

أثر إستراتيجية الاتصال الإداري على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع الناشئين في الأندية الجزائرية المحترفة في كرة القدم.

Impact of the strategy of administrative communication on the level of Functional performance of workers in the junior sector in the Algerian professional football teams

محمد الصديق لوط¹، كمال بن مصباح²

¹ معهد التربية البدنية و الرياضية جامعة الجزائر 3 Laouetmohammedseddik@gmail.com

² معهد التربية البدنية و الرياضية جامعة الجزائر 3 anisbenmesbah499@gmail.com

معلومات عن البحث:

ملخص:

هدف البحث للتعرف على واقع إستراتيجية الاتصال التي تتبعها الأندية الجزائرية المحترفة لكرة القدم ومدى فاعليتها في الرفع من مستوى أداء الموارد البشرية الإدارية والفنية العاملة في قطاع الناشئين، لهذا، اعتمد على المنهج الوصفي، وشملت عينة الدراسة 36 مسير و 24 مدرب و 6 مدراء فنيين، واستعمل الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى أن الإستراتيجية الاتصالية على مستوى الأندية الجزائرية تعاني من عدة نقائص من بينها: إخفاء المعلومات و ضعف الكفاءة الاتصالية للمسيرين والمدربين، بالإضافة إلى أن الإدارة العليا للأندية لا تستمع بالشكل اللازم لانشغالات الإداريين والفنيين، وعليه أوصت الدراسة على ضرورة الاهتمام بالاتصال الصاعد والنازل وتدعيم الثقافة الاتصالية لدى الإداريين والمدربين عن طريق إخضاعهم لتكوينات في مجال الاتصال والاستماع لانشغالات.

الباحث المرسل: محمد الصديق لوط

Laouetmohammedseddik@gmail.com

Keywords:

Organizational Communication, Labour performance, human resources

Abstract

The objective of the research is to learn about the reality of the communication strategy of the Algerian professional football teams and to answer the question, the researcher relied on the descriptive curriculum type survey, and The study sample included 36 Administrators , 24 coaches, 6 technical Managers in six professional teams in the east, and used the questionnaire as a means of data collection. The study found that the strategy of communication at the level of the Algerian teams in relation to the youth sector suffers from several shortcomings, including: the concealment of information and the poor communication competence of Administrators and coaches , as well as the higher management of the clubs do not listen in the form necessary for the concerns of the administrators and technicians, and therefore the study recommended the need to take care of the coming up and down and strengthen the communication culture of the administrators and coaches by subjecting them to the formation of communication and listening.

1 - مقدمة :

يعتبر الاتصال الإداري من بين أبرز المواضيع التي تستقطب اهتمام الباحثين والمفكرين خاصة في العلوم الإنسانية وبصورة أكثر دقة في علوم الإعلام والاتصال. وهذا يعود إلى أن الاتصال من بين أبرز العوامل التي أنشأت علاقات اجتماعية بين الأفراد ، وهذا بعد مروره بعدة مراحل من التطور المستمر، مكنت هؤلاء الأفراد من تنظيم وتنسيق النشاطات فيم بينهم من خلال تبادل المعلومات والذي يمثل مضمون الاتصال. وكذلك بالنسبة للمؤسسات، أصبح الاتصال وخاصة الاتصال الداخلي يحضاه باهتمام بالغ من طرف المدراء ولمسيرين كونه أحد العوامل التي تسعى من خلاله المؤسسة إلى حل مشاكلها و تحقيق أهدافها، فهو يعمل على تسيير وتنظيم العلاقات داخلها ، إذ على قدر ما يكون الاتصال فعال تكون النتائج مبينة بصفة إيجابية في حسن سيرورة وانسياب المعلومات بين أطراف العملية الاتصالية وبقدر ما كانت العملية الاتصالية في المؤسسة غير فعال فإنه يصبح وسيلة عرقلة للمؤسسة من خلال عدم دوران المعلومات بين أطراف العملية الاتصالية . حيث يمثل الاتصال عملية انتقال وتبادل المعلومات والأفكار والآراء للمساعدة على أداء الأعمال بطريقة أفضل وجعل الأفكار تفهم بوضوح وفي الوقت المناسب، لذلك يعتبر العصب الحيوي والمحرك الرئيسي لأي مؤسسة فهو عنصر رئيسي من عناصر إستراتيجية التسيير الحسن لها، والاتصال الداخلي يهدف لتحسيس العامل بقيمته ويمنحه مكانة في التنظيم المعبر عنه بالحيز الفيزيقي ، ويظهر من خلال الإدارة بمختلف مستوياتها، وكذا تقسيم المهام، وتوزيع الأدوار كما يحدد العلاقات وينظمها لتحقيق التنسيق (محمد عمي شهين، 1982 ، ص 242) وتزداد أهمية الاتصال كوظيفة من الوظائف الرئيسية في المؤسسة مع التعقيد في التكنولوجيا المستعملة في الإنتاج أو أي نشاط آخر في المؤسسة، إذ أصبحت الأوامر والتوجيهات في شكل معادلات و معاني تقنية ذات جانب علمي أكثر تعقيدا. وهذا ما يؤثر مباشرة

في نشاط المؤسسة حيث تتحدد هذه النتائج بالدور الذي يلعبه الاتصال (ناصر دادي عدون، 2005، ص 8)، و من خلال أهمية الاتصال كعلم و كعملية دخلت جميع ميادين الحياة في المجتمعات، ولأن المؤسسة جزء من المجتمع أصبحت المؤسسات تعتمد على الاتصال في تحقيق أهدافها ومع تطور المؤسسات تطورت أساليب الاتصال لتلبي حاجاتها وتحقق أهدافها، فقد قام العديد من الباحثون بدارية موضوع الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء، مثل دراسة بوعطيط جلال الدين سنة 2009، تحت عنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، وكانت نتيجة هذه الدراسة وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي وكذا الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين، ودراسة بوفالطة محمد سيف الدين سنة 2009، تحت عنوان أثر الاتصالات التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، وقد توصلت إلى أن بيئة العمل في عينة الدراسة ملائمة إلى حد ما لممارسة الاتصالات التنظيمية، وكذلك الاتصالات التنظيمية تلعب دور مهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للأفراد، وقد تشابهت الدراسة الحالية مع هذه الدراسات في تحليل الواقع الاتصال الإداري في المؤسسات للتعرف على المميزات والعيوب، واختلفت معها في نوعية المؤسسة حيث أجريت دراستنا على مؤسسة رياضية

تعتبر إستراتيجية الاتصال من أهم الأساليب لتخطيط و متابعة وتقييم و رقابة الاتصال داخل المنظمة، كما تلعب إستراتيجية الاتصال دورا مهما داخل المنظمات وهذا ما نحاول التعرف عليه من خلال موضوع هذا البحث و ذلك بطرح التساؤل التالي : إلى أي مدى تساهم إستراتيجية الاتصال الإداري على مستوى الأندية الجزائرية المحترفة لكرة القدم في الرفع من مستوى أداء الموارد البشرية الإدارية والفنية العاملة في قطاع الناشئين؟.

ونتج عن هذا التساؤل تساؤلين فرعيين و هما : هل أنماط الاتصال الإداري الموجودة

(الصاعد، النازل والأفقي) تساهم بدرجة عالية في تحسين مستوى أداء مختلف الموارد البشرية الإدارية والفنية العاملة في قطاع الناشئين؟، وهل تتم عملية الاتصال الإداري بين مختلف الموارد البشرية الإدارية والفنية العاملة في قطاع الناشئين بسلاسة ومن دون معوقات أو عراقيل؟ .

وللإجابة على هذه التساؤلات تم في هذا البحث اختبار فرضية رئيسية بعد تقسيمها لفرضيتين جزئيتين، حيث نصت الفرضية الرئيسية على أن إستراتيجية الاتصال التنظيمي على مستوى الأندية الجزائرية المحترفة لكرة القدم تساهم في الرفع بدرجة عالية من مستوى أداء الموارد البشرية العاملة في قطاع الناشئين. فيما نصت الفرضية الجزئية الأولى على أن أنماط الاتصال التنظيمي (الصاعد و الهابط والأفقي) تساهم بدرجة عالية في تحسين مستوى أداء مختلف الموارد البشرية الإدارية والفنية العاملة في قطاع الناشئين، كما نصت الفرعية الجزئية الثانية على أن عملية الاتصال التنظيمي بين مختلف الموارد البشرية الإدارية والفنية العاملة في قطاع الناشئين تتم بدرجة عالية من الفعالية والكفاءة. وقد هدف البحث من خلال طرح التساؤلات السابقة واختبار الفرضيات المقدمة، إلى محاولة التعرف على واقع إستراتيجية الاتصال التنظيمي على مستوى أندية كرة القدم الجزائرية المحترفة ومدى مساهمتها في الرفع من مستوى أداء الموارد البشرية العاملة في قطاع الناشئين ، من خلال التعرف على مدى وجود معوقات تحول دون فعالية عملية الاتصال التنظيمي بين الموارد البشرية الإدارية والفنية العاملة في قطاع الناشئين على مستوى أندية كرة القدم الجزائرية المحترفة، وكذلك التعرف على مدى تأثير أنماط الاتصال التنظيمي بأشكاله المختلفة في مستوى أداء الموارد البشرية الإدارية والفنية العاملة على مستوى قطاع الناشئين في الأندية الجزائرية المحترفة لكرة القدم.

II الطريقة و الأدوات

إستراتيجية الاتصال الإداري على مستوى الأداء الوظيفي
للعاملين في قطاع الناشئين في الأندية الجزائرية المحترفة في كرة القدم.

1- عينة الدراسة و طريقة اختيارها: شملت عينة الدراسة الإداريين و الفنيين في ستة أندية محترفة ، حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية .

الجدول رقم 01 يبين خصائص عينة الدراسة

الوظيفة اسم النادي	عدد مسيري الإدارة العليا	المسيرين في قطاع الناشئين	عدد المدربين في قطاع الناشئين	عدد المدراء الفنيين لقطاع الناشئين
وفاق سطيف	02	04	04	01
شباب قسنطينة	02	04	04	01
دفاع تاجنانت	02	04	04	01
جمعية عين مليلة	02	04	04	01
مولودية العلمة	02	04	04	01
أهلي برج بوعرييج	02	04	04	01
المجموع	12	24	24	06

وشملت الدراسة ثلاث مجالات كالآتي :

- **المجال البشري** : نتيجة الاتصال مع الأندية المحترفة في الشرق الجزائري تم تحديد العينة وتوزيع الاستبيانات حيث تم توزيع 54 استبيان استرجع منها 50 وكانت صالحة للدراسة منها 48 استمارة.

الجدول رقم 02 يبين استمارات الاستبيان الموزعة و المسترجعة و الصالحة للدراسة .

الوظيفة الاستمارات	مسيري الإدارة العليا	الإداريين في قطاع الناشئين	المدربين الفنيين	المدراء الفنيين
عدد الاستمارات الموزعة	12	24	24	06
عدد الاستمارات المسترجعة	90	91	19	04
عدد الاستمارات الصالحة	90	91	18	04

- **المجال المكاني :** شمل خمس ولايات و هي قسنطينة ، سطيف ، ميلة ، أم البواقي ، برج بوعريريج ، حيث تم توزيع الاستبيان على المدربين والمسيرين و المدراء الفنيين في أندية هذه الولايات
- **المجال الزمني :** أجريت الدراسة في الفترة ما بين أبريل 2017 وماي 2018

2- إجراءات الدراسة

1-2 منهج البحث

بما أن الدراسة تتمحور حول إستراتيجية الاتصال في أندية كرة القدم الجزائرية ، وتبعاً لإشكالية و أهداف البحث فقد أعتمد المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي منهج للدراسة.

2-2 متغيرات البحث

المتغير المستقل هو : إستراتيجية الاتصال الإداري، والمتغير التابع هو: أداء الموارد البشرية

2-3 وسائل جمع البيانات

2-3-1 **الدراسة النظرية :** استعمل الباحثان العديد من المصادر و المراجع من كتب و مذكرات ومجلات التي تتكلم على الاتصال في المنظمات ، والتي تخدم الموضوع سواء العربية أو الأجنبية

2-3-2 **الاستبيان :** يعتبر وسيلة هامة لجمع البيانات يتكون من عدد من الأسئلة المكتوبة في نموذج يعد لذلك ثم القيام بالإجابة على هذه الأسئلة (منى الأزهرى، مصطفى باهي، 2000، م، ص 64) استعمل الباحثان الاستبيان لجمع المعلومات من عينة الدراسة، حيث قامى بتوزيع استمارات استبائيته على مدربين وإداريين ومدراء فنيين عاملين في قطاع الناشئين ، حيث قسم الاستبيان إلى محورين : المحور الأول

حول مدى مساهمة أنواع الاتصال الموجودة في تحسين أداء العاملين في الأندية وهي من السؤال رقم 01 إلى السؤال رقم 09 ، والمحور الثاني حول مدى وجود عراقيل تشوب العملية الاتصالية داخل الأندية الرياضية وهي من السؤال رقم 10 إلى السؤال رقم 15 .

• **صدق و ثبات الاستبيان:**

- **صدق الاستبيان**

- **الصدق الظاهري :** اعتمدنا في قياس صدق استمارة الاستبيان على صدق المحكمين حيث قمنا بتوزيع الاستبيان على خمس أساتذة في معهد التربية البدنية و الرياضية بجامعة أم البواقي

- **صدق الاتساق الداخلي :**

قام الباحثان بالتأكد من صحة أداة الدراسة من خلال تجربتها على عينة استطلاعية مكونة من 30 إداري و فني، و هذا بعد اجراء التعديلات على الاستبيان وفق توجيهات الأساتذة المحكمين ، حيث تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارات محوري الاستبيان و الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة .

الجدول رقم 03 يوضح معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول

رقم العبارة في المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
01	**0.815	0.00
02	**0.754	0.00
03	**0.830	0.00
04	**0.820	0.00
05	**0.693	0.00
06	**0.759	0.00
07	**0.848	0.00
08	**0.744	0.00
09	**0.741	0.00

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.01

من خلال نتائج الجدول رقم 03 نجد أن جميع معاملات الارتباط بين عبارات المحور الأول و الدرجة الكلية للمحور الأول دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.01 ، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.693 ، فيما كان الحد الأعلى 0.848 .
وعليه جميع عبارات المحور الأول متنسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي له .

الجدول رقم 04 يوضح معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني

رقم العبارة في المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
10	**0.877	0.00
11	**0.630	0.00
12	**0.761	0.00
13	**0.911	0.00
14	**0.939	0.00
15	**0.791	0.00

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.01

إستراتيجية الاتصال الإداري على مستوى الأداء الوظيفي
 للعاملين في قطاع الناشئين في الأندية الجزائرية المحترفة في كرة القدم.

من خلال نتائج الجدول رقم 04 نجد أن جميع معاملات الارتباط بين عبارات المحور الثاني و الدرجة الكلية للمحور الثاني دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01 ، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.630 ، فيما كان الحد الأعلى 0.939 .
 وعلية جميع عبارات المحور الثاني متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي له .

- **الصدق البنائي**

الجدول رقم 04 يوضح معاملات الارتباط بين درجة محاور الاستبيان و الدرجة الكلية للاستبيان

رقم المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
المحور الأول	**0.978	0.00
المحور الثاني	**0.949	0.00

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.01

من خلال نتائج الجدول رقم 05 نجد أن معاملات الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبيان و الدرجة الكلية للاستبيان دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01 ، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.949 ، فيما كان الحد الأعلى 0.978 ، وعلية جميع محاور الاستبيان لما وضعت لقياسه

- **ثبات الاستبيان :**

الجدول رقم 05 يبين معامل الارتباط لحساب ثبات الاستبيان

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
المحور الأول	10	0.903
المحور الثاني	06	0.938
الاستبيان كامل	16	0.962

يتضح من الجدول رقم 06 أن معمل الثبات العام لمحاور الدراسة مرتفع حيث بلغ (0.962) للإجمالي فقرات الاستبيان الستة عشر ، حيث كان ثبات الاستبيان للمحور الأول (0.903) و المحور الثاني (0.938) وهو يمثل مستوى ثبات عالي بحسب مقياس نانلي الذي اعتمد (0.70) كحد أدنى للثبات

2-4 الأدوات الإحصائية : استعملنا النسب المؤوية ومعامل الارتباط للتوصل لمؤشرات تساعدنا من أجل تحليل و تفسير النتائج كما استعملنا كذلك المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الوزن النسبي لقياس فرضيات دراستنا ، واعتمدنا على مقياس Linker ، كما هو موضح :

الجدول رقم 07 يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لقياس فرضيات الدراسة

مستوى الموافقة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	ر موافق	موافق جدا
الدرجة	01	02	03	04	05
متوسط حسابي	1 - 1.79	1.80 - 2.59	2.6 - 3.39	3.4 - 4.19	4.2 - 5
الوزن النسبي	20%-36%	36%-52%	52%-68%	68%-84%	84%-100%
درجة الدلالة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا
مجال القبول	الوزن النسبي > 60 % مرفوض				الوزن النسبي < 60 % مقبول

III عرض النتائج : مناقشة الفرضية الجزئية الأولى

إستراتيجية الاتصال الإداري على مستوى الأداء الوظيفي
للعاملين في قطاع الناشئين في الأندية الجزائرية المحترفة في كرة القدم.

الجدول رقم (08) يمثل التحليل الإحصائي الوصفي لإجابات عينة الدراسة اتجاه أنماط
الاتصال الإداري

رقم العبرة	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	درجة الدالة
01	تقوم بتبادل المعلومات في مجال العمل مع زملائك بكل حرية	3.78	0.74	75.60	01	عالية
02	تقوم بتبادل الآراء و الأفكار حول مشروع النادي مع زملائك بكل حرية	2.98	0.71	59.60	02	متوسطة
03	تتم عملية تواصلك مع زملائك في جو مناسب و محفز على الأداء	2.52	0.50	50.40	07	منخفضة
04	تقوم الإدارة بالاستماع للمقترحات لتحسين ظروف العمل	1.72	0.61	34.40	09	منخفضة جدا
05	تقوم الإدارة بالاستماع للشكاوى المتعلقة بالمشاكل المهنية	1.88	0.43	37.60	08	منخفضة
06	تتم عملية تواصلك مع مسئولك في جو مناسب و محفز على الأداء	2.62	0.63	52.40	05	متوسطة
07	تتلقى المعلومات الخاصة بعملك من طرف مسئولك في الوقت المناسب	2.78	0.81	55.60	04	متوسطة
08	تتلقى المعلومات الخاصة بعملك من طرف مسئولك بطريقة مناسبة	2.92	0.92	58.40	03	متوسطة
09	تتم عملية تواصل مسئولك معك في جو مناسب و محفز على الأداء	2.24	0.96	44.80	06	منخفضة
	المجال	2.66	0.42	53.20		متوسطة

من خلال نتائج الجدول رقم 08 يتضح أن العبارات الأكثر دلالة هي العبارات رقم 01، 02 ، 08 حيث : جاءت في المركز الأولى العبارة القائلة بأن الموارد البشرية العاملة في قطاع الناشئين تقوم بتبادل المعلومات في مجال العمل فيما بينها بكل حرية بمتوسط حسابي 3.78 و هو أكبر من المتوسط الحسابي المحايد 3.00 ، وزن نسبي بلغ 75.60 % ، و هو أكبر من الوزن النسبي المحايد 60.00 % ، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة لهم توجه ايجابي بدرجة عالية نحو هذه العبارة ، و جاءت في المركز الثاني العبارة القائلة بأن الموارد البشرية العاملة في قطاع الناشئين تقوم بتبادل الآراء والأفكار حول مشروع النادي وسياساته فيما بينها بكل حرية بمتوسط حسابي 2.98 وهو أقل من المتوسط الحسابي المحايد 3.00 ، وزن نسبي بلغ 59.60 %، وهو أقل من الوزن النسبي المحايد 60.00 % ، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة لهم توجه سلبي بدرجة متوسطة نحو هذه العبارة، أما في المرتبة الثالث فجاءت العبارة القائلة بأن الموارد البشرية العاملة في قطاع الناشئين تتلقى المعلومات الخاصة بعملها من طرف المسئول بطريقة مناسبة بمتوسط حسابي 2.92 و هو أقل من المتوسط الحسابي المحايد 3.00 ، و وزن نسبي بلغ 58.40 % و هو أقل من الوزن النسبي المحايد 60.00 % ، ما يعني أن أفراد عينة الدراسة لهم توجه سلبي بدرجة متوسطة نحو هذه العبارة. من خلال هذه النتائج يتضح أن ادارات الأندية اهتمت بتوفير جو ديمقراطي لنمط الاتصال الأفقي بين مختلف الموارد البشرية العاملة في قطاع الناشئين و هذا ما ينعكس ايجابيا في تبادل المعلومات التي من شأنها تحسين مستوى أداء تلك الموارد لعملها ، كما أن هذا الجو الديمقراطي في نمط الاتصال الأفقي يتضح و لو بشكل أقل في عملية تبادل الأفكار حول مشروع النادي ، بالإضافة الى نمط الاتصال العمودي يتم في جو ملائم الى حد ما . ومن خلال الجدول أيضا يتضح لنا أن العبارات الأقل دلالة هي العبارات رقم 04، 05 ، 03 حيث جاءت في المركز الأخير العبارة القائلة بأن "

الإدارة تقوم بالاستماع لمقترحات الموارد البشرية العاملة في قطاع الناشئين لتحسين ظروف العمل " بمتوسط حسابي 1.72 و هو أقل من المتوسط الحسابي المحايد 3.00 ، و وزن نسبي بلغ 34.40 % و هو أقل من الوزن النسبي المحايد 60.00 % ، ما يعني أن أفراد العينة لهم توجه سلبي بدرجة عالية جدا نحو هذا العبارة ، و جاءت في المركز الثامن و ما قبل الأخير العبارة القائلة بأن الإدارة تقوم بالاستماع لشكاوى الموارد البشرية العاملة في قطاع الناشئين بمتوسط حسابي 1.88 و هو أقل من المتوسط الحسابي المحايد 3.00 ، و وزن نسبي بلغ 37.60 % و هو أقل من الوزن النسبي المحايد 60.00 % ، ما يعني أن أفراد العينة لهم توجه سلبي بدرجة عالية نحو هذا العبارة ، أما في المرتبة السابعة فجاءت العبارة القائلة بأن " عملية تواصلك مع زملائك تتم في جو مناسب و محفز على الأداء " بمتوسط حسابي 2.52 و هو أقل من المتوسط الحسابي المحايد 3.00 ، و وزن نسبي بلغ 50.40 % و هو أقل من الوزن النسبي المحايد 60.00 % ، ما يعني أن أفراد العينة لهم توجه سلبي بدرجة متوسطة نحو هذا العبارة .

من خلال هذه النتائج يتبين أنه لا يوجد اهتمام بمشاكل و مقترحات الموارد البشرية العاملة على مستوى قطاع الناشئين و ذلك من خلال اهمال ادارات الأندية لنمط الاتصال الصاعد و هذا ما قد يؤثر على ولاء تلك الموارد البشرية للأندية الرياضية و من ثم تراجع في أداءها و مردودها ، ما يؤثر على فعالية و كفاءة تنفيذ الاستراتيجية الاتصالية و من خلالها الاستراتيجية العامة للنادي الرياضي . و في المجمل جاءت استجابة أفراد عينة الدراسة اتجاه مجال تأثير أنماط الاتصال التنظيمي على أداء الموارد البشرية العاملة في قطاع الناشئين سلبية ، بمتوسط حسابي 2.62 و هو أقل من المتوسط الحسابي المحايد 3.00 ، و وزن نسبي بلغ 52.40 % و هو أقل من الوزن النسبي المحايد 60.00 % ، بدرجة دلالة متوسطة ، و هذا يدل على أن أنماط

الاتصال التنظيمي على مستوى قطاع الناشئين تأثر بدرجة متوسطة في تحسين الأداء ، وهي درجة لا تدعم بشكل قوي تحقيق أهداف العملية الاتصالية على مستوى قطاع الناشئين .

1- مناقشة الفرضية الجزئية الثانية

الجدول رقم (09) يمثل التحليل الإحصائي الوصفي لإجابات عينة الدراسة اتجاه أنماط الاتصال الإداري

عبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	رتبة	درجة الدلالة
10	العملية الاتصالية تتميز بوجود وجودة نظام فعال للاتصال	2.64	0.60	52.80	3	متوسطة
11	الاتصال الموجود على مستوى النادي يتميز بسلاسة انتقال المعلومات بين للإداريين والفنيين	2.68	0.51	53.60	2	متوسطة
12	الاتصال الموجود على مستوى النادي يتميز بجودة الكفاءة الاتصالية للمسيرين	2.52	0.58	50.40	6	منخفضة
13	الاتصال الموجود على مستوى النادي يتميز بجودة الكفاءة الاتصالية للمدربين	2.58	0.81	51.60	5	منخفضة
14	نمط القيادة الموجود على مستوى النادي يسهل سلاسة العملية الاتصالية	2.62	0.60	52.40	4	متوسطة
15	وسائل الاتصال المستعملة على مستوى النادي ملائمة للعملية الاتصالية	2.98	0.65	59.60	1	متوسطة
	المجال	2.66	0.51	53.20		متوسطة

إستراتيجية الاتصال الإداري على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع الناشئين في الأندية الجزائرية المحترفة في كرة القدم.

من خلال نتائج الجدول رقم 09 يتضح لنا العبارات الأكثر دلالة هي العبارات رقم 15، 11، 10 ، حيث : جاءت في المركز الأولى العبارة القائلة بأن " وسائل الاتصال المستعملة على مستوى النادي ملائمة للعملية الاتصالية " ، بمتوسط حسابي 2.98 و هو أقل من المتوسط الحسابي المحايد 3.00 ، و وزن نسبي بلغ 59.60 % وهو أقل من الوزن النسبي المحايد 60.00 % ، ما يعني أن أفراد العينة لهم توجه سلبي بدرجة متوسطة نحو هذا العبارة، وجاءت في المركز الثاني العبارة القائلة بأن " الاتصال الموجود على مستوى النادي يتميز بسلاسة انتقال المعلومات بين للإداريين والفنيين على مستوى قطاع الناشئين " ، بمتوسط حسابي 2.68 وهو أقل من المتوسط الحسابي المحايد 3.00 ، و وزن نسبي بلغ 53.60 % وهو أقل من الوزن النسبي المحايد 60.00 % ، ما يعني أن أفراد العينة لهم توجه سلبي بدرجة متوسطة نحو هذا العبارة ، أما في المرتبة الثالث فجاءت العبارة القائلة بأن " العملية الاتصالية تتميز بوجود وجود نظام فعال للاتصال " بمتوسط حسابي 2.64 و هو أقل من المتوسط الحسابي المحايد 3.00 ، و وزن نسبي بلغ 52.80 % وهو أقل من الوزن النسبي المحايد 60.00 % ، ما يعني أن أفراد العينة لهم توجه سلبي بدرجة متوسطة نحو هذا العبارة. من خلال هذه النتائج يتبين أن ادارات الأندية أولت اهتمام بالدرجة الأولى الى توفير وسائل وقنوات اتصال مناسبة لنقل المعلومات في قطاع الناشئين وكذلك اهتمت من خلال توفير القنوات المناسبة للاتصال بسلاسة العملية الاتصالية و أيضا من توجهات ادارات الأندية هي وضع نظام فعال للاتصال، ولكن يبقى مستوى فعالية هذه النظام و ووسائل الاتصال وسلاسة انتقال المعلومة بدرجة متوسطة و هي درجة تحتاج المزيد من الاهتمام من أجل أن تحقق العملية الاتصالية أهدافها. و من خلال الجدول أيضا يتضح أن العبارات الأقل دلالة هي العبارات رقم 14 ، 13 ، 12 ، حيث: جاءت في المركز الأخير العبارة القائلة بأن " الاتصال الموجود على مستوى النادي يتميز

بجودة الكفاءة الاتصالية للمسيرين " بمتوسط حسابي 2.52 و هو أقل من المتوسط الحسابي المحايد 3.00 ، و وزن نسبي بلغ 50.40 % و هو أقل من الوزن النسبي المحايد 60.00 % ، ما يعني أن أفراد العينة لهم توجه سلبي بدرجة متوسطة نحو هذا العبارة وجاءت في المركز الخامس وما قبل الأخير العبارة القائلة بأن " الاتصال الموجود على مستوى النادي يتميز بجودة الكفاءة الاتصالية للمدربين " بمتوسط حسابي 2.58 وهو أقل من المتوسط الحسابي المحايد 3.00 ، ووزن نسبي بلغ 51.60 % وهو أقل من الوزن النسبي المحايد 60.00 % ، ما يعني أن أفراد العينة لهم توجه سلبي بدرجة متوسطة نحو هذا العبارة ، أما في المرتبة الرابعة فجاءت العبارة القائلة بأن " نمط القيادة الموجود على مستوى النادي يسهل سلاسة العملية الاتصالية " بمتوسط حسابي 2.62 و هو أقل من المتوسط الحسابي المحايد 3.00 ، ووزن نسبي بلغ 52.40 % و هو أقل من الوزن النسبي المحايد 60.00 % ، ما يعني أن أفراد العينة لهم توجه سلبي بدرجة متوسطة نحو هذا العبارة . من خلال هذه النتائج يتبين لنا أن عملية الاتصال تعاني بالدرجة الأولى من مشكل في الكفاءة الاتصالية للمسيرين و هذا راجع ربما الى ضعف التكوين المتخصص الذي تلقاه المسيرين على مستوى النادي فيما يخص مهارات الاتصال الفعال، و كذلك بالنسبة لكفاءة المدربين في التواصل فهي تعتبر ضعيفة و لا يمكن من خلال هذا المستوى تحقيق أهداف عملية التدريب، أما فيما يخص مهارة القيادة فهو بدرجة متوسطة من الفعالية وهي غير كافية لتحقيق أهداف العملية الاتصالية بفعالية وتحتاج لمزيد من التحسين.

وفي المجلد جاءت استجابة أفراد عينة الدراسة اتجاه مجال فعالية و كفاءة العملية الاتصالية سلبية، بمتوسط حسابي 2.68 وهو أقل من المتوسط الحسابي المحايد 3.00، ووزن نسبي بلغ 53.60 % وهو أقل من الوزن النسبي المحايد 60.00 % ، وهذا يدل أن العملية الاتصالية على مستوى قطاع الناشئين تتم بدرجة متوسطة على العموم من

الفعالية والكفاءة، وهي درجة لا تدعم بشكل قوي تحقيق أهداف العملية الاتصالية على مستوى قطاع الناشئين، حيث تعاني هذه العملية من عدة نقائص بدرجة كبيرة مثل ضعف الكفاءة الاتصالية للمسيرين والمدربين على مستوى قطاع الناشئين.

IV - المناقشة

الجدول رقم (10) يمثل التحليل الإحصائي الوصفي لإجابات عينة الدراسة اتجاه محور إستراتيجية الاتصال

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الدلالة	القبول
01	الفرضية الجزئية الأولى	2.62	0.44	52.40	متوسطة	رفضت
02	الفرضية الجزئية الثانية	2.68	0.58	53.60	متوسطة	رفضت
	الفرضية الرئيسية	2.66	0.97	53.20	متوسطة	رفضت

1- الفرضية الجزئية الأولى القائلة بأن أنماط الاتصال التنظيمي (الصاعد والهابط والأفقي) تساهم بدرجة عالية في تحسين مستوى أداء الموارد البشرية الإدارية والفنية العاملة في قطاع الناشئين تم رفضها، لأن متوسطها الحسابي بلغ 2.62 وهو أقل من المتوسط الحسابي المرجح 3.00 ، ووزنها النسبي 52.40 % وهو أقل من الوزن النسبي المحايد 60.00 % ، حيث تم قبول الفرضية البديلة بأن أنماط الاتصال التنظيمي (الصاعد والهابط والأفقي) لا تساهم بدرجة عالية في تحسين مستوى أداء مختلف الموارد البشرية الإدارية والفنية العاملة في قطاع الناشئين

2- الفرضية الجزئية الثانية القائلة بأن العملية الاتصالية على مستوى قطاع الناشئين تتم بدرجة عالية من الفعالية والكفاءة تم رفضها، لأن متوسطها الحسابي بلغ 2.68 وهو

أقل من المتوسط الحسابي المرجح 3.00، ووزنها النسبي %53.60 وهو أقل من الوزن النسبي المحايد 60.00% ، حيث تم قبول الفرضية البديلة القائلة بأن العملية الاتصالية على مستوى قطاع الناشئين تتم بدرجة عالية من الفعالية و الكفاءة

3- الفرضية الرئيسية القائلة أن إستراتيجية الاتصال على مستوى الأندية الجزائرية المحترفة لكرة القدم تساهم بدرجة عالية في الرفع من مستوى أداء الموارد البشرية العاملة في قطاع الناشئين تم رفضها، لأن متوسطها الحسابي بلغ 2.66 وهو أقل من المتوسط الحسابي المرجح 3.00، ووزنها النسبي %53.20 وهو أقل من الوزن النسبي المحايد 60.00%، حيث تم قبول الفرضية البديلة القائلة بأن إستراتيجية الاتصال على مستوى الأندية الجزائرية المحترفة لكرة القدم لا تساهم بدرجة عالية في الرفع من مستوى أداء الموارد البشرية العاملة في قطاع الناشئين.

وقد اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة كل من :

- بوعيط جلال الدين سنة 2009 م ، تحت عنوان الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي، وكانت نتيجة هذه الدراسة تشير إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي وكذا الاتصال الصاعد و الأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين في عينة دراسته .

- دراسة بوفالطة محمد سيف الدين سنة 2009 م ، تحت عنوان أثر الاتصالات التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، وكانت نتيجة هذه الدراسة تشير إلى أن بيئة العمل في عينة دراسته ملائمة إلى حد ما لممارسة الاتصالات التنظيمية، وكذلك الاتصالات التنظيمية تلعب دور مهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للأفراد في عينة الدراسة.

V - خلاصة

خلص البحث إلى عدة استنتاجات تمثلت فيما يلي :

إستراتيجية الاتصال الإداري على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع الناشئين في الأندية الجزائرية المحترفة في كرة القدم.

- الإدارة العليا للأندية لا تستمع بالشكل اللازم لانشغالات الإداريين والفنيين على مستوى قطاع الناشئين فيما يخص الشكاوى أو الاقتراحات لتحسين مستوى وظروف العمل .
- غياب الجو الديمقراطي على مستوى الأندية الجزائرية الذي يسمح للإداريين والفنيين على مستوى قطاع الناشئين بتبادل الآراء و الأفكار حول مشروع تكوين المواهب الشابة مع الإدارة العليا للنادي .
- وسائل الاتصال المستعملة بين الإدارة العليا و الإداريين والفنيين العاملين على مستوى قطاع الناشئين تتميز بالملائمة .
- تعاني الإستراتيجية الاتصالية على مستوى الأندية الجزائرية فيما يخص قطاع الناشئين من عدة نقائص من بينها : احتكار و إخفاء المعلومات و كذا ضعف الكفاءة الاتصالية للمديرين والمدربين على مستوى القطاع.
- وعلى ضوء هذه الاستنتاجات تقدم الباحثان مجموعة من الاقتراحات و هي :
- الاهتمام بتطوير مهارات الاتصال بالنسبة للإداريين والمدربين العاملين في قطاع الناشئين .
- الاهتمام بالاتصال المساعد و النازل لأنه يعبر عن واقع النادي و قد يساهم في تعديل بعد القرارات .
- تدعيم الثقافة الاتصالية لدى الإداريين و المدربين عن طريق إخضاعهم لتكوينات في مجال الاتصال
- الاستماع لانشغالات و شكاوى الإداريين و المدربين العاملين في قطاع الناشئين ومحاولة حلها لأنهم المسؤولين عن نجاح أو فشل مشروع تكوين المواهب الشابة في النادي .

في الأخير وبما أن حدود الدراسة شملت عينة من المسيرين و المدربين في قطاع الناشئين على مستوى بعض أندية كرة القدم المحترفة في الشرق الجزائرية ، فقد تقدم الباحثان باقتراحات فيما يخص الأفاق المستقبلية تمثلت بإجراء دراسات عن تأثير استراتيجية الاتصال على الأداء الوظيفي على مستوى مدارس كرة القدم بالإضافة لقطاع الناشئين في الأندية المحترفة و الهاوية كذلك .

IV المراجع :

- 1- محمد علي شهيب: (1998) ، السلوك الإنساني في التنظيم ، دار الفكر العربي ، ط 1 ، القاهرة .
- 2- منى أحمد الأزهرى ، مصطفى حسين باهي: (2000)، أصول البحث العلمي في البحوث التربوية ، النفسية ، الاجتماعية ، الرياضية ، مركز الكتاب للنشر .
- 3- ناصر دادي عدون: (2005) ، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، دراسة نظرية وتطبيقية ، الجزائر ، بدون دار نشر .