرت بنسبة 70%، فحين نجد الإجابة "بنعم" تقدر بـ 30%.

نستنتج أن أفراد العينة ليست لديهم ضغوطات العمل داخل النادي، لغياب الرقابة إذ أن معظم أوقات المسؤولين النادي ينتقلون ولا يتواجدون داخل النادي .

## الإطار التطبيقي : دور الاتصال الداخلي في تنظيم النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل

أما الإطار الفني وهم أصحاب الإجابة "بنعم" ف لديهم ضغوطات أثناء العمل، وهذا ما لاحظناه أثناء دراستنا الميدانية حيث أن المدرب صارم مع اللاعبين بحيث أي تأخر دون سبب عن التدريبات يمكن أن يمنع من اللعب كأساسي في المباراة.

**جدول رقم (54): يبين العلاقة بين وجود ضغوطات أثناء العمل ومتغير الوظيفة:**

متغير الوظيفة الجواب 27		لاعب		إداري		فني		المجموع	
نعم	لا	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
10	07	33.33%	02	6.67%	00	00.00%	12	40%	30
07	17	23.33%	10	33.33%	01	3.33%	18	60%	30
المجموع		56.67%	12	40%	01	3.33%	30	100%	30

من خلال الملاحظة من الجدول فإن نسبة أفراد العينة الذين ينتمون إلى اللاعبين قد قدرت بـ 33.33 % وهي نسبة مرتفعة مقارنة بنسبة الإداريين والتي قدرت بـ 6.67 %، بينما نسبة الفنيين والمسؤولين كانت منعدمة.

أما فيما يخص الاقتراح "لا" فإن نسبة الإداريين قد قدرت بـ 33.33 % وهي نسبة مرتفعة مقارنة بنسبة اللاعبين التي تمثلت بـ 23.33 % أما نسبة الفنيين قد قدرت بـ 3.33 % في حين المسؤولين كانت منعدمة.

ونستنتج من خلال النسب الإحصائية أن اللاعبين يشعرون بالضغوطات أثناء العمل كون المناصرين للفريق يطالبون دائما بالنتائج الايجابية للفريق، وهذا ما يحدث أوي سبب ضغوطات على اللاعبين، وأيضا هذا ما أكدته لنا الناطق الرسمي لشبيبة القبائل من خلال تصريحه بأن الضغوطات تأتي من طرف المناصرين كونهم يطالبون دائما بالنتائج الايجابية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> ميلود عيود الناطق الرسمي لنادي المحترف شبيبة القبائل، 25، سبتمبر، 2019.

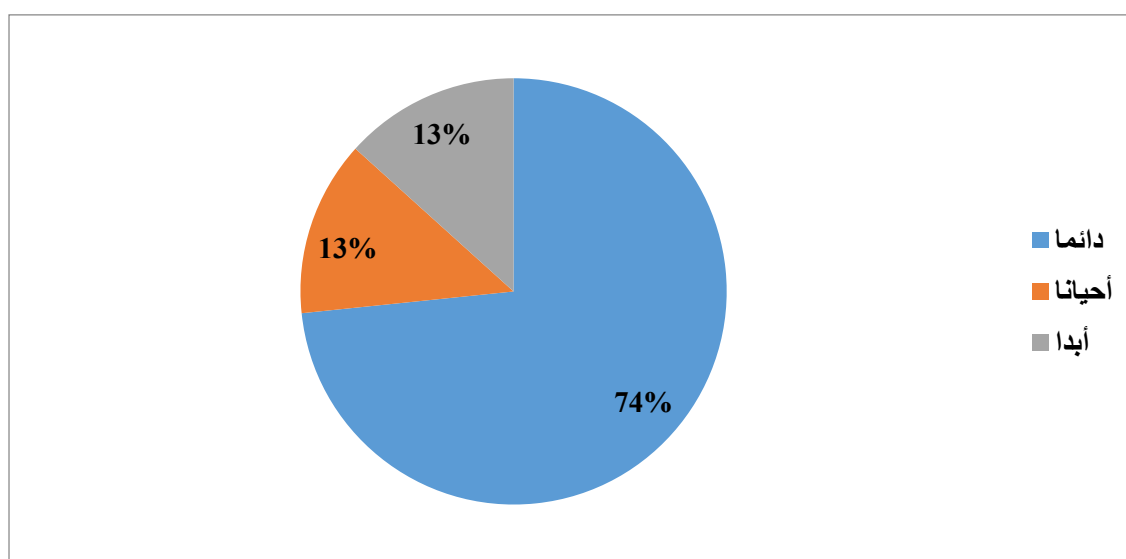
## الإطار التطبيقي : دور الاتصال الداخلي في تنظيم النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل

كما يمكن تفسير ارتفاع النسبة عند الإداريين في اقتراح "لا" أن الجماهير تهتم أكثر بالفريق ونتائجه ولا تهتم بوظيفة الإداريين حيث أن صورة النادي تظهر من خلال الفريق.

**الجدول رقم (55): يبين اعتبار طريقة الإعلانات المعتمدة داخل نادي فعالة.**

السؤال رقم (28)	التكرار	النسبة المئوية
دائما	11	36,66%
أحيانا	17	56,66%
أبدا	2	6,66%
المجموع	30	100%

**شكل رقم (31): يوضح اعتبار طريقة الإعلانات المعتمدة داخل نادي فعالة:**



من خلال الملاحظة من الجدول والشكل أن إجابات فئة المبحوثين حول طريقة الإعلانات على النادي حيث نجد أن أكبر نسبة احتلها الإجابة بـ "أحيانا" بنسبة 56,66% أما الإجابة بـ "دائما" فقدرت بـ 36,66% في حين الإجابة بـ "أبدا" فكانت نسبتها ضئيلة جدا حيث قدرت بـ 6,66%.



## الإطار التطبيقي : دور الاتصال الداخلي في تنظيم النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل

نستنتج من خلال هذه النسب أن الإعلانات التي يستخدمها النادي الرياضي لشبيبة القبائل ليست فعالة دائما كونهم يفضلون استعمال وسائل أخرى كالاجتماعات.

جدول رقم (56): يبين العلاقة بين اعتبار طريقة الإعلانات فعالة داخل النادي ومتغير المستوى التعليمي:

السن اقتراحات السؤال 28		متوسط		ثانوي		جامعي		المجموع	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
02	6.66%	3	10%	06	20%	11	36.66%		
02	6.66%	08	26.67%	07	23.33%	17	56.66%		
00	00.00%	02	6.67%	00	00.00%	02	6.67%		
4	13.32%	13	43.34%	13	16.66%	30	100%		

من خلال ما يظهر على الجدول فإن أفراد العينة ذوي مستوى الثانوي لا يعتبرون أن طريقة الإعلانات المعتمدة داخل النادي فعالة دائما حيث قدرت نسبتهم بـ 26.67% من المجموع الكلي للعينة، ثم تليها نسبة ذوي المستوى الجامعي التي تقدر بـ 23.33%، ثم تليها نسبة ذوي المستوى المتوسط والتي قدرت بـ 6.66% من المجموع الكلي.

كما نجد أيضا في الجدول أن هناك من أفراد العينة من يعتبرون طريقة الإعلانات داخل النادي فعالة ويظهر ذلك من خلال هؤلاء الأفراد ينتمون إلى أصحاب المستوى الجامعي حيث قدرت نسبتهم بـ 20% من المجموع الكلي للعينة، تليها عينة أفراد ذات مستوى ثانوي بنسبة 10% ومن ثم أفراد العينة ذات مستوى متوسط بنسبة 6.66% أما بالنسبة للإجابة بـ "أبدا" فكانت منعدمة ما عدا فئة المستوى الثانوي حيث نجد نسبتها تقدر بـ 6.67%.

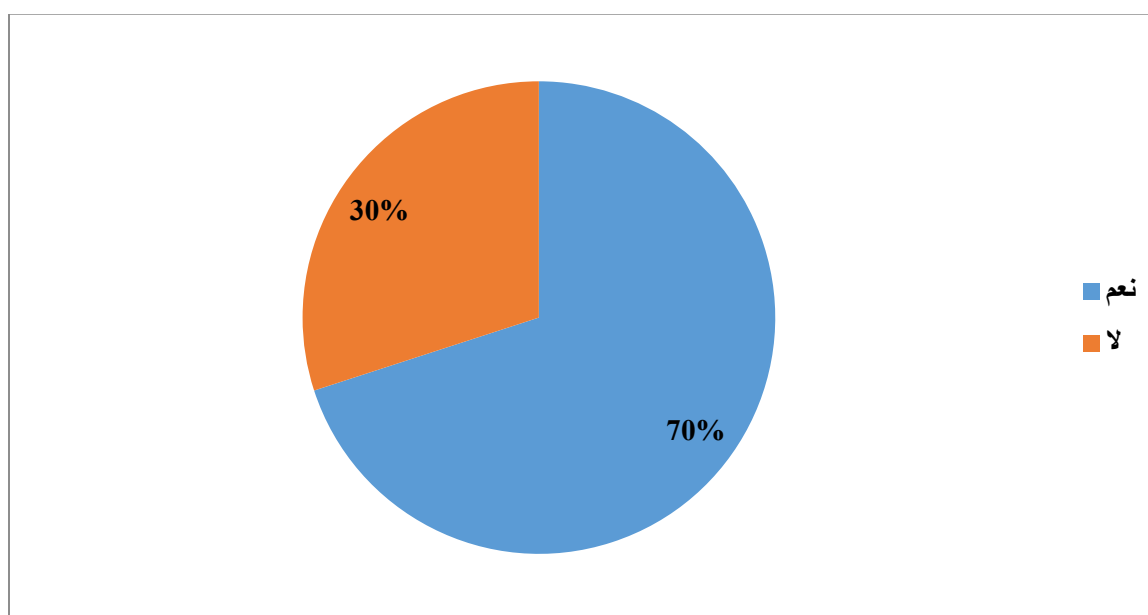
## الإطار التطبيقي : دور الاتصال الداخلي في تنظيم النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل

ومن خلال هذه الإحصائيات فإن طريقة الإعلانات المستخدمة داخل النادي الرياضية المحترف شبيبة القبائل ليست فعالة دائماً خاصة من يملكون مستوى ثانوي، وهذا قد يعود بالسلب على عملية الاتصال التنظيمي داخل النادي.

**الجدول رقم (57): يبين تنوع طرق الاتصالات داخل النادي:**

السؤال رقم 29	التكرار	النسبة %
نعم	21	70 %
لا	9	30 %
المجموع	30	100%

**شكل رقم (32): يوضح تنوع طرق الاتصالات داخل النادي:**



من خلال الملاحظة من الجدول و الشكل أعلاه نجد أن الإجابة "بنعم" كأعلى نسبة تقدر ب 70% وهي مرتفعة مقارنة ب الإجابة ب"لا" بنسبة 30%.

نستخلص من هذه الإجابات أن هناك تنوع في طرق الاتصالات داخل النادي و هذا ما أكدته لنا مسؤول الاتصال والتسويق من خلال تصريحه عبر صفحة الفايسبوك أنهم يعتمدون على

## الإطار التطبيقي : دور الاتصال الداخلي في تنظيم النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل

التقارير، الاجتماعات، المقابلات، أثناء اتصالاتهم<sup>1</sup> كما أن الإطار الفني يعتمدون على الاتصالات عبر المواقع الاجتماعية، الاتصالات الهاتفية، أي هناك تنوع في الاتصالات داخل النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل.

جدول رقم (58): يبين العلاقة بين تنوع في طرق الاتصالات و متغير الوظيفة :

متغير الوظيفة الجواب 29		لاعب		اداري		فني		المجموع	
نعم	لا	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
15	02	50%	08	26.67%	01	3.33%	24	80%	30
02	17	6.67%	12	13.33%	00	00.00%	06	20%	30
المجموع		56.67%	20	40%	12	3.33%	30	100%	30

نلاحظ من خلال الجدول أن فئة اللاعبين يتنوعون في طرق الاتصالات فيما بينهم حيث قدرت نسبتهم بـ 50% وهي نسبة مرتفعة مقارنة بالإداريين التي تمثلت في 26.67% بينما نسبة الفنيين كانت ضئيلة و قدرت بـ 3.33 %، في حين المسؤولين كانت منعدمة.

أما فيما يخص اقتراح "لا" نجد أن نسبة الإداريين مرتفعة حيث قدرت بـ 13.33 % ثم نسبة اللاعبين بـ 6.67 % وهي نسبة متقاربة فيما بينهم، في حين فئة المسؤولين كانت منعدمة.

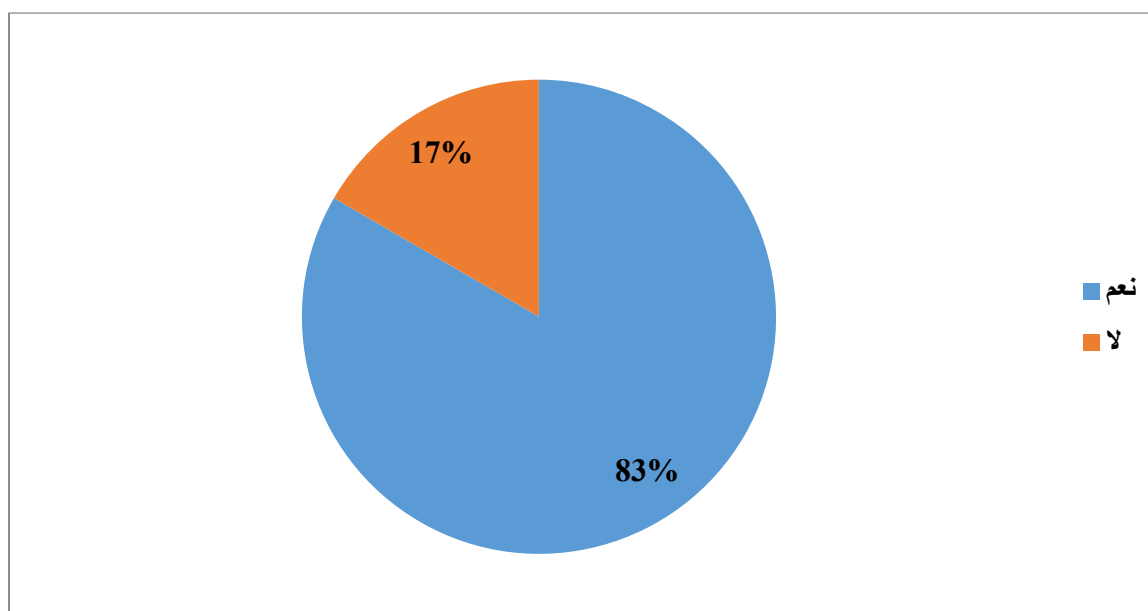
ونستنتج من خلال هذه الإحصائيات أن فريق شبيبة القبائل يتنوع في طرق الاتصالات فيما بينهم داخل النادي وهذا ما يؤكد لنا أن عملية الاتصال التنظيمي تعتمد على طرق متنوعة في الاتصال مما يعزز نشاطها.

<sup>1</sup>تصريح محمد بلحسن، مسؤول الاتصال و التسويق، عبر صفحة الفايسبوك، 29، ماي، 2019.

**الجدول رقم(59): يبين استخدام النادي للتكنولوجيا الحديثة في الاتصال.**

النسبة %	التكرار	السؤال رقم 30 العينة
83,33%	25	نعم
16,66%	5	لا
100%	30	المجموع

**شكل رقم(33): يوضح استخدام النادي للتكنولوجيا الحديثة في الاتصال:**



من خلال الجدول و الشكل نلاحظ أن معظم إجابات أفراد العينة كانت إجاباتهم إجابات بـ"نعم" و قدرت بنسبة 83,33%، بينما نجد أقل نسبة في الإجابة "لا" بـ 16,66%. ويرجع هذا التفاوت بين النسب في استخدام التكنولوجيا على أن أغلب موظفي النادي هم فئة الشباب وبطبيعة الحال يواكبون العصر عصر السرعة والتكنولوجيا، أما النسبة الضئيلة الذين لا يستخدمون التكنولوجيا فهم فئة الكهول الذين لا يهتمون بهذه التطورات ويفضلون استخدام الطرق القديمة في النادي أو في عملهم.

## الإطار التطبيقي : دور الاتصال الداخلي في تنظيم النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل

جدول رقم (60): يبين العلاقة بين استخدام الموظفين لتكنولوجيا الحديثة ومتغير السن :

المجموع		من 43 فما فوق		من 31 إلى 42		من 18 إلى 30		السن
								اقتراحات السؤال 30
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	نعم
%83.33	25	%16.66	05	%20	6	%46.67	14	
%16.67	05	%00.00	00	%6.66	02	%10	03	لا
%100	30	%16.66	05	%26.66	08	%56.67	17	المجموع

يوضح لنا هذا الجدول أن أغلب أفراد العينة الذين ينتمون إلى الفئة العمرية من 18 إلى 30 سنة هم الفئة الأكثر استخداما للتكنولوجيا الحديثة الاتصال حيث تقدر نسبتهم بـ %46.67 فحين نسبة الفئة العمرية الذين تتراوح أعمارهم ما بين 31- 42 سنة قدرت نسبتهم بـ 20 %، كما لاحظنا أن أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم فوق 43 سنة قليل منهم من يستخدمون التكنولوجيا الحديثة حيث تقدر بـ %16.66 أما الذين أجابوا بعدم استخدام التكنولوجيا نجد نسبة الفئة العمرية من 18 سنة إلى 31 سنة تقدر بـ 10 %، ثم تليها فئة من 31 إلى 42 سنة بنسبة 6.66 %، أما من 43 فما فوق فمعدمة.

ومن خلال هذه النسب نستنتج أن موظفي النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل يستخدمون التكنولوجيا الاتصال الحديثة في عملية تقسيم الأدوار والأنشطة داخل النادي خاصة الفئة العمرية ما بين 18 سنة إلى 30 سنة ، مما يسهل عملية التنظيم لأن من مميزات التكنولوجيا الحديثة السرعة في إيصال المعلومات للأفراد المعنيين، وهذا ما يؤثر أيضا بالإيجاب على سلوكهم التنظيمي.

## الإطار التطبيقي : دور الاتصال الداخلي في تنظيم النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل

جدول رقم(61):بيّن العلاقة بين استخدام الموظفين للتكنولوجيا الحديثة ومتغير الوظيفة :

متغير الوظيفة الجواب 30		لاعب		إداري		فني		المجموع	
نعم	لا	النسبة	التردد	النسبة	التردد	النسبة	التردد	النسبة	التردد
10	07	33.33%	09	30%	01	3.33%	20	66.67%	20
07	03	23.34%	03	10%	00	00.00%	10	33.33%	10
17	12	56.67%	12	40%	01	3.33%	30	100%	30

من خلال الملاحظة من الجدول فإن فئة اللاعبين يستخدمون التكنولوجيا الحديثة الجديدة في الاتصال حيث قدرت نسبتهم بـ 33.33% ونسبتها متقاربة مع الإدارية التي تقدر بـ 30%، في حين نسبة الفنيين كانت ضئيلة و قدرت بـ 3.33%، بينما المسؤولين كانت منعدمة تماما.

أما فيما يخص الاقتراح "لا" فإن نسبة 23.33% من اللاعبين لا يستخدمون تكنولوجيا حديثة في الاتصال وهي نسبة مرتفعة مقارنة بالإداريين التي تبلغ 10% من المجتمع الكلي للعينة في حين الإطار الفني والإداري كانت منعدمة.

ونستنتج من خلال هذه الأرقام أن اللاعبين يستخدمون التكنولوجيا الحديثة للاتصال لأنهم فئة من الشباب حيث يبلغ متوسط عمر لاعبي الفريق 25 سنة مما يفسر لنا أنهم يواكبون العصر، ويمكن تفسير نسبة الإداريين كون الإدارة الجزائرية وبالأخص الإدارة الرياضية تعتمد على هذه التكنولوجيا للاتصال، حيث أن الرابطة الجزائرية لكرة القدم تستخدم هذه التكنولوجيات من أجل إيصال كل المعلومات الأندية الرياضية، وهذا ما أكدته حصة 100% فوت على قناة الأهداف حيث يظهر أن الرابطة تقوم بنشر كل القرارات والمعلومات والعقوبات عن طريق صفحات الرسمية لتواصل الاجتماعي للرابطة.

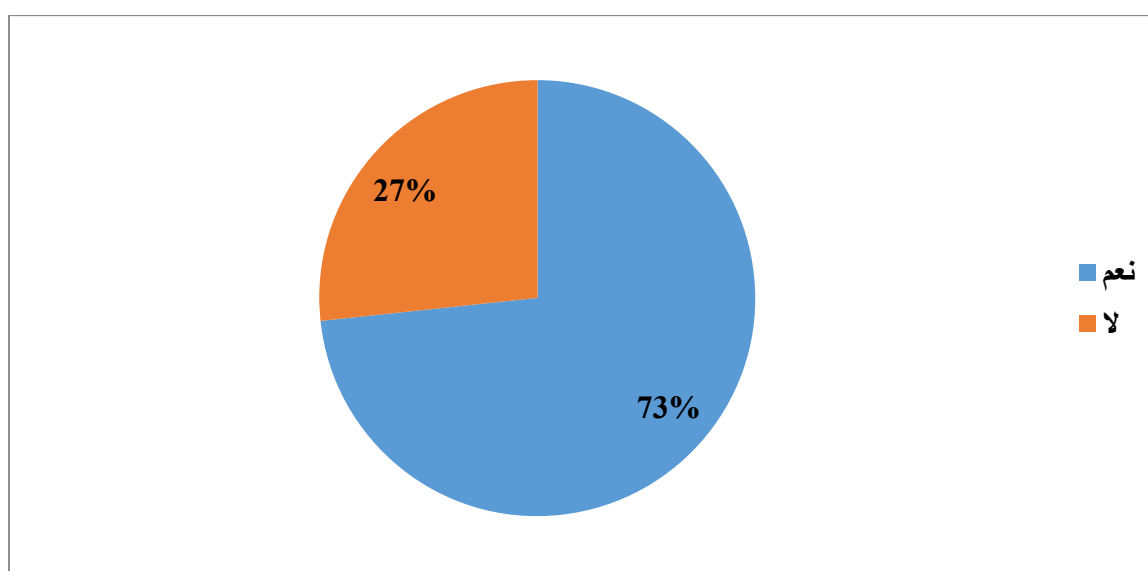
منه فإن عملية الاتصال التنظيمي لا تجد صعوبات وعوائق من أجل إيصال المعلومات كونها تواكب العصر و تستخدم وسائل الاتصال الحديثة.

## الإطار التطبيقي : دور الاتصال الداخلي في تنظيم النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل

الجدول رقم(62):يبين تقبل المسؤولين لآرائكم واقتراحاتكم داخل النادي:

العينة	التكرار	النسبة %
الجواب رقم 31		
نعم	22	73,33
لا	8	26,66
المجموع	30	100%

شكل رقم(34): يوضح تقبل المسؤولين لآرائكم واقتراحاتكم داخل النادي:



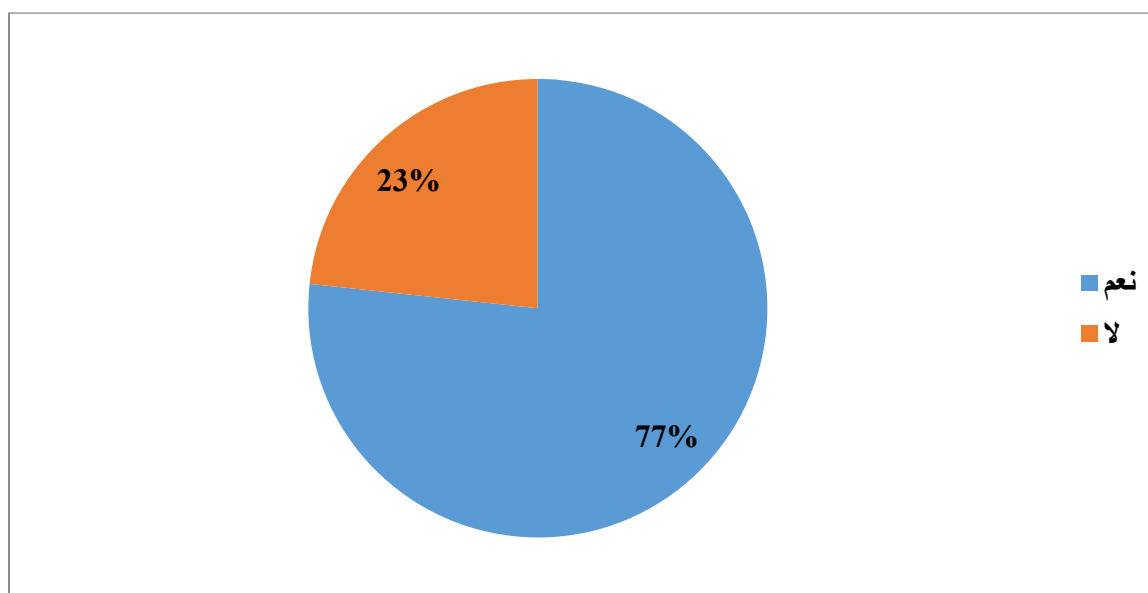
نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن أغلبية إجابة أفراد العينة كانت "نعم" وتقدر نسبتهم بـ 73,33% في حين نسبة 26,66% مثلت إجابات المبحوثين بـ "لا". نستنتج أن هناك تفاعل بين الموظفين ومسؤوليهم وهذا جانب إيجابي، حيث أن هناك فعالية الاتصال في تبادل الآراء والمعلومات والاقتراحات، وأنهم يفتحون لهم المجال للمناقشة وإبداء أفكارهم وفرص المشاركة داخل النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل وهذا ما يؤثر بالإيجاب على عملية الاتصال التنظيمي .

## الإطار التطبيقي : دور الاتصال الداخلي في تنظيم النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل

الجدول رقم (63): يبين وجود تكامل بين الإطار الفني والإداري للنادي .

العينة الجواب رقم 32	التكرار	النسبة %
نعم	23	76,66
لا	7	23,33
المجموع	30	100%

شكل رقم (35): يوضح وجود تكامل بين الإطار الفني والإداري للنادي:



نلاحظ من الجدول و الشكل أعلاه أن أكبر إجابات أفراد العينة كانت "نعم" بنسبة 76,66% في حين نسبة الإجابات بـ "لا" كانت 23,33%. ونستخلص أن هناك علاقة ترابط وتكامل واتصال بين الإطار الإداري والإطار الفني من حيث الهيكلية، لكن حسب ملاحظتنا الميدانية فإن الإطار الفني واللاعبين لا يتصلون بالإدارة إلا في حالة المعاملات الإدارية والتصاريف فقط.



## الإطار التطبيقي : دور الاتصال الداخلي في تنظيم النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل

جدول رقم (64): يبين العلاقة بين وجود تكامل بين الإطار الفني والإداري داخل النادي ومتغير الوظيفة:

متغير الوظيفة الجواب 32		لاعب		إداري		فني		المجموع	
نعم	لا	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
14	03	46.67%	10	33.33%	00	00.00%	24	80%	24
03	02	10%	02	6.67%	01	3.33%	06	20%	06
17	12	56.67%	12	40%	01	3.33%	30	100%	30

نلاحظ من خلال الجدول أن أفراد العينة الذين ينتمون إلى اللاعبين يرون أن هناك تكامل في الإطار الفني والإداري للنادي، حيث قدرت نسبتهم بـ 46.67% وهي نسبة مقاربة بالنسبة للإطار الإداري حيث تمثلت بـ 33.33 % في حين الإطار الفني والمسؤولين كانت منعدمة.

أما بالنسبة للاقتراح "لا" فإن 10% من اللاعبين لا يعتبرون الإطار الفني والإداري وحدة متكاملة، وهي نسبة مقاربة مع الإداري والفني حيث قدرت على التوالي بـ 6.67 % ثم 3.33% أما المسؤولين كانت منعدمة.

ونستنتج مما سبق، أن اللاعبين يعتبرون الإطار الفني والإداري وحدة متكاملة كونهم دائماً يحتاجون إلى معاملات إدارية من أجل إبرام عقود التوظيف والتصاريح رغم أن نشاط اللاعبين يكون خارج الإدارة، كما أن موظفي الإدارة يرون أن هناك وحدة تكامل بين الإداريين، كون النادي يحتاج إلى عملية لتسيير، كما أن الإدارة الرياضية تتكون العمل البشري، العمل الجماعي، المنظمة التي تعمل الإدارة لأجلها، والقائد الإداري،<sup>1</sup> فلذلك من المفروض أن يكون الإطار الفني والإداري وحدة متكاملة.

<sup>1</sup> مروان عبد المجيد ابراهيم، الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، دار الفكر لطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص60.

## الإطار التطبيقي : دور الاتصال الداخلي في تنظيم النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل

**الجدول رقم (65): يبين وجود تكامل بين الإطار الفني والإداري ومتغير الخبرة**

المجموع		3 سنوات فما فوق		سنتين		سنة		الخبرة الجواب 32
النسبة	القرار	النسبة	القرار	النسبة	القرار	النسبة	القرار	
80%	24	63.33%	19	13.33%	04	3.33%	01	نعم
20%	06	20%	06	00.00%	00	00.00%	00	لا
100%	30	83.33%	25	13.33%	04	3.33%	01	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول، أن أفراد العينة ذو 3 سنوات خبرة فما فوق أن الإطار الفني والإطار الإداري يشكلان وحدة متكاملة داخل النادي، حيث نجد نسبة هذه الفئة تقدر بـ63.33٪، في حين تليها نسبة ذو سنتين خبرة بـ13.33٪ مقارنة بنسبة ذو سنة خبرة فإنها ضئيلة بـ3.33٪.

أما أصحاب الذين يرون أن الإطار الفني والإداري، لا يشكلان وحدة متكاملة داخل النادي حيث نجد أصحاب ذو خبرة 3 سنوات فما فوق بنسبة تقدر بـ20٪، في حين نسبة الفئات المتبقية فإنها منعدمة تماما.

ومنه نستنتج أن الإطار الفني والإداري وحدة متكاملة وهذا حسب خبرة الموظفين داخل النادي، ويمكن تفسير ذلك بأن أصحاب الخبرة في المجال الرياضي لاحظوا بأن الإطار الفني جزء لا يتجزأ من الإطار الإداري حيث أن كل المعاملات الإدارية مثل تصريح أنشطة الإطار الفني تكون وفق الإطار الإداري داخل النادي ، ومنه وحدة التكامل بين الإطارين تؤثر بالإيجاب على عملية تحديد العلاقات بين الموظفين والإدارات داخل النادي.

### **نتائج الدراسة:**

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بمكان تواجد عينة الدراسة، وبعد تحليل نتائج استمارة بمقابلة المتوصل إليها في ضوء التساؤلات المطروحة وعلى ضوء الدراسات السابقة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- أغلبية أفراد العينة في النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل يضم عدد كبير من فئة الشباب كون المجال الرياضي يعتمد على الفئة الشبابية التي هي الفئة القادرة بدنيا على ممارسة لعبة كرة القدم.
- لاعبي نادي شبيبة القبائل يمارسون لعبة كرة القدم هواية وعمل من أجل الاسترزاق.
- رغم تعدد اللغات المستخدمة داخل النادي إلا أن عملية الاتصال التنظيمي لا تتأثر كون اللاعبين يعتمدون على الاتصال الرياضي، كذلك الإداريين لهم خبرة جعلتهم يجيدون طرق الاتصال في النادي.
- من خلال ملاحظتنا الميدانية وكذا حسب نتائج استمارة الاستبيان فإن اللاعبين يمثلون الجزء الأكبر من الموظفين داخل النادي.
- معظم أفراد العينة في النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل لديهم خبرة أكثر من ثلاثة سنوات في المجال الرياضي سواء كانوا من موظفي الإطار الإداري أو لاعبين.
- معظم أفراد العينة في النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل يتلقون الأوامر والتعليمات من المشرف مباشرة بهدف عدم تشويه المعلومة وتسريبها والحرص على تحديد قدرات ومهارات، منه فإن النادي يعتمد على الاتصال النازل من أجل تنظيم أنشطة النادي.
- الاجتماعات والمقابلات الشخصية من أهم وسائل الاتصال التنظيمي داخل النادي كونها تعمل على التنسيق بين مختلف أعضاء النادي سواء كانوا إداريين أو فنيين أو لاعبين، كما أن هذه الوسائل تعتبر من بين وسائل الاتصال المباشرة و عملية الاتصال في المجال الرياضي تتطلب هذه الوسائل خاصة عند اللاعبين. كما يعتمد أيضا على الإعلانات، التقارير، اللقاءات

## الإطار التطبيقي : دور الاتصال الداخلي في تنظيم النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل

- وجود صعوبات عند الرئيس في حل مشاكل الموظفين بسرعة وسهولة، وهذا يعود بالسلب على عملية التنظيم داخل النادي.
- المكالمات الهاتفية لا تعتبر من بين الوسائل المهمة التي يعتمد عليها الموظفين للاتصال بالمسؤول وليست وسيلة رسمية.
- وجود اتصال أفقي بين اللاعبين وبين موظفين على كلا الإطارين، وهذا من من خلال الاستفسارات التي تكون بين الموظفين، مما يفسر لنا أن النادي يستخدم هذا على الاتصال خلال عملية تحديد الأدوار.
- وجود اتصال بين الإطار الفني والإداري واللاعبين داخل النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل، وهذا ما يؤثر بالإيجاب على الأداء وعملية تقسيم وتحديد الأنشطة داخل النادي.
- المنافسة تلعب دور على تحديد المراكز والأدوار داخل النادي، كما تساهم في اختيار الأفراد وتعيينهم على الأماكن المناسبة.
- الاتصال الرياضي يعتبر من ضمن الوسائل الاتصالية الشفوية لأنها الأكثر وسيلة اعتمادا عند اللاعبين فيما بينهم: الإشارات، الإيماءات، الحركات، التصفير، كما أن الإداريون يعتمدون على الاتصال الشفوي من خلال استخدام المقابلات والاجتماعات.
- عملية اتخاذ القرار التنظيمي داخل النادي تعتمد على التشاور، مما يحفز أكثر على تنظيم النادي وكذا إعطاء رسمية أكثر للقرارات. كون النادي يعتمد على مجلس الإدارة مكون من أعضاء لهم أسهم داخله.
- النفوذ الشرعي والقانوني للمسؤول الأول أعطت له صلاحيات التدخل في مهام الموظفين.
- مجلس الإدارة هو الذي يتحمل مسؤولية داخل النادي كون القرارات تأتي منه وهم المعنيين في تحديد السلطات وتفويضها للأفراد التعليمات والأوامر تأتي وفق الهيكل التنظيمي مما يفسر لنا أن النادي يعتمد على التنظيم الرسمي في إصدار الأوامر.
- الرقابة وظيفة مهمة في النادي كونهم يعتمدون على الهيكل التنظيمي الأساسي الذي يتميز بخصائص التنظيم الرسمي ويفرض المراقبة على الموظفين باستمرار من أجل ضمان

## الإطار التطبيقي : دور الاتصال الداخلي في تنظيم النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل

- سيرورة العمل في النادي، كما أن هذا النوع من الهياكل التنظيمية يسمح للمسؤول في التدخل في صلاحيات الموظفين.
- معظم أفراد العينة داخل النادي ليسوا على دراية بكل التغيرات داخل النادي، مما يؤثر بالسلب على عملية الاتصال التنظيمي.
- شعور الموظفين بالقلق والاضطراب عند الاتصال بالمسؤول في حالات وجود ضغط العمل.
- تعدد اللغات لا يعتبر عائق اتصالي داخل النادي كونهم يعتمدون على الاتصال الرياضي.
- عدم الاستقرار في الهيكل للنادي يؤثر بالسلب على الأداء و عملية التنظيم.
- توقيت انعقاد الاجتماعات داخل النادي أحيانا لا يناسب جميع الموظفين.
- الخبرة تلعب دور مهم في فعالية وسائل الاتصال التنظيمي.
- الاعتماد على الاتصال الأفقي من خلال المناقشة بين الزملاء يهدف لفهم مركز اللاعبين في التشكيلة أو مهام الموظفين في الإدارة.
- النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل يعتمد على الاتصال الشفوي أكثر من الكتابي.
- عدم تدخل الإدارة في صلاحيات المدرب والإطار الفني، غير أن هناك حالات استثنائية أين الرئيس يتدخل في صلاحيات المدرب.
- الاتصال الغير رسمي الذي يحدث داخل النادي هو من أهم العوائق التي تعيق عملية الاتصال التنظيمي.
- احتكار المعلومات داخل النادي مما يؤثر على الأداء والتنظيم خاصة في الإطار الفني.
- اهتمام النادي بالاتصال الخارجي أكثر من الاتصال الداخلي مما يؤثر على عملية الاتصال التنظيمي داخله.

## خاتمة:

قد أصبح الاتصال عملية هامة في المجتمعات الحديثة، بل إن أهميتها تزداد باستمرار بزيادة مجال النشاطات البشرية واتساعه من ناحية واتجاهه نحو مزيد من التخصص والتنوع من ناحية أخرى.

وقد أحدثت التطورات التكنولوجية الحديثة، وما زالت تحدث تغيرات كثيرة على الأندية الرياضية لكرة القدم ووسائل تنظيمها، وهذا ما جعل القائمين على إدارة الأندية الرياضية مواجهة تحديات الاتصال التنظيمي.

لذلك فإن للاتصال الداخلي دور مهم وفعال على تنظيم الأندية الرياضية لكرة القدم عامة وبالخصوص النادي المحترف لشببية القبائل ويظهر ذلك من خلال نقل المعلومات والبيانات والمفاهيم وتبادلها عبر طرق الاتصال المختلفة مما سهل بشكل أو بآخر عملية اتخاذ القرارات التنظيمية داخل النادي، كذلك المراقبة والسيطرة على العمال التي يمارسها أعضاء النادي من خلال المقابلات والتقارير التي تنقل باستمرار عبر المستويات الإدارية المختلفة.

كما أن الاتصال الداخلي دور في تقسيم الأدوار والأنشطة من خلال إصدار الأوامر والتعليمات على مختلف موظفي النادي سواء كانوا موظفين إداريين أو لاعبين، بغرض شرح أهداف النادي والقانون الداخلي للإطار الفني أو الإداري وذلك باستخدام التنظيم الرسمي. ومن جهة أخرى يظهر دور الاتصال الداخلي في تنظيم النادي من خلال علاقة المدرب باللاعبين حيث أنه يسعى دائما إلى تنظيم فريقه حيث أنه يعتمد على الاتصال الرياضي الذي يعتبر نوع من الاتصال الداخلي، حيث يسعى من خلال ذلك إلى شرح خطط وقواعد لعبة كرة القدم للاعبين.

ويظهر دور الاتصال الداخلي أيضا في تنشيط النوادي الرياضية من خلال الاستفسارات وعملية نقل المعلومات التي تدخل بين اللاعبين وكذلك بين مختلف الأقسام إلى النادي، وأيضا من خلال عملية التشاور التي تحدث في مختلف أعضاء مجلس الإدارة، حيث

أن عملية اتخاذ القرار التنظيمي يكون بالتشاور. كما أن مجالس الإدارة يقبلون كل اقتراحات وآراء الموظفين داخل النادي، وهذا كله يعود بالإيجاب في حسن تنظيم الأعمال والأنشطة .

ومن الملاحظ من خلال دراستنا أن كل القرارات التنظيمية تأتي وفق الهيكل التنظيمي مما يفسر لنا أن النادي يعتمد على التنظيم الرسمي في عملية اتخاذ القرارات.

غير أن عملية تنظيم في النوادي الرياضية لكرة القدم عامة وبالأخص نادى الرياضي المحترف شبيهة القبائل يجد صعوبات و من أهم العوائق التنظيمية التي تعيق عملية التنظيم نجد عدم استقرارية الهيكل التنظيمي وهو العائق الأساسي والأول الذي يعيق عملية الاتصال أيضا، كما أن هذا العائق يفتح المجال لانتشار الشائعات. ومن خلال الملاحظة في الهيكل التنظيمي للنادي، فإن هناك علاقة بين الإطار الفني والإداري غير أن معظم موظفي النادي سواء كانوا إداريين أو فنيين أو لاعبين أكدوا لنا أنهم ليسوا على دراية بكل التغيرات التي تطرأ على النادي مما يؤثر بالسلب على الأداء في عملية الاتصال، كما أن مسؤولي النادي يهتمون أكثر بالاتصال الخارجي بدلا من الاتصال الداخلي مما يؤثر على عملية التنظيم الرسمي وتحديد العلاقات أكثر داخل النادي.

# قائمة المراجع



## قائمة المراجع:

### قائمة الكتب بالعربية:

#### الكتب:

1. أنجرس موريس، ترجمة صحراوي بوزيد، منهجية البحث العلمي بالعلوم الإنسانية، دار القصة للنشر، ط2، الجزائر، 2004.
2. أنور الخولي أمين، الرياضة والمجتمع، عالم المعرفة، 1996.
3. السحائي خالد حميسي، الدور المدني للجامعات، قراءات أدلة في الأدبيات، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ألمانيا، 2017.
4. حافظ جدوى هناء، إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية، المكتبة الجامعية الحديثة، الجزائر، 2002.
5. الحضري محمد أحمد، سعودي محمد عبد الفني، الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراه، مكتبة الأنجلو المصرية، 1992.
6. ربحي مصطفى عليان والزيداوي أمين، مبادئ إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات، دار الصفا للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
7. شعبانفرح، الاتصالات الإدارية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
8. الشناوي صلاح، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، مدخل المسؤولية الاجتماعية، ط1، الاسكندرية، 1999.
9. شيحا ابراهيم عبد العزيز، أصول الإدارة العامة، منشأ المعارف بالاسكندرية، جلال حزي وشركاه، مصر، 1993.
10. صلاح خليل أبو أصبح، العلاقات العامة والاتصال الانساني، ط2، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
11. طلعت ابراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.

12. طلعت محمد منال، أساسيات في علم الإدارة، المكتبة الجامعية الحدي، الاسكندرية، 2003.
13. عبد الباقي محمد صلاح الديا، السلوك التنظيمي، محل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الحديثة، الاسكندرية، مصر، 2003.
14. عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، ط1، عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة، القاهرة، 2000.
15. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، جزء ثاني، ط2، دار المعرفة الجامعية، 2001.
16. عبد العاطي نجم طه، مناهج البحث الإعلامي، ط1، دار كلمة للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2010.
17. عبد الغني نعمان، عبد الله شرف الدين، الإدارة الرياضية، ط1، إدارة الكتاب العامة وزارة الثقافة والإعلام، للطباعة والنشر، ملكة البحرين، 2010.
18. عبد الوهاب محمد، مقدمة في الإدارة، معهد طالعة بالمطابع لإدارة العامة، مصر، 1979.
19. عبيدات محمد وآخرون، منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر، ط2، 1999.
20. عودة محمد أمين، مشكلات ومعوقات الاتصال الإدارية، القضايا والاستراتيجية، ط1، جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي، 1996.
21. عوض محمد، إمام عبد البلام، التسويق والاتصال، دار الكتاب، المدينة، المكتبة الوطنية الجزائرية، الجزائر، 2013.
22. محمد سليمان الأحمد، الوجيز العقود الرياضية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2005.
23. محمد سيد أسامة، ح لمي الحمل عباس، الاتصال التربوي، رؤية معاصرة، ط1، دار العلم، والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، 2014.

24. مروان عبد الحميد، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الورق، ط1، 2000.
25. فايز حسين، سيكولوجية الإدارة العامة، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
26. عبد المجيد ابراهيم مروان، الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، دار الفكر لطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002
27. ماكس فيبر، ترجمة جورج كشورة، العلم والسياسة بوصفها حرفة، ط1، المنظمة العربية للترجمة، لبنان، 2011.
28. ماكس فيبر، ترجمة محمد التركي، الاقتصاد والمجتمع، الاقتصاد والأنظمة الاجتماعية والقوى المخلفات، ط1، المنظمة العربية للترجمة، لبنان، 2015.

#### الجريدة الرسمية:

29. قانون رقم 13- 05 المؤرخ في 23 يوليو 2013، المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية و الرياضية، و تطويرها، الجريدة الرسمية، العدد 39 المؤرخ في 31 جويلية 2013، المادة 75 من القانون

#### القواميس:

30. شوقي ضيف، معجم الوسيط، الطبعة الرابعة، مكتبة الشروق الدولية، مصر 2004 .
31. روجي البعلجي، معجم المورد، ط7، دار العلم لملايين، مؤسسة ثقافية لتأليف والترجمة و النشر، لبنان.
32. ابراهيم مذكور، معجم الوجيز، طبعة خاصة بوزارة التربية و التعليم، مصر، 1994.

#### المذكرات:

#### أطروحة الدكتوراه:

33. ميدون إيمان، الاتصال الداخلي وانعكاساته على إعادة تنظيم العمل، أطروحة الدكتوراه، تخصص إدارة الأعمال تلمسان، 2018.

## رسائل الماجستير والماستر:

34. أبو العجين تامر يوسف، أثر معوقات التنظيم الإداري على أداء الهيئات المحلية العامة في قطاع غزة، الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، 2010.
35. بن حمودة دلال، الاتصال الداخلي ودوره في الفعالية التنظيمية، دراسة حالة لقاعدة الأنابيب فرع تقرت سونطراك، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2012.
36. بن داود العربي، فعالية الاتصال التنظيمي على المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير علم الاجتماع، قسنطينة، 2008.
37. جودي بلال، مسؤولية الأندية الرياضية في معالجة المخاطر داخل المنشآت الرياضية، رسالة الماجستير في علوم التقنيات والنشاطات البدنية والرياضية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة بسكرة، 2017.
38. حسين المطرفي ذياب محمد، فاعلية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة، من وجهة نظر المعلمين، رسالة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، قيم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012.
39. درة عمر محمد، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، مدخل إلى الإدارة، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، 2009.
40. دريادي محمد أمين، شيفي كمال، دور الإدارة الرياضية على تحسين تسيير المنشآت الرياضية، رسالة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، المدينة، 2016.
41. زغود ربيعة، ضيف مريم، الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة الإعلامية، رسالة الماجستير في علم الاجتماع والاتصال، 2015.
42. شي ذهبية، مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين، رسالة الماجستير في علوم التسيير، العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أكلي محند اولحاج، بويرة، 2015.

43. عاشوري جمال الدين، الاتصال التنظيمي والسلامة الصناعية المؤسسة الجزائرية، رسالة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد امكين دباغين، سطيف 02، 2015.

44. العنزي محمد عبد الله، أثر الاتصالات الإدارية على تحقيق فاعلية القرارات الإدارية، رسالة الماجستير في الإدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.

45. قبايلي حياة، إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة، رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2007.

46. لبصير علي، قوانين تسيير النوادي الرياضية ومدى تماشيها مع الواقع الحالي للرياضة في الجزائر، رسالة الماجستير في التربية البدنية والرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016.

47. يونس بن فرج الله، ريمة شطابي، مبروكة عبايدي، دور الاتصال التنظيمي في كفاءة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ليسانس في علوم الإعلام والاتصال، تخصص علاقات عامة، رسالة منشورة، 2014.

48. سليمان عزالدين، التنظيم غير الرسمي والإنتاجية، رسالة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة المنتوري في قسنطينة، 2008.

49. صفية شبيلي، دور التنظيم غير الرسمي في عملية اتخاذ القرار، رسالة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية، ام البواقي، 2017.

50. صباح أصابع، التنظيم البيروقراطي والكفاءة الإدارية، رسالة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، رسالة منشورة، 2007.

51. وفاء لعريط، التنظيم البيروقراطي و الفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة،

## المجلات:

52. برباوي كمال، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، مجلة علمية، محكمة العلوم والتكنولوجيا، المجلة الرابعة، العدد العاشر، 2013.
53. سلمان فاطمة، الأندية الرياضية وجهة الشباب للتخلص من الضغوطات اليومية، مجلة الأيام، العدد 9795، 2016.
54. شنون خالج وآخرون، السلوك التنظيمي وإدارة المؤسسات الرياضية، مجلة علوم وتقنيات النشاط البدني، العدد 14، جامعة وهران، 2018.
55. عباس فارس، ردام عمار، عزام أحمد، استثمار المؤسسات الاقتصادية في النوادي الرياضية المحترفة لكرة القدم بالجزائر، مجلة الإدارة والتنمية المبحوث والدراسات، العدد الثالث عشر، 13 جوان 2018.
56. عبد الله سعد النقاش سارة، التنظيم الإداري، المراكز الطالبات على الجامعات السعودية، معهد الدراسات التربوية، العلوم التربوية، مجلة علمية، محكمة ربع سنوية، العدد الثاني (الجزء الأول)، جامعة القاهرة، أبريل 2009.
57. حسان الجيلاني، نشأة و تكوين التنظيمات غير الرسمية، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد الخامس، 2004.
58. زموري بلقاسم، عملية الاتصال بين المدرب واللاعبين في كرة القدم، مجلة الباحث في العلوم الاجتماعية، العدد الثالث والثلاثون، جامعة بسكرة الجزائر، 2018.
- قنوات الاعلام:
59. قناة الهداف (بخصوص حصتي بالمكشوف و 100% فووت).

## المراجع باللغة الفرنسية:

### الكتب:

60. Nicole Almedia et AlbeartThéry, la communication dans les organisations, ed3, Daoun, Paris, 2002.

#### القواميس:

61. Bernard Lamizert ,Ahmed Sillem, dictionnaire,encyclopédique de sciences de l'information et de la communication, ellepes, édition marketing, SA, 1998, Paris.

#### المذكرات:

62. Amar Handous, Management sportif, élaboration d'un Busniss model d'un club de football Professional, cas SSPA JSK mémoire de fin cycle de master.

#### محاضرة:

63. DjafarDjabara,**Historique de la législations sportive algérienne**, magistrat en science et techniques des activités physiques et sportives, conférence publie,2004.

#### مواقع الالكترونية:

64. <https://www.iefpedia.com>arabe>2010/03>  
65. <https://www.wikipedia.org.2019>.

الملاحق



الملحق رقم (01)

جامعة مولود معمري تيزي وزو  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الإنسانية  
فرع علوم الإعلام والاتصال

استمارة استبيان تحت عنوان:

دور الاتصال الداخلي في تنظيم النوادي الرياضية لكرة القدم  
دراسة حالة لنادي المحترف شبيبة القبائل.

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص اتصال تنظيمي

تحت إشراف:

من إعداد:

د. عبد النور بوصابة

- خلوجة لغايد

- سليمة سي محند

الرجاء منكم الإجابة على هذه الأسئلة بكل موضوعية ومصداقية، كونها مهمة وتدخل ضمن إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال تنظيمي وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة. تقبلوا منا أسمى عبارات الاحترام و التقدير

مع العلم أن المعلومات التي ستقدمونها ستبقى سرية ولا تستعمل إلا لأغراض البحث العلم

السنة الجامعية 2019/2018

## I- محور البيانات الشخصية:

1. السن: من 18 إلى 30 ☐ من 31 إلى 42 ☐ من 43 فما فوق ☐
2. المستوى التعليمي: متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐
3. اللغات المستعملة: أحادي اللغة ☐ ثنائي اللغة ☐ متعدد اللغات ☐
4. الوظيفة: لاعب ☐ موظف في الإطار الفني ☐ موظف الإدارة ☐
5. الخبرة: سنة ☐ سنتين ☐ 3 سنوات فما فوق ☐

## II- محور الثاني : مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين عملية التنظيم داخل النادي الرياضي شبيبة القبائل :

6. هل تتلقى الأوامر والتعليمات من المشرف مباشرة؟  
نعم ☐ لا ☐
7. حسب رأيك هل ترى أن الاجتماعات هي إحدى الطرق الفعالة لإيصال المعلومات إليك؟  
نعم ☐ لا ☐
8. هل المقابلة الشخصية هي الوسيلة الهامة في النادي في إيصال المعلومات إليك؟  
دائماً ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐
9. حسب رأيك هل المسؤول داخل النادي يحل مشاكلك بسهولة وسرعة؟  
دائماً ☐ أحياناً ☐ أبداً ☐
10. هل المكالمات الهاتفية هي الوسيلة المعتمدة للاتصال بالمسؤول داخل النادي؟  
دائماً ☐ أحياناً ☐ أبداً ☐
11. هل تتناقش مع الزملاء بخصوص العمل داخل النادي؟  
دائماً ☐ أحياناً ☐ أبداً ☐

12. حسب رأيك هل هناك اتصال بين الإطار الإداري والفني؟

☐ أبدا

☐ أحيانا

☐ دائما

13. هل ترى أن هناك منافسة بين أدائك وأداء زملاء؟

☐ لا

☐ نعم

14. ما هي الوسيلة المفضلة من أجل التواصل بينك وبين زملاء والمسؤولين؟

☐ كتابية

☐ شفوية

III- المحور الثالث : مساهمة التنظيم الرسمي في تقسيم الأنشطة داخل النادي الرياضي المحترف شبيهة القبائل:

15. هل عملية اتخاذ القرار التنظيمي داخل النادي يكون بالتشاور؟

☐ لا

☐ نعم

وإذا كانت لا على من تعود؟.....

16. هل المسؤول الأول له صلاحيات التدخل في مهام الموظفين داخل النادي؟

☐ لا

☐ نعم

17. هل التعليمات والأوامر التي تصلكم تأتي وفق الهيكل التنظيمي للنادي؟

☐ لا

☐ نعم

وإذا كانت لا هل تعرفون من أين تأتي؟.....

18. حسب رأيك على من تقع المسؤولية داخل النادي؟

☐ الإدارة ككل

☐ الرئيس

19. حسب رأيك هل المشرف يراقب تصرفاتكم داخل النادي؟

☐ دائماً ☐ أحياناً ☐ أبداً

20. هل أنت على اتصال مع المشرف والمسئول داخل النادي؟

☐ نعم ☐ لا

21. هل أنت على دراية بكل التغيرات التي تطرأ على النادي؟

☐ نعم ☐ لا

#### IV- محور الرابع : العوائق التنظيمية التي تعيق عملية الاتصال الداخلي في النادي الرياضي شبيبة القبائل:

22. هل عملية تبادل المعلومات بينكم سهلة النقل؟

☐ سهلة ☐ سهلة إلى حد ما ☐ صعبة

23. عند اتصالك بالمسؤول داخل النادي هل تشعر بالقلق والاضطراب؟

☐ دائماً ☐ أحياناً ☐ أبداً

24. هل تعدد اللغات داخل النادي قد يؤثر سلباً على الأداء؟

☐ نعم ☐ لا

25. هل عدم الاستقرار داخل الهيكل التنظيمي يؤثر على الأداء في النادي؟

☐ دائماً ☐ أحياناً ☐ أبداً

26. هل ترى إن التوقيت الذي يختاره المسؤولين لانعقاد الاجتماعات تراه مناسباً؟

☐ دائماً ☐ أحياناً ☐ أبداً

27. هل هناك ضغوطات أثناء العمل؟

☐ لا☐ نعم

إذا كانت نعم، ما هي أنواع الضغوطات.....

28. هل ترى إن طريقة الإعلانات المعتمدة داخل النادي فعالة؟

☐ أبدا☐ أحيانا☐ دائما

29. هل هناك تنوع في طرق الاتصالات داخل النادي؟

☐ لا☐ نعم

30. هل تستخدمون تكنولوجيات حديثة للاتصال؟

☐ لا☐ نعم

31. هل المسؤولين داخل النادي يتقبلون آراءكم واقتراحاتكم؟

☐ لا☐ نعم

32. حسب رأيك هل يشكل الإطار الفني الإداري وحدة متكاملة؟

☐ لا☐ نعم

## الملحق رقم (02)

أهم التسميات التي مرت على النادي:

النادي الكوكبي 1974 – 1977

نادي جمعية الالكترونيك تيزي وزو 1977 – 1989

شبيبة القبائل في سنة 1989

ألقاب وانجازات النادي:

على المستوى المحلي:

الدوري الجزائري 14 مرة: 1973، 1974، 1977، 1980، 1982، 1983، 1985،

1986، 1989، 1990، 1995، 2004، 2006، 2008.

كأس الجمهورية:

5 مرات 1977، 1986، 1992، 1994، 2011.

6 مرات: 1979، 1991، 1999، 2004، 2014، 2018.

على المستوى الإفريقي:

2 دوري أبطال إفريقيا: 1981، 1990

3 كؤوس الاتحاد الإفريقي: 2001، 2002، 2003

1 كأس الكؤوس الإفريقية: 1995

1 كأس السوبر الإفريقية: 1981

أهداف النادي:

ممارسة التربية البدنية والرياضة.

تطوير وتعزيز التربية البدنية.

تكوين أجيال (مختصة) لعبة كرة القدم.

تعليم فنيات ومهارات كرة القدم.

تعزيز صفات الصداقة والتضامن من أجل التماسك الوطني.

محاربة الآفات الاجتماعية، مثل: العنف، وتعزيز صفة الروح الرياضية لدى الأجيال.  
التمثيل الجديد للوطن على المحافل الدولية

**الوسائل الاتصالية المعتمدة في النادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل:**

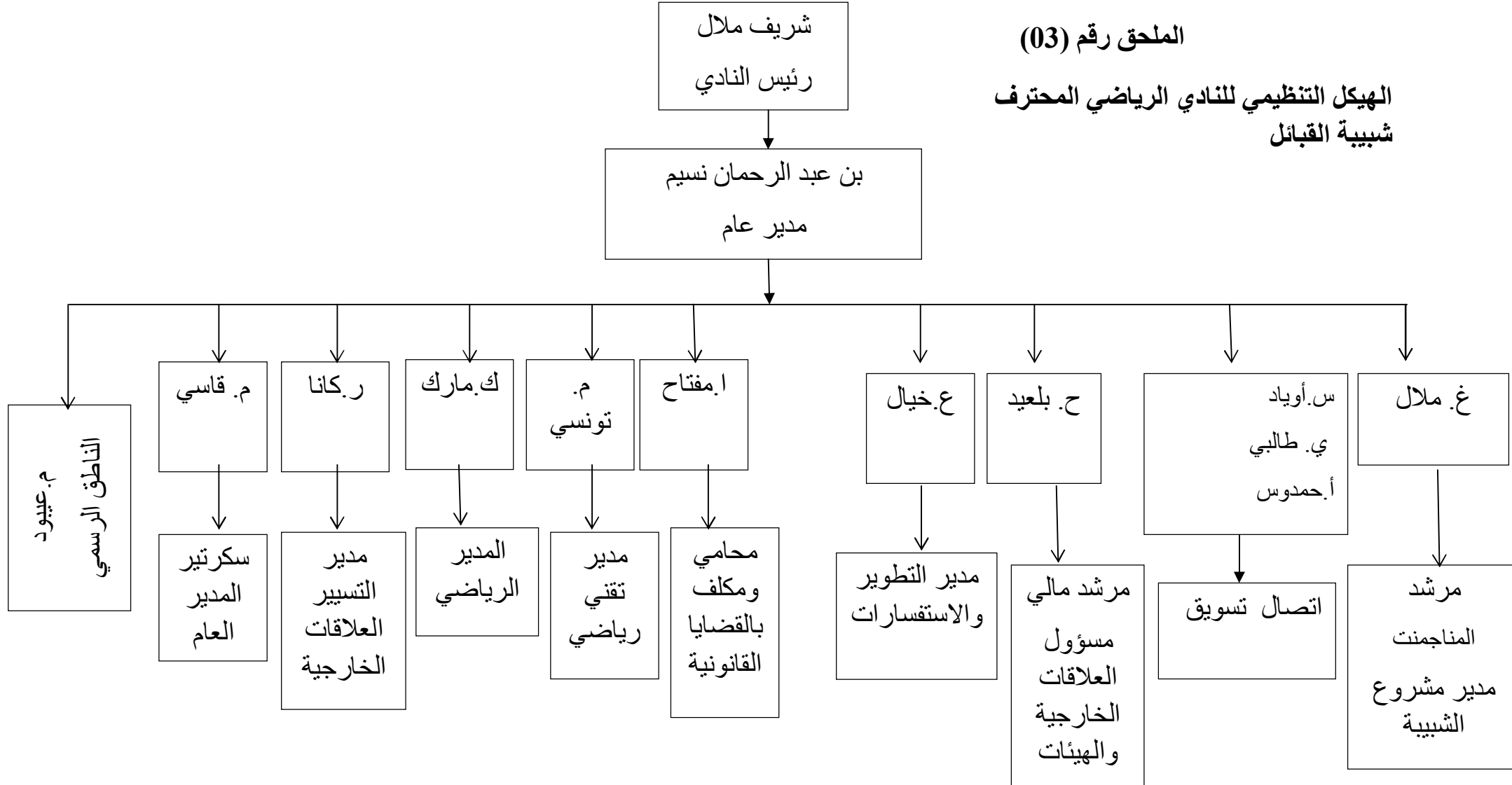
وسائل شفوية: الاجتماعات، المقابلات.

وسائل كتابية: إعلانات، تقارير بكل الأنواع.

وكذلك يستخدم فريق شبيبة القبائل الاتصال الرياضي الذي يعتمد على الوسائل التالية:  
إشارات، إيماءات، حركات اليد، صفارات، وكلمات متفقة بين اللاعبين.

الملحق رقم (03)

الهيكل التنظيمي للنادي الرياضي المحترف  
شبيبة القبائل







## فهرس الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يمثل توزيع العينة حسب متغير السن	89
02	يمثل توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	90
03	يمثل توزيع العينة حسب متغير اللغة المستخدمة	91
04	يمثل توزيع العينة حسب متغير الوظيفة	92
05	يمثل توزيع العينة حسب متغير الخبرة	93
06	يمثل مدى تلقي الأوامر و التعليمات من المشرف مباشرة	94
07	يمثل مدى تلقي الأوامر و التعليمات مباشرة من المشرف داخل النادي حسب متغير الوظيفة	96
08	يمثل مدى اعتبار الاجتماعات إحدى الطرق الفعالة لإيصال المعلومات داخل النادي	97
09	يمثل مدى اعتبار الاجتماعات إحدى الطرق الفعالة لإيصال المعلومات داخل النادي حسب متغير الخبرة	98
10	يمثل مدى اعتبار الاجتماعات إحدى الطرق الفعالة لإيصال المعلومات داخل النادي حسب متغير الوظيفة	99
11	يمثل مدى اعتبار المقابلة الشخصية هي الوسيلة الهامة لإيصال المعلومات داخل النادي	100
12	يمثل مدى اعتبار المقابلة الشخصية هي الوسيلة الهامة لإيصال المعلومات داخل النادي حسب متغير الوظيفة	102
13	يمثل مدى سهولة و سرعة المسؤول في حل المشاكل داخل النادي	103
14	يمثل مدى سهولة و سرعة المسؤول في حل المشاكل داخل النادي حسب متغير عدد اللغة المستخدمة	104
15	يمثل مدى سهولة و سرعة المسؤول في حل المشاكل داخل النادي حسب متغير الخبرة	105
16	يمثل مدى اعتبار المكالمات الهاتفية الوسيلة المعتمدة للاتصال بالمسؤول داخل النادي	106
17	يمثل مدى اعتبار المكالمات الهاتفية الوسيلة المعتمدة للاتصال بالمسؤول داخل النادي حسب متغير الوظيفة	108
18	يمثل مدى اعتبار المكالمات الهاتفية الوسيلة المعتمدة للاتصال بالمسؤول داخل النادي حسب متغير الخبرة	109
19	يمثل مدى وجود المناقشة بخصوص العمل داخل بين الزملاء	110
20	يمثل مدى وجود المناقشة بخصوص العمل داخل بين الزملاء حسب متغير الوظيفة	111
21	يمثل مدى وجود اتصال بين الإطار الفني و الإداري لنادي	112

113	يمثل مدى وجود اتصال بين الإطار الفني و الإداري لنادي حسب متغير الخبرة	22
114	يمثل مدى وجود المنافسة بين الأداء الشخصي و أداء الزملاء	23
115	يمثل الوسيلة المفضلة من أجل التواصل بينك و بين الزملاء و المسؤولين داخل النادي	24
116	يمثل الوسيلة المفضلة من أجل التواصل بينك و بين الزملاء و المسؤولين داخل النادي حسب متغير عدد اللغة المستخدمة	25
117	يمثل الوسيلة المفضلة من أجل التواصل بينك و بين الزملاء و المسؤولين داخل النادي حسب متغير الخبرة	26
118	يمثل عملية اتخاذ القرار التنظيمي يكون بالتشاور	27
119	يمثل مدى تدخل المسؤول الأول في صلاحيات الموظفين داخل النادي	28
120	يمثل مدى تدخل المسؤول الأول في صلاحيات الموظفين داخل النادي حسب متغير السن	29
121	يمثل مدى تدخل المسؤول الأول في صلاحيات الموظفين داخل النادي حسب متغير الخبرة	30
122	يمثل مدى إصدار التعليمات و الأوامر وفق الهيكل التنظيمي للنادي	31
123	يمثل الأشخاص المتحملين للمسؤولية داخل النادي	32
124	يمثل الأشخاص المتحملين للمسؤولية داخل النادي حسب متغير الوظيفة	33
125	يمثل الأشخاص المتحملين للمسؤولية داخل النادي حسب متغير الخبرة	34
126	يمثل مدى مراقبة المشرف لتصرفات الموظفين داخل النادي	35
127	يمثل مدى وجود اتصال بين الموظفين و المسؤول داخل النادي	36
128	يمثل مدى دراية الموظفين بالتغيرات التي تطرأ على النادي	37
129	يمثل مدى سهولة نقل المعلومات و تبادلها داخل النادي	38
130	يمثل مدى سهولة نقل المعلومات و تبادلها داخل النادي حسب متغير عدد اللغة المستخدمة	39
131	يمثل مدى سهولة نقل المعلومات و تبادلها داخل النادي حسب متغير الوظيفة	40
132	يمثل مدى شعورك بالقلق و الاضطراب أثناء الاتصال بالمسؤول داخل النادي	41
133	يمثل مدى الشعور بالقلق و الاضطراب عند الاتصال داخل النادي حسب متغير الوظيفة	42
134	يمثل مدى الشعور بالقلق و الاضطراب عند الاتصال داخل النادي حسب متغير حسب متغير الخبرة	43
135	مدى التأثير السلبي لتعدد اللغات داخل النادي على الأداء	44

45	يمثل مدى التأثير السلبي لتعدد اللغات داخل النادي على الأداء حسب متغير عدد المستخدمة	136
46	يمثل مدى التأثير السلبي لتعدد اللغات داخل النادي على الأداء حسب متغير الوظيفة	137
47	يمثل مدى التأثير السلبي لتعدد اللغات داخل النادي على الأداء حسب متغير الخبرة	138
48	يمثل عدم الاستقرار داخل الهيكل التنظيمي و مدى تأثيره على الأداء	139
49	يمثل عدم الاستقرار في الهيكل التنظيمي و تأثيره السلبي على الأداء حسب متغير الوظيفة	140
50	يمثل عدم الاستقرار في الهيكل التنظيمي و تأثيره السلبي على الأداء حسب متغير الخبرة	142
51	يمثل مدى ملائمة التوقيت الذي يختاره المسؤولين لانعقاد الاجتماعات	143
52	يمثل مدى ملائمة التوقيت الذي يختاره المسؤولين لانعقاد الاجتماعات حسب متغير الخبرة	144
53	يمثل مدى وجود الضغوطات	145
54	يمثل مدى وجود الضغوطات حسب متغير الوظيفة	146
55	يمثل مدى اعتبار طريقة الإعلانات المعتمدة داخل النادي فعالة	147
56	يمثل مدى اعتبار طريقة الإعلانات المعتمدة داخل النادي فعالة حسب متغير المستوى التعليمي	148
57	يمثل مدى تنوع طرق الاتصالات داخل النادي	149
58	يمثل مدى تنوع طرق الاتصالات داخل النادي حسب متغير الوظيفة	150
59	يمثل مدى استخدام موظفي النادي لتكنولوجيات الحديثة لاتصال	151
60	يمثل مدى استخدام موظفي النادي لتكنولوجيات الحديثة لاتصال حسب متغير السن	152
61	يمثل مدى استخدام موظفي النادي لتكنولوجيات الحديثة لاتصال حسب متغير الوظيفة	153
62	يمثل مدى تقبل المسؤولين للآراء و اقتراحات الموظفين داخل النادي	154
63	يمثل مدى وجود تكامل بين الإطار الفني و الإداري لنادي	155
64	يمثل مدى وجود تكامل بين الإطار الفني و الإداري لنادي حسب متغير الوظيفة	156
65	يمثل مدى وجود تكامل بين الإطار الفني و الإداري لنادي حسب متغير الخبرة	157

## فهرس الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي حسب أنجلوسكسون	68
02	الهيكل التنظيمي حسب منطقة جنوب أوروبا (اسبانيا)	69
03	الهيكل التنظيمي الأساسي	70
04	يمثل توزيع العينة حسب متغير السن	89
05	يمثل توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	90
06	يمثل توزيع العينة حسب متغير اللغة المستخدمة	91
07	يمثل توزيع العينة حسب متغير الوظيفة	92
08	يمثل توزيع العينة حسب متغير الخبرة	93
09	يمثل مدى تلقي الأوامر و التعليمات من المشرف مباشرة	94
10	يمثل مدى اعتبار الاجتماعات إحدى الطرق الفعالة لإيصال المعلومات داخل النادي	97
11	يمثل مدى اعتبار المقابلة الشخصية هي الوسيلة الهامة لإيصال المعلومات داخل النادي	101
12	يمثل مدى سهولة و سرعة المسؤول في حل المشاكل داخل النادي	103
13	يمثل مدى اعتبار المكالمات الهاتفية الوسيلة المعتمدة لاتصال بالمسؤول داخل النادي	107
14	يمثل مدى وجود المناقشة بالخصوص العمل بين الزملاء داخل النادي	110
15	يمثل مدى وجود اتصال بين الإطار الفني و الإداري	112
16	يمثل مدى وجود المنافسة بين الأداء الشخصي و الزملاء	114
17	يمثل الوسيلة المفضلة من أجل الاتصال بينك و بيت الزملاء و المسؤولين	115
18	يمثل اتخاذ القرار التنظيمي يكون بالتشاور	118
19	يمثل مدى تدخل المسؤول الأول في صلاحيات الموظفين داخل النادي	120
20	يمثل مدى إصدار التعليمات و الأوامر وفق الهيكل التنظيمي	122
21	يمثل الأشخاص المتحملين للمسؤولية داخل النادي	123
22	يمثل مدى مراقبة المشرف لتصرفات الموظفين	126
23	يمثل مدى وجود الاتصال بين الموظفين و المسؤول داخل النادي	127
24	يمثل مدى دراية الموظفين بكل التغيرات التي تطرأ على النادي	128
25	يمثل مدى سهولة نقل المعلومات و تبادلها داخل النادي	129
26	يمثل مدى شعورك بالقلق و الاضطراب أثناء الاتصال بالمسؤول داخل النادي	132
27	يمثل مدى التأثير السلبي لتعدد اللغات داخل النادي على الأداء	136

139	يمثل عدم الاستقرار داخل النادي و مدى تأثيره على الأداء	28
143	يمثل مدى ملائمة التوقيت الذي يختاره المسؤولين لانعقاد الاجتماعات	29
145	يمثل مدى وجود الضغوطات أثناء العمل	30
147	يمثل مدى اعتبار طريقة الإعلانات المعتمدة داخل النادي فعالة	31
149	يمثل مدى تنوع طرق الاتصالات داخل النادي	32
151	يمثل مدى استخدام التكنولوجيات الحديثة لاتصال	33
154	يمثل مدى تقبل المسؤولين لآراء و اقتراحات الموظفين داخل النادي	34
155	يمثل مدى وجود تكامل بين الإطار الفني و الإداري	35

## فهرس المحتويات

كلمة شكر.

الإهداء.

ملخص الدراسة.

مقدمة.

### الإطار المنهجي

- 1- إشكالية الدراسة و تساؤلاتها.....6
- 2- أهداف الدراسة.....7
- 3- أهمية الدراسة.....7
- 4- منهج الدراسة و أدواته.....8
- 5- مجتمع البحث و عينته.....11
- 6- تحديد المفاهيم و المصطلحات.....11
- 7- الدراسات السابقة.....16

### الإطار النظري

#### الفصل الأول الاتصال الداخلي.

تمهيد

- المبحث الأول: خلفية النظرية للدراسة.....26
- المبحث الثاني: مفهوم الاتصال الداخلي و أهميته.....29
- المبحث الثالث: وظائف الاتصال الداخلي و أنواعه.....32
- المبحث الرابع: طرق الاتصال الداخلي و وسائله.....36
- المبحث الخامس: مؤثرات الاتصال الداخلي و عوائقه.....41
- المبحث السادس: مقومات الاتصال الداخلي.....43

المبحث السابع: الاتصال الداخلي في الاندية الرياضية.....	45
خلاصة الفصل	

## الفصل الثاني: عملية التنظيم

### تمهيد الفصل

المبحث الأول: مفهوم التنظيم وخصائصه.....	49
المبحث الثاني: أهداف التنظيم وأهميته.....	54
المبحث الثالث: أنواع التنظيم ومبادئه.....	56
المبحث الرابع: خطوات التنظيم وأشكاله.....	61
المبحث الخامس: تنميط التنظيم ومشاكله.....	65
المبحث السادس: التنظيم في الاندية الرياضية لكرة القدم.....	70
خلاصة الفصل	

## الفصل الثالث: الاندية الرياضية لكرة القدم

### تمهيد

المبحث الأول: مفهوم النادي الرياضي و إطاره القانوني.....	74
المبحث الثاني: مراحل تطور النوادي الرياضية في الجزائر.....	75
المبحث الثالث: أصناف النوادي الرياضية لكرة القدم.....	78
المبحث الرابع: الهياكل التنظيمية للنادي الرياضي.....	79
المبحث الخامس: أهداف النوادي الرياضية لكرة القدم.....	80
المبحث السادس: دور الاتصال الداخلي في تنظيم النوادي الرياضية لكرة القدم.....	81
خلاصة الفصل	

## الإطار التطبيقي

### دور الاتصال الداخلي في تنظيم النادي الرياضي المحترف لشبيبة القبائل

### تمهيد

1- بطاقة فنية للنادي الرياضي المحترف شبيبة القبائل.....	88
---	----



88.....	2- تفريغ و تحليل الجداول البيانات الشخصية
94.....	3- تفريغ و تحليل جداول المحور الثاني
118.....	4- تفريغ و تحليل جداول المحور الثالث
129.....	5- تفريغ و تحليل جداول المحور الرابع
158.....	6- نتائج الدراسة

خاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

فهرس المحتويات

