

العنوان: أهمية الاتصال الفعال في توطيد العلاقة بين رؤساء الأندية الرياضية ومدربيهم

The Importance Of Effective Communication In Strengthening The Relationship Between Presidents And Coaches Of Sports Clubs

نجيب زرواق

جامعة الجزائر 3 ، nadjibz73@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 2019/09/15 تاريخ القبول: 2019/11/13 تاريخ النشر: 2019/12/19

الملخص :

يعتبر الاتصال من العمليات الاجتماعية الهامة، التي لا يمكن أن يعيش بدونها أي فرد أو جماعة أو منظمة، حيث يعتبر الاتصال الوسيلة التي يستخدمها الفرد في نقل آرائه وخبراته إلى الآخرين، وفي نفس الوقت يعتبر الاتصال وسيلة للآخرين في نقل أفكارهم وآرائهم وخبراتهم إلى الفرد فالإتصال جزء من الحياة الطبيعية للمجتمع الإنساني والمحافظة عليها وترحيلها من جيل إلى آخر، والواقع أن الإنسان دائم الإتصال مع الأفراد الذين يعيشون ويعملون معه في المجتمع ليتصل بهم ويتصلوا به يقال إن أي نادي رياضي ناجح لا بد أن يستند إلى أمرين أساسيين وهما الطاقم الإداري والطاقم الفني، فعندما يكون الاتصال بين هؤلاء صحيحا وقائما على أسس علمية فيكون فعالا على جميع المستويات وبالتالي تكون علاقات ايجابية تتماشى مع طموحات أعضاء النادي ككل، وتطرقنا في دراستنا هذه إلى استخدام المنهج الوصفي لإجراء هذا البحث الميداني و مجتمع البحث في دراستنا هو أندية بلدية المسيلة وقمنا باختيار العينة بطريقة عشوائية، وهي تمثل نسبة 35% من المجتمع الإحصائي المدروس. ومن الأدوات المستخدمة في دراستنا هذه الاستبيان. ومن بين اهم النتائج أن أغلبية المدربين يتواصلون فيما ما بينهم وبين رؤسائهم في إدارة الأندية الرياضية بطرق رسمية مما يعكس طبيعة الاتصال الإداري السائد في هذه الأندية الكلمات المفتاحية : - الاتصال - الاتصال الفعال - رؤساء الأندية الرياضية - مدربي الأندية

Abstract : Communication is an important social process, without which no individual, group or organization can live. Communication is the means by which an individual communicates his or her experiences and experiences to others. At the same time, communication is a means for others to convey their thoughts, opinions and experiences to the individual. Communication is part of the normal life of the human society, preserved and departed from one generation to another. Indeed, man is always in contact with the individuals who live and work with him in society to communicate with them. It is said that any successful sports club must be based on two basic issues, namely the administrative and technical staff. When the communication between these is true and based on scientific grounds, it is effective at all levels and thus be positive relations in line with the aspirations of the members of the club as a whole, In this study, we used the descriptive method to conduct this field research. The research community in our study is the municipality of Msila clubs and we randomly selected the sample, which represents 35% of the studied statistical community.

Keywords: - Communication - effective communication - Heads of sports clubs - Club coaches

مقدمة

يعد الاتصال من أقدم أوجه النشاط الإنساني، وتؤدي أنواع الاتصال المختلفة دورا كبيرا في حياة كل شخص مهما كانت الوظيفة التي يشغلها، ووقت الفراغ المتاح أمامه فالاتصال يؤثر على كل فرد بشكل أو بآخر، لذا فلكل مجتمع مهما كانت بداءته أو رقيه نظام من الاتصال يساعد على تسيير أموره.

والاتصال الإداري ضروري في كافة المستويات الإدارية التي تعمل في مجال تقديم الخدمات، وتنفيذ المشروعات، فالاتصال هو وسيلة الإدارة في نقل وتبادل المعلومات والأفكار المتصلة بأهدافها المنشودة وأدائها في تحقيق الكفاءة والفعالية لذلك تبرز أهمية الاتصال الإداري في كونه أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم حيث يرفع الاتصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه الروح المعنوية لدى المرؤوسين وينمي لديهم الشعور

بالانتماء للمنظمة، وباعتبار النادي الرياضي مؤسسة إدارية واجتماعية تظم العديد من الشرائح البشرية كالطاقم الإداري والطاقم الفني والجمهور فانه يسعى إلى تحقيق أهدافه المسطرة.

فالرياضة باعتبارها ظاهرة اجتماعية تساهم في التأثير في المجتمع وأفراده بتوجيه سلوكهم وتقوية علاقاتهم الاتصالية، ونبذ العنف داخل الجماعات والأندية الرياضية، والتي يمكن أن نعتبرها من أهم نماذج دراسة العملية الاتصالية. إن الاحتكاك الدائم بين الرئيس والمدربين يؤدي إلى وجود علاقة، وهذا ما نصطلح عليه بالاتصال الذي بدوره يؤدي إلى وجود نهج أو طريقة لنقل الأفكار أو المعاني في ذهن كل منهما إلى الطرف الأخر فهذه العملية باعتبارها ذات اتجاهين لتبادل المعلومات بين الطاقم الإداري والطاقم الفني (الرئيس والمدربين) قد تساهم في وضع الأهداف وتعلم المهارات بمختلف أشكالها واكتساب الدافعية، مما قد يؤثر بطريقة أو بأخرى على تفعيل العلاقات الاتصالية المراد الوصول إليها. وبناء على ذلك أردنا طرح التساؤل التالي:

ما أهمية الاتصال الفعال في توطيد العلاقة بين رؤساء الأندية الرياضية ومدربيهم ؟

ومن خلال التساؤل العام نطرح التساؤلات الجزئية التالية:

ما طبيعة الاتصال الإداري المعتمد من طرف الأندية الرياضية؟

ما أهم الوسائل الاتصالية المستخدمة لدى الأندية الرياضية؟

ما أهم المعوقات التي تقف في سبيل نجاح عملية الاتصال لدى الأندية الرياضية؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة: للاتصال الفعال أهمية في توطيد العلاقة بين رؤساء الأندية الرياضية ومدربيهم.

الفرضيات الجزئية:

- تعتمد الأندية الرياضية على الاتصال الكتابي للقيام بعملية الاتصال الإداري.
- تعتبر المقابلة الشخصية من أهم الوسائل المستخدمة في العملية الاتصال الأندية
- عدم تحديد المهام والتداخل في الصلاحيات من أهم المعوقات التنظيمية التي تقف في سبيل نجاح عملية الاتصال في الأندية الرياضية.
- أهمية الدراسة: إن أهمية بحثنا تتوقف على قيمته العلمية في إبراز أهمية الاتصال

الفعال في المجال الرياضي، وبالتحديد في إدارة الأندية يساعد على انجاز التخطيط الإداري بفعالية ويساعد على التنفيذ الفعال للتنظيم الإداري. كما تسعى هذه الدراسة إلى توضيح أهمية الاتصال الفعال في توطيد العلاقة بين رؤساء الأندية ومدربهم على مستوى بلدية المسيلة، وتنبثق هذه الدراسة من كون الأندية في المنظمات أو الجمعيات التي تحتاج إلى وجود اتصالات فعالة وتسهم هذه الدراسة في الأهمية العلمية في علاج أوجه القصور التي تعاني منها عملية الاتصالات في الأندية الرياضية على مستوى بلدية المسيلة والتي تؤثر بدورها على أداء كل من الطاقم الإداري والطاقم الفني ولذلك يمكن الاستفادة من نتائجها في رفع مستوى أداء المسيرين والرؤساء والمدربين في الأندية

- أهداف الدراسة: سعت هذه الدراسة إلى التعرف على : - معرفة أنواع وأساليب الاتصال المختلفة ودورها في حل المشكلات التي تواجه رؤساء الأندية الرياضية مع مدربهم. - تحسيس رؤساء الأندية والمدربين بأهمية عملية الاتصال وعلاقته بزيادة مردود النادي الرياضي - دور وسائل الاتصال المستخدمة في الأندية الرياضية. - معرفة معوقات الاتصال التي تخفض من مستوى أداء الرؤساء والمدربين في إدارة وتسيير الأندية الرياضية.

الكلمات الدالة: - تعريف عملية الاتصال: هي عبارة عن عملية إرسال واستقبال رموز ووسائل سواء كانت الرموز شفوية أو كتابية أو لفظية وتعتبر عملية الاتصال أساسا للتفاعل الاجتماعي الذي يؤدي إلى نشوء علاقات متنوعة ومتعددة في مختلف المواقف سواء كانت بين شخصين أو أكثر.

التعريف الإجرائي لعملية الاتصال: الاتصال عملية نقل معلومات ومهارات واتجاهات من شخص إلى آخر، من شخص إلى جماعة أو من جماعة إلى أخرى، أو هو تبادل فكري ووجداني وسلوكي بين الناس، أو هو تفاعل بين طرفين يحقق المشاركة في الخبرة بينهما.

المدرّب: حسب القاموس لاروس Larousse هو الشخص الذي يدرّب الحياض، فالمدرّب هو من يقوم بالتحضير المنهجي للخيول أو الأشخاص لمنافسة ما، الذي يمد الرياضيين بالنصائح الذي يملك القدرة على البسط وفرض سلطته على الفريق، فالمدرّب يقصد به ذلك القائد القوي الشخصية الكفاء في عمله القادر على ربط علاقات متزنة بينه وبين أفراد فريقه، الحازم في قراراته والمتزن انفعاليا القادر على التأقلم مع كل المواقف

وفي مفهوم "وجدي مصطفى الفاتح" المدرّب الرياضي هو الشخصية التربوية التي تتولى تربية وتدريب اللاعبين وتؤثر في مستوياتهم الرياضية تأثيرا مباشرا، وأن له دورا في تطوير

شخصية اللاعب تطورا شاملا متزنا لذلك وجب أن يكون المدرب مثلا أعلى يحتذى به مفهوم النادي الرياضي: يعرف النادي على أنه هيئة تكونها جماعة من الأفراد تهدف إلى تكوين شخصية الشباب بصورة متكاملة من جميع النواحي عن طريق نشر التربية الرياضية والاجتماعية وبث الروح القومية بين الأعضاء من الشباب وإتاحة الظروف المناسبة لتنمية مواهبهم. (إبراهيم محمد ع المقصود وحسن احمد الشافعي 2003، ص68)

التعريف الاجرائي للنادي الرياضي: النادي الرياضي كسائر النوادي الأخرى يقوم على أساس تعاقد عدد من الأشخاص ويعقد الأعضاء المؤسسون هذه الاتفاقية بحرية تامة ويحددون فيها غرضا مشتركا يشكل الهدف الذي يعمل النادي من أجل تحقيقه وتطويره.

رئيس النادي الرياضي: هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وإنجاز المهام من خلال الآخرين فهو مخطط ومنتشط ومراقب ومنسق لجهود الآخرين لبلوغ غرض مشترك وعليه يعتبر المسؤول عن أعمال الآخرين، ولا بد أن تكون للرئيس سلطة معينة لاتخاذ القرارات والإفانه يفقد صفته كرئيس (محمد رفيق الطيب، 1992 ص12)

التعريف الاجرائي رئيس النادي الرياضي: هو الشخص المحرك الذي يستطيع إقناع الآخرين والتأثير فيهم بقيادته والموجه لأنشطتهم من أجل ضمان حسن سير العمل الدراسات السابقة: الدراسة الأولى: بعنوان مهارات الاتصال في قيادة التدريب لدى مدربي كرة القدم. مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في التربية البدنية والرياضية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة فرع الإدارة والتسيير الرياضي 2008/2009 من إعداد الطلبة: مرهون الخثير - جميات أحمد - لعلاوي الساسي.

يهدف البحث إلى - معرفة مدى مساهمة مهارات الاتصال في قيادة التدريب ومعرفة مستوى الاتصال لدى مدربي كرة القدم. - التوعية بأهمية استعمال مهارات الاتصال ذات كفاءة لضمان مستوى أفضل ومحاولة الخروج باقتراحات لرفع مستوى هذه الرياضة.

أجري البحث على عينة متكونة من 60 لاعبا من كرة القدم يلعبون بالقسم الجهوي الأول لرابطة باتنة التابعين لولاية المسيلة، استخدم الباحثون المنهج الوصفي

الفرضية العامة للدراسة: هناك عدة مهارات للاتصال التي يستعملها المدرب أثناء عملية التدريب في كرة القدم

وكانت الفروض على النحو الآتي:- قدرة مدرب كرة القدم على إرسال المعلومات للاعبين بطريقة صحيحة. - يستعمل مدربي كرة القدم أثناء اتصاله مع اللاعبين الاتصال

المنطوق وغير المنطوق. - رسالة مدرب كرة القدم تحمل مضمون ومحتوى يفيد اللاعبين. وقد توصل الباحثون إلى النتائج التالية: - الدور الفعال الذي يلعبه الاتصال الرياضي يعين المدرب واللاعب في التوضيح والفهم الجيد. - للاتصال الرياضي داخل الفريق التأثير الايجابي على رفع مستوى اللاعبين من خلال التطبيق الجيد لأوامر المدرب.

الدراسة الثانية: بعنوان دور الاتصال بين المدربين واللاعبين في الرفع من نتائج الفريق. مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في التربية البدنية والرياضية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة فرع الإدارة والتسيير الرياضي 2009/2008 من إعداد الطالب: - عيساني صلاح الدين. يهدف البحث إلى: معرفة تأثير طريقة الاتصال بين المدرب واللاعب داخل الفريق الرياضي على نتائج هذا الأخير. - معرفة مدى تأثير طريقة الاتصال المستعملة في الرفع من نتائج الفريق الرياضي. - تخصيص المدربين واللاعبين بأهمية عملية الاتصال في النهوض والرقى بالفريق الرياضي

وأجري البحث على عينة مكونة من 24 لاعبا ومدربين من فريقين ينشطان في القسم الوطني الأول للكرة الطائرة وهما نادي برج بوعريرج ونادي اتحاد رجاء المسيلة.

أستخدم الباحثان المنهج الوصفي وذلك لملائمة طبيعة البحث وكانت الفروض على النحو الآتي:- للاتصال بين المدرب واللاعب دور في رفع وتحسين النتائج داخل الفريق الرياضي.

- بإمكان الاتصال الجمعي داخل الفريق الرياضي (مدرب، لاعب) أن يساهم في تحقيق النتائج المرجوة. - قد يؤدي الاتصال الشخصي بين المدرب واللاعب إلى المساهمة في الرفع من نتائج الفريق الرياضي. - للسلوك الشخصي للمدرب أثر في نتائج الفريق الرياضي من خلال تأثيره على العملية الاتصالية. - لطريقة الاتصال المنتهجة بين المدربين واللاعبين دور في رفع وتحسين نتائج الفريق الرياضي.

الدراسة الثالثة: بعنوان: أساليب الاتصال ودورها في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الرياضية. مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في التربية البدنية والرياضية جامعة المسيلة فرع الإدارة والتسيير الرياضي 2007/2006 من إعداد الطالب:

مرزوقي سمير. استخدم الباحث المنهج الوصفي وذلك لملائمته طبيعة البحث، وكانت عينة الدراسة مكونة من موظفي مقر مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة البالغ عددهم 27 موظف واستخدم الباحث الاستبيان كأداة للدراسة

الفرضية العامة للدراسة: لأساليب الاتصال دور في اتخاذ القرار في المؤسسة الرياضية

وكانت الفروض على النحو الآتي:

- لأسلوب الاتصال الكتابي دور في اتخاذ القرار في المؤسسة الرياضية.
- لأسلوب الاتصال الشفوي دور في اتخاذ القرار في المؤسسة الرياضية.
- لأسلوب الاتصال غير اللفظي دور في اتخاذ القرار في المؤسسة الرياضية.
- أسلوب الاتصال الشفوي هو الأسلوب الأمثل لاتخاذ القرار في المؤسسة الرياضية.
- الدراسة الرابعة: بعنوان الاتصال داخل الإدارة الرياضية ودوره في زيادة مردودية النوادي الرياضية لكرة القدم القسم الجهوي الأول، رابطة باتنة. مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في التربية البدنية والرياضية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة فرع الإدارة والتسيير الرياضي 2008/2009، من إعداد الطلبة: مقاق راجح، جريو يهدف البحث إلى: - الوقوف على حقيقة الإدارة الرياضية ودورها في عملية الاتصال.
- معرفة أساليب الاتصال المختلفة ودورها في نجاح الإدارة. - توضيح معنى الاتصال في الإدارة الرياضية. - تحديد دور الاتصال في الكشف عن المشاكل داخل وخارج النادي.
- و العينة متكونة من ثلاث نوادي من كرة القدم يلعبون بالقسم الجهوي الأول لرابطة باتنة التابعين لولاية المسيلة وهم شباب المسيلة، نجم أولاد دراج، واتحاد برهوم.
- استخدم الباحثان المنهج الوصفي وذلك لملاءمته طبيعة البحث.
- الفرضية العامة للدراسة: للاتصال داخل الإدارة الرياضية دور في مردودية النوادي الرياضية لكرة القدم القسم الجهوي وكانت الفروض على النحو الآتي:
- للاتصال الداخلي داخل الإدارة الرياضية دور في زيادة مردودية النوادي الرياضية لكرة القدم القسم الجهوي الأول لرابطة باتنة. - للاتصال الخارجي داخل الإدارة الرياضية دور في زيادة مردودية النوادي الرياضية لكرة القدم القسم الجهوي الأول لرابطة باتنة.
- مناقشة الدراسات السابقة: من خلال استعراضنا لهذه الدراسات وحدنا في مجملها تساؤلات أهمية دور الاتصال سواء ذلك داخل النادي الرياضي الواحد أو ما بين النادي الرياضي ومختلف المؤسسات أو المنضّمات الرياضية حيث أن الدراسة الأولى حاولت أن تدرس مهارات الاتصال في قيادة التدريب، أما الدراسة الثانية فحاولت دراسة الاتصال ودوره بين المدرب واللاعبين، أما الدراسة الثالثة فقد حاولت التركيز على أساليب الاتصال ودورها في اتخاذ القرار في المؤسسة الرياضية، أما الدراسة الرابعة فقد سلطت الضوء على الاتصال داخل الإدارة الرياضية ودوره في زيادة مردودية النوادي الرياضية.

الدراسة الاستطلاعية: توجهنا إلى رؤساء ومسيري الأندية الرياضية على مستوى بلدية المسيلة، من أجل مقابلة بعض الرؤساء و المدربين، وهذا من أجل تشخيص وجمع الأفكار والمعلومات التي ترتبط بموضوع بحثنا وانشغالنا المطروح.

المجال المكاني: شملت دراستنا الميدانية المتعلقة برؤساء ومدربي بعض الأندية الرياضية على مستوى بلدية المسيلة وهم الوفاق الرياضي لبلدية المسيلة، أولمبي المسيلة لكرة القدم، مولودية شباب المسيلة، رائد شباب المسيلة للكرة الطائرة، ترجي المسيلة لكرة اليد، جيل شباب كرة السلة، جمعية نور لكرة السلة، الجمعية الرياضية لألعاب القوى، أولمبي المسيلة للسباحة، النادي الرياضي للملاكمة.

المجال الزمني: كانت بداية القيام بهذه الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة بين 8 افريل 2011 إلى 8 ماي 2011 حيث تم توزيع الاستبيان على رؤساء و مسيري الأندية.

منهج الدراسة: تطرقنا في دراستنا هذه إلى استخدام المنهج الوصفي لإجراء هذا البحث الميداني والذي يتطابق مع مثل هذه البحوث .

عينة البحث: حرصا على الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع حيث قمنا باختيار عينة عشوائية بسيطة، وتعتمد هذه الطريقة على منح فرص متكافئة لكل فرد من أفراد المجتمع وان يكون من أفراد العينة المختارة، فهي تتضمن الاختيار العشوائي (للقرعة) لعدد أفراد العينة من قائمة المجتمع، ونتيجة لعامل الاحتمال والصدفة فان العينة تحتوي على مفردات مماثلة لإفراد المجتمع ككل.

-كيفية اختيارها: كان مجتمع البحث في دراستنا هو أندية بلدية المسيلة وقمنا باختيار العينة بطريقة عشوائية (القرعة)، فكانت الأندية التي شملت علمها دراستنا هي "الوفاق الرياضي لبلدية المسيلة، أولمبي المسيلة لكرة القدم، مولودية شباب المسيلة، رائد شباب المسيلة للكرة الطائرة، ترجي المسيلة لكرة اليد، جيل شباب كرة السلة، جمعية نور لكرة السلة، الجمعية الرياضية لألعاب القوى، أولمبي المسيلة للسباحة، النادي الرياضي للملاكمة"، وهي تمثل نسبة 35 % من المجتمع الإحصائي المدروس.

أدوات جمع البيانات والمعلومات: لإضفاء الموضوعية والدقة لأي دراسة علمية لا بد من استعمال بعض الأدوات والوسائل العلمية التي بواسطتها يصل الباحث إلى كشف النقاب عن الظاهرة محل الاهتمام وقد استخدمنا أداة من الأدوات ألا وهو الاستبيان وتوجد ثلاث أنواع من الأسئلة في الاستبيان وهي:

أ. الأسئلة المغلقة: يتم تحديد إجابات مسبقة تعتمد على أفكار الباحث و أغراض البحث والنتائج التي تطمح للوصول إليها، وتكون الإجابة في معظم الأحيان محددة(نعم، لا، أحيانا)وعلى المستجوب أن يختار الإجابة الصحيحة
 ب. الأسئلة المفتوحة: وتعطى كل الحرية للمستجوب للإجابة كما شاء، إما باختصار أو بالتفصيل وكذلك نعطي له مطلق الحرية بذكر أي معلومة تعتقد أنها متعلقة بالسؤال
 ج. الأسئلة نصف المفتوحة: يحتوي هذا النوع من الأسئلة على نوعين، النصف الأول يكون مغلق، و النصف الثاني تكون فيه الحرية للمستجوبين في إعطاء آرائهم الخاصة. ويتكون الاستبيان الذي اعتمدنا عليه في جمع المعلومات، لدى رؤساء ومدربي الأندية الرياضية لبلدية المسيلة من 21 سؤالاً موجه لرؤساء الأندية الرياضية و21 سؤالاً كذلك موجه للمدربين، مقسمة إلى ثلاث محاور رئيسية: - تعتمد الأندية الرياضية على الاتصال الكتابي في التنظيم الإداري - المقابلة الشخصية - أهم المعوقات
 الشروط العلمية للأداة:

أ/ صدق الأداة: صدق الأداة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه. و يقصد بصدق الاستبيان مثلا " شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى بحيث تكون مفهوم لكل من يستخدمه.(سعيد حسن آل عبد الفتاح، 2003، ص13).

وللتأكد من صدق أدوات الدراسة قمنا باستخدام صدق المحكمين بعرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين (أساتذة قسم إدارة وتسيير رياضي بجامعة المسيلة) وبالاعتماد على الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون، قمنا بإجراء التعديلات حيث تم حذف بعض العبارات وتغيير صياغة البعض وإضافة عبارات أخرى
 ب/ الثبات : القانون

$$r = \frac{1}{n} \sum (x_i \cdot y_i - \bar{x} \cdot \bar{y})$$

$$\delta_x \cdot \delta_y$$

n: عدد أفراد العينة. X/ : نتيجة الاختبار القبلي / y: نتيجة الاختبار البعدي/

δ_x : الانحراف لـ y / δ_y : الانحراف لـ x . (سمير كامل 2000، ص 236)

إن ثبات أداة الدراسة يعني (التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها

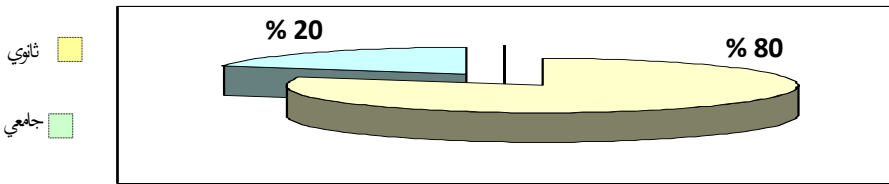
على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة)(زياد بن عبدالله الدهشة، 2006، ص78).
تم توزيع الاختبار على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة عددها 10 رؤساء اندية و35
مدرب، وتم إعادة توزيع الاختبار بعد فترة على نفس العينة، للتأكد من ثبات أداة الدراسة
وكانت نتيجة الثبات (0.93)، وهذه القيمة مؤشر لصلاحية أداة الدراسة وثباتها.
ضبط المتغيرات لأفراد العينة:

- المتغير المستقل (السبب): وهو الذي يؤدي التغير في قيمته إلى التأثير في قيم متغيرات
أخرى لها علاقة به، وحدد المتغير المستقل في بحثنا الحالي هو درجة الاهتمام بالاتصال.
- المتغير التابع (النتيجة): وهو أن الباحث حينما يحدث تعديلات على المتغير المستقل تظهر
نتائج تلك التعديلات على قيم المتغير التابع وحدد في بحثنا ب : الأندية الرياضية.
عرض وتحليل نتائج الدراسة: عرض نتائج الاستبيان الخاص برؤساء الأندية
1/-معلومات شخصية:

السؤال الأول: معلومات خاصة بالمستوى التعليمي والدراسي؟
الغرض من طرح السؤال: معرفة المستوى التعليمي للعينة.
جدول رقم 01: يبين المستوى التعليمي والدراسي.

النسبة المئوية %	عدد التكرارات	الإجابات
00	00	ابتدائي
00	00	متوسط
80	08	ثانوي
20	02	جامعي
100	10	المجموع

الشكل رقم 03: يوضح المستوى التعليمي والدراسي.



تحليل ومناقشة النتائج: من خلال النتائج الموضحة في الجدول تبين لنا أن نسبة 80% من مجموعة أفراد العينة لهم مستوى تعليمي ثانوي، في حين أن العينة المتبقية والمقدرة بـ 20% يرون بأن لهم مستوى جامعي.

الاستنتاج: نستنتج أن الأندية هي بحاجة ماسة إلى ذوي المستوى التعليمي للقيام بالعلاقات الإدارية الرسمية، والذين لهم مستوى ثانوي أو جامعي وهذا يعني أن الأندية تضم عددا من ذوي المستوى الذي بإمكانه إقامة علاقات اتصالية جيدة مع مدربيهم.

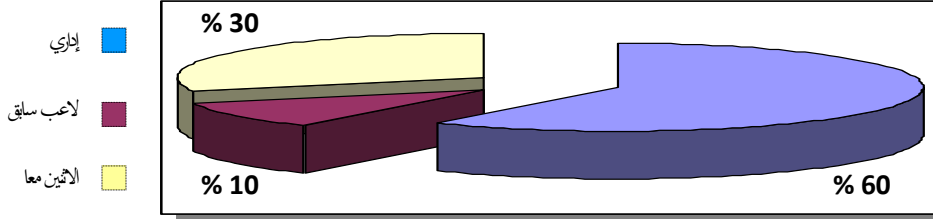
السؤال الثاني: الشهادات المحصل عليها؟

الغرض من طرح السؤال: معرفة نوع الشهادة في المجال الرياضي.

جدول رقم 02: يبين نوع الشهادة في المجال الرياضي.

النسبة المئوية %	عدد التكرارات	الإجابات
30	03	إداري
60	06	لاعب سابق
10	01	الإثنين معا
100	10	المجموع

الشكل 04: يوضح نوع الشهادة في المجال الرياضي.



تحليل ومناقشة النتائج: من خلال قراءتنا الإحصائية لبيانات الجدول الميمنة أعلاه يتضح لنا بأن نسبة 60% والممثلة من المدربين يرون بأنه كانوا لاعبين سابقين، بينما هناك نسبة 30% هم مسيرون إداريون في حين أن هناك نسبة تقدر بـ 10% ممن هم مسيرون إداريين ولاعبون سابقين.

الاستنتاج: نستنتج أن أغلبية الرؤساء هم لاعبين سابقين ليس لهم معرفة ودراية كبيرين بالتسيير الإداري بينما هناك فئة قليلة ممن هم مسيرين إداريين ولم يسبق لهم أن كانوا لاعبين والقليل منهم ممن كانوا لاعبين يحسنون التعامل والتسيير في الإدارة، وهذا يعني

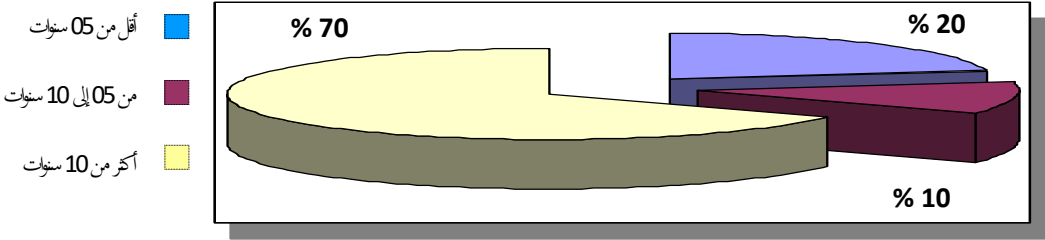
أن الخبرة الميدانية والكفاءة العلمية يلعبان دورا مهما في إدارة وتسيير الأندية الرياضية.
السؤال الثالث: الخبرة في الميدان الرياضي؟

الغرض من طرح السؤال: معرفة الخبرة الميدانية في الميدان الرياضي.

جدول رقم (03): يبين الخبرة الميدانية في الميدان الرياضي.

الإجابات	عدد التكرارات	النسبة المئوية%
أقل من 05 سنوات	02	20
من 05 إلى 10 سنوات	07	70
أكثر من 10 سنوات	01	10
المجموع	10	100

الشكل رقم 05: يوضح الخبرة الميدانية في الميدان الرياضي.

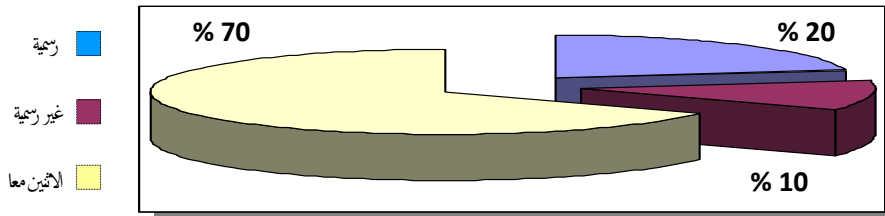


تحليل ومناقشة النتائج: من خلال النتائج الموضحة في الجدول تبين لنا أن نسبة 70% لهم خبرة ميدانية تتراوح ما بين 05 إلى 10 سنوات، تليها نسبة 20% الذين لهم خبرة أقل من 05 سنوات، في حين أن العينة المتبقية والمقدرة بـ 10% لهم خبرة أكثر من 10 سنة الاستنتاج: نستنتج من خلال ما سبق أن أغلبية أفراد العينة تتراوح خبرتهم الميدانية 05 إلى 10 سنوات حيث تعتبر خبرة ميدانية كافية للتواصل، في حين أن هناك نسبة قليلة مما لا تتوفر لديهم هاته الخبرة، وعليه فإن الاستقرار لا بد منه حتى يضمن المسيرين والرؤساء حسن إدارة وتسيير أنديةهم الرياضية وهذا ما يسهل عليهم عملية التفاعل أكثر

المحور الأول: تعتمد الأندية الرياضية على الاتصال الكتابي أثناء عملية الاتصال الإداري.
السؤال الرابع: ماهي طبيعة العلاقات الإدارية السائدة بينكم وبين المدربين في النادي؟
الغرض من طرح السؤال: معرفة مدى نوع الاتصال الإداري السائد في النادي الرياضي.
جدول رقم 04: يبين نوع الاتصال الإداري السائد في النادي الرياضي.

الإجابات	عدد التكرارات	النسبة المئوية%
رسمية	02	20
غير رسمية	01	10
الإثنين معا	07	70
المجموع	10	100

الشكل رقم 06: يوضح نوع الاتصال الإداري السائد في النادي الرياضي.



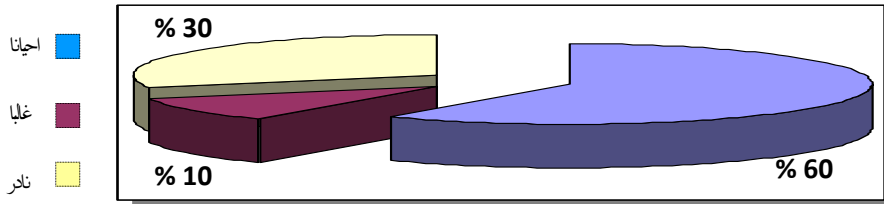
تحليل ومناقشة النتائج: من الجدول تبين لنا أن نسبة 70% من مجموعة أفراد العينة يرون أن العلاقات السائدة في أنديةهم علاقات رسمية وغير رسمية، تليها نسبة 20% ممن يرون أن العلاقات الإدارية السائدة في أنديةهم هي علاقات رسمية في حين أن العينة المتبقية والمقدرة بـ 10% يرون بأن العلاقة السائدة هي فقط علاقات غير رسمية.
الاستنتاج: نستنتج من خلال ما سبق أن الأندية هي بحاجة ماسة إلى استخدام لكلتا الأنواع من العلاقات الإدارية الرسمية وغير رسمية، حيث أن العلاقات الرسمية هي التي تعكس الوجه الحقيقي للإدارة من حيث القوانين والتنظيمات الرسمية.

السؤال الخامس: هل يتم تنظيم ندوات دورية من طرف الإدارة لمناقشة مختلف الأمور المتعلقة بالمدرسين والتعبير عن آرائهم؟

الغرض من طرح السؤال: معرفة مدى تنظيم الندوات الدورية من طرف إدارة النادي
الجدول رقم 05: يبين ما إذا يتم اتصال بين الرئيس والمدرسين عن طريق الندوات الدورية.

الإجابات	عدد التكرارات	النسبة المئوية%
غالباً	01	10
أحياناً	06	60
نادراً	03	30
المجموع	10	100

الشكل رقم 07: يوضح ما إذا يتم اتصال بين الرئيس والمدرسين عن طريق الندوات الدورية.



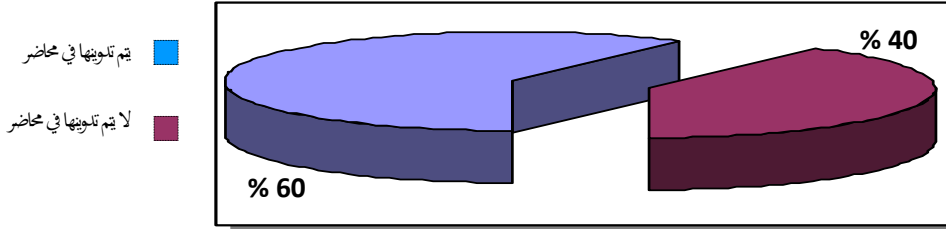
تحليل ومناقشة النتائج: من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا بأن نسبة 60% والممثلة من المدرسين يرون أحياناً فقط يتم فيها تنظيم ندوات دورية من طرف الإدارة لمناقشة مختلف الأمور المتعلقة بهم بينما هناك نسبة 30% ممن يرون أنه نادراً ما يتم ذلك في حين أن هناك نسبة تقدر بـ 10% ممن يرون أنه غالباً ما يتم فيها تنظيم ندوات دورية من طرف الإدارة لمناقشة مختلف الأمور المتعلقة بالمدرسين.
الاستنتاج: نستنتج أنه يتم تنظيم ندوات دورية من طرف الإدارة لمناقشة مختلف الأمور المتعلقة بالمدرسين.

السؤال السادس: هل يتم تدوين هذه اللقاءات والاجتماعات الدورية في محاضر ضمن السجلات الخاصة؟

الغرض من طرح السؤال: معرفة مدى استعمال إدارة النادي الرياضي السجلات الإدارية. جدول رقم 06: يبين استعمال السجلات الإدارية.

الإجابات	عدد التكرارات	النسبة المئوية%
يتم تدوينها في محاضر	06	60
لا يتم تدوينها في محاضر	04	40
المجموع	10	100

الشكل رقم 08: يوضح استعمال السجلات الإدارية.



تحليل ومناقشة النتائج: نلاحظ من الجدول أن أغلبية أفراد العينة من الرؤساء والمقدرة بـ 60% يستخدمون نظام التدوين ضمن محاضر رسمية للاجتماعات واللقاءات الدورية ، في حين أن نسبة ضئيلة من هذه العينة والمقدرة بـ 40% لا يدونون لقاءاتهم واجتماعاتهم الاستنتاج: أن طبيعة اللقاءات والاجتماعات التي تجمع الرؤساء والمدربين في الأندية هي لقاءات تتميز بالطابع الرسمي (الكتابة من خلال المحاضر التي تحفظ في سجلات إدارة النادي) بينما هناك إهمال ونوع من اللامبالاة لهذا الأسلوب الإداري من طرف بعض الرؤساء مما يوحي عدم إعطائه الأهمية البالغة بالرغم من أهميته في إدارة النادي

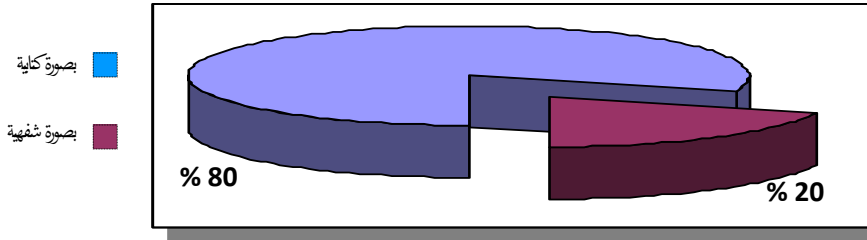
السؤال السابع: كيف يتم الاتصال بينكم وبين المدربين في إطار العمل؟

الغرض من طرح السؤال: معرفة طبيعة الاتصال الذي يتم بين الرئيس والمديرين أثناء العمل داخل النادي الرياضي.

جدول رقم 07: يبين طبيعة الاتصال الذي يتم بين الرئيس والمديرين أثناء العمل.

الإجابات	عدد التكرارات	النسبة المئوية%
بصورة كتابية	08	80
بصورة شفوية	02	20
المجموع	10	100

الشكل رقم 09: يوضح طبيعة الاتصال الذي يتم بين الرئيس والمديرين أثناء العمل



تحليل ومناقشة النتائج: أن نسبة 80% الممثلة من الرؤساء للأندية يرون أن الاتصال الذي يتم بينهم وبين المديرين أثناء العمل هو الاتصال الكتابي بينما هناك نسبة 20% يرون أن الاتصال الذي يتم بينهم وبين المديرين أثناء العمل هو الاتصال الشفوي. الاستنتاج: نستنتج أن نوع الاتصال الذي يتم بين الرؤساء و مديرهم داخل الأندية الرياضية يتم بصورة كتابية .

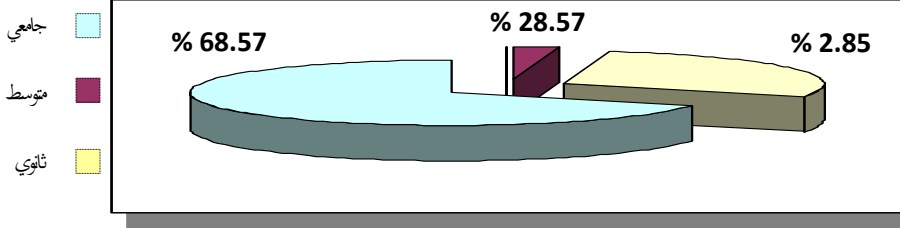
عرض نتائج الاستبيان: عرض نتائج الاستبيان الخاص بمدربي الأندية الرياضية

السؤال الأول: معلومات خاصة بالمستوى التعليمي والدراسي؟

الغرض من طرح السؤال: معرفة المستوى التعليمي للعيينة.
جدول رقم 23: يبين المستوى التعليمي والدراسي.

الإجابات	عدد التكرارات	النسبة المئوية%
إبتدائي	00	00
متوسط	01	2.85
ثانوي	10	28.57
جامعي	24	68.57
المجموع	35	100

الشكل رقم 25: يوضح المستوى التعليمي والدراسي



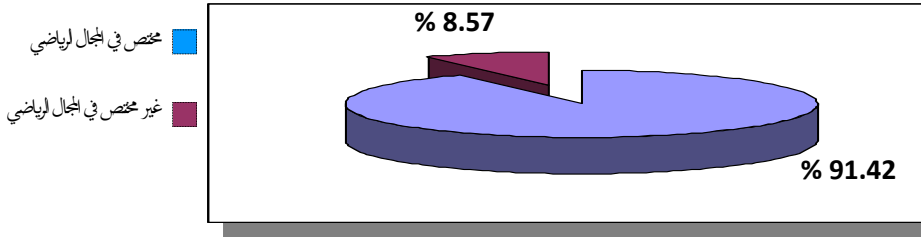
تحليل النتائج: أن نسبة 68.57% من مجموعة أفراد العينة لهم مستوى تعليمي جامعي، تليها نسبة 28.57% لهم مستوى ثانوي، في حين أن العينة المتبقية والمقدرة بـ 2.85% يرون بأن لهم مستوى متوسط، بينما لا يوجد أحد منهم بالمستوى الابتدائي.

الاستنتاج: نستنتج مما سبق أن إدارة الأندية الرياضية تضم نسبة معتبرة من المدربين ذوي المستوى الجامعي أو الثانوي، في حين قليل منهم لهم مستوى متوسط وهذا يعني أن هناك وفرة لا بأس بها من المدربين الذين بإمكانهم الإحراز على نتائج وإنجازات إيجابية
السؤال الثاني: الشهادات المحصل عليها؟

الغرض من السؤال: معرفة نوع الشهادة في المجال الرياضي.
جدول رقم 24: يبين نوع الشهادة في المجال الرياضي.

الإجابات	عدد التكرارات	النسبة المئوية%
مختص في المجال الرياضي	32	91.42
غير مختص في المجال الرياضي	03	8.57
المجموع	35	100

الشكل رقم 26: يوضح نوع الشهادة في المجال الرياضي.



تحليل ومناقشة النتائج: من خلال قراءتنا الإحصائية لبيانات الجدول الميمنة أعلاه يتضح لنا بأن نسبة 91.42% لهم شهادات في اختصاصات المجال الرياضي، بينما هناك نسبة 8.57% ممن لا يملكون شهادات في اختصاص المجال الرياضي. الاستنتاج: نستنتج أن أغلبية المدربين يملكون شهادات في اختصاصاتهم الرياضية مما يسمح لهم بإدارة وتسيير فرقهم من جهة ومن التواصل بينهم وبين رؤسائهم من أخرى.

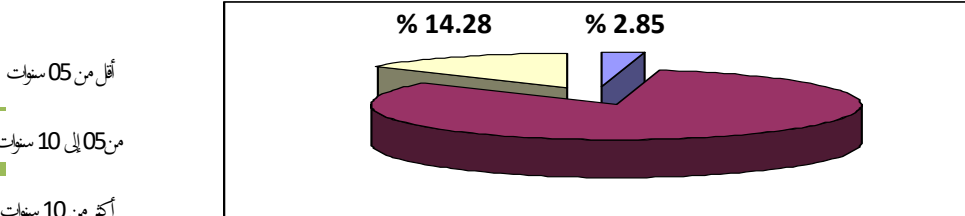
السؤال الثالث: الخبرة في الميدان الرياضي؟

الغرض من طرح السؤال: معرفة الخبرة الميدانية في الميدان الرياضي.

جدول رقم 25: يبين الخبرة الميدانية في الميدان الرياضي.

الإجابات	عدد التكرارات	النسبة المئوية%
أقل من 05 سنوات	01	2.85
من 05 إلى 10 سنوات	29	82.85
أكثر من 10 سنوات	05	14.28
المجموع	35	100

الشكل رقم 27: يوضح الخبرة الميدانية في الميدان الرياضي.





82.85 %

تحليل ومناقشة النتائج: من خلال الجدول تبين لنا أن نسبة 82.85% الذين لهم خبرة ميدانية تتراوح ما بين 05 إلى 10 سنة، تليها نسبة 14.28% الذين لهم خبرة أكثر من 10 سنة، في حين أن العينة المتبقية والمقدرة بـ 2.85% لهم خبرة ميدانية أقل من 10 سنة الاستنتاج: أن أغلبية أفراد العينة والمثلة من طرف مدربي الأندية يملكون الخبرة الميدانية الكافية في إدارة فرقهم بينما هناك نسبة قليلة منهم الذين لا تتوفر لديهم هذه الخبرة، وهذا من شأنه أن يسهل عملية الاتصال بينهم

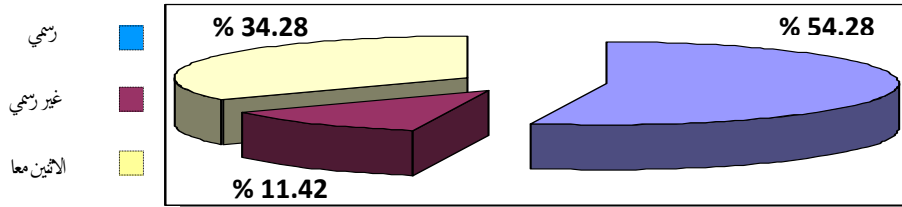
السؤال الخامس: هل يتم التواصل بينكم وبين الطاقم الإداري في النادي الرياضي بطريقة رسمية أو غير رسمية؟

الغرض من السؤال: معرفة طبيعة الاتصال الإداري السائد في النادي الرياضي.

جدول رقم 27: يبين نوع الاتصال الإداري السائد.

الإجابات	عدد التكرارات	النسبة المئوية%
رسمي	19	54.28
غير رسمي	04	11.42
الإثنين معا	12	34.28
المجموع	35	100

الشكل رقم 29: يوضح يبين نوع الاتصال الإداري السائد.



تحليل ومناقشة النتائج: من خلال قراءتنا الكمية لبيانات الجدول يتضح لنا أن نسبة 54.28% من عينة البحث يرون بأن الاتصال بين الطاقم الإداري والطاقم الفني في

الأندية الرياضية يتم بطرق رسمية، تلمها نسبة مقدرة بـ34.28% من نفس أفراد العينة الممثلة من المدربين يرون أن الاتصال بين الطاقم الإداري والطاقم الفني يتم بطريقة رسمية و غير رسمية في حين أن نسبة ضئيلة تقدر بـ11.42% من هؤلاء المدربين يرون بأن الاتصال بين الطاقم الإداري والطاقم الفني في الأندية هو ذو طبيعة غير رسمية. الاستنتاج: نستنتج أن أغلبية المدربين يرون أن الاتصال بين الطاقم الإداري والطاقم الفني في الأندية هو اتصال رسمي ونذكر على سبيل المثال التقارير الكتابية، وهذا ما أشرنا إليه في الفصل النظري الاتصال الإداري غير الرسمي.

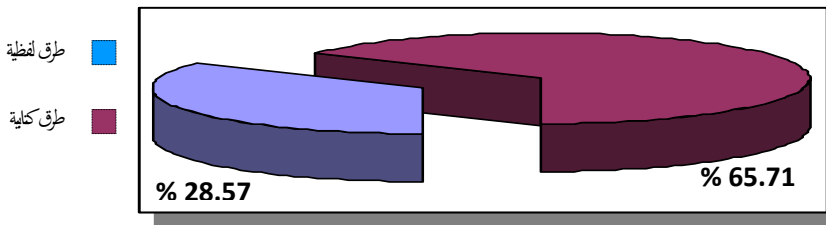
السؤال السادس: كيف يتم استدعائكم للاجتماعات الرسمية ؟

الغرض من طرح السؤال: معرفة نوع الاتصال الرسمي أو غير الرسمي يتم الاهتمام به داخل النادي الرياضي.

الجدول رقم 28: بين طبيعة الاتصال الرسمي أو غير الرسمي.

الإجابات	عدد التكرارات	النسبة المئوية%
طرق لفظية	12	28.57
طرق كتابية	23	65.71
المجموع	35	100

الشكل رقم 30: يوضح طبيعة الاتصال الرسمي أو غير الرسمي.



تحليل ومناقشة النتائج: من القراءة الإحصائية للبيانات الكمية للجدول يتضح لنا أن جل أفراد العينة المقدرة بـ65.71% والممثلة من المدربين يرون بأنه يتم الاتصال بينهم وبين رؤسائهم بطرق كتابية بينما النسبة المتبقية والمقدرة بـ28.57% من نفس أفراد العينة يرون أن عملية الاتصال بينهم وبين رؤسائهم داخل أنديةهم الرياضية تتم بطرق لفظية.

الاستنتاج: نستنتج مما سبق أن أغلبية المدربين يرون أن الاتصال الذي يتم بينهم وبين رؤسائهم في أنديةهم الرياضية يتم بطرق كتابية.

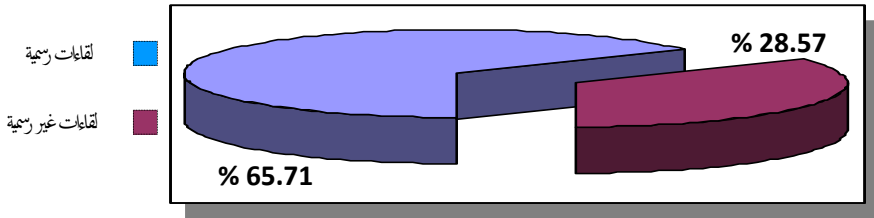
السؤال الثامن: هل يتم طرح انشغالاتكم والتعبير عن آراءكم من خلال لقاءات واجتماعات رسمية؟

الغرض من طرح السؤال: معرفة الطرق التي يتم من خلالها طرح انشغالات المدربين.

الجدول رقم 30: يبين الطرق التي يتم من خلالها طرح انشغالات المدربين.

الإجابات	عدد التكرارات	النسبة المئوية%
لقاءات رسمية	23	65.71
لقاءات غير رسمية	12	28.57
المجموع	35	100

الشكل رقم 32: يوضح الطرق التي يتم من خلالها طرح انشغالات المدربين.



تحليل ومناقشة النتائج: من القراءة الإحصائية للبيانات الكمية للجدول يتضح لنا أن جل أفراد العينة المقدرة بـ 65.71% والممثلة من المدربين يرون بأنه يتم الاتصال بينهم وبين رؤسائهم من خلال لقاءات واجتماعات رسمية بينما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 28.57% من نفس أفراد العينة يرون أن عملية الاتصال بينهم وبين رؤسائهم تتم من خلال لقاءات واجتماعات غير رسمية.

الاستنتاج: نستنتج مما سبق أن أغلبية المدربين يرون أن الاتصال الذي يتم بينهم وبين رؤسائهم في أنديةهم الرياضية يتم من خلال لقاءات واجتماعات رسمية.

من خلال عرض وتحليل البيانات الشخصية من الاستبيان الموجه لرؤساء الأندية الرياضية تبين من الجدول رقم (01) و (02) إن معظمهم لهم مستوى دراسي ثانوي وقليل منهم الذين لهم مستوى دراسي جامعي وهم كانوا لاعبين سابقين أصبحوا مسيرين في إدارات أندية سابقة وتبين لنا من الجدول رقم (03) أنهم يملكون الخبرة الميدانية من حيث التجربة.

ومن خلال عرض البيانات الشخصية من الاستبيان الموجه للمدربين تبين من الجدول رقم (23) و(24) أن أغلبية المدربين لهم مستوى تعليمي ثانوي وجامعي وهم ممن يملكون شهادات في اختصاص المجال الرياضي الذين تلقوا دراسات إما أكاديمية أو تكوينية في المجال الرياضي وتبين من خلال الجدول رقم (25) أن أغليتهم لديهم الخبرة الكافية لتسيير شؤون فرقهم.

لكن هذا لا يكفي وحده لإدارة وتسيير النادي الرياضي الذي يضم في هيكله إدارة رياضية لها وظائف مثلها مثل الإدارة العامة حيث هي تحتاج إلى تخطيط وتسيير وتنظيم وتوجيه ورقابة وبالتالي فالأجدر على المشرفين على هذا الهيكل التنظيمي الرياضي أن يكونوا من ذوي الخبرة والكفاءة وهذا ما يعطي دفعا قويا لتفعيل العملية الاتصالية داخل النادي الرياضي ككل.

نتائج الفرضية الأولى: تتمثل الفرضية الأولى فيما يلي: تعتمد الأندية الرياضية على الاتصال الكتابي أثناء عملية الاتصال الإداري.

من خلال عرض وتحليل أسئلة المحور الأول الخاص برؤساء الأندية الرياضية، يتبين لنا من الجدول رقم (04) و (05) أن طبيعة العلاقات والاتصال السائد داخل الأندية الرياضية هو الاتصال الرسمي وغير الرسمي معا، مع التركيز على الاتصال الرسمي في المعاملات الإدارية، حيث أننا نلاحظ بأنه غالبا ما يتم تنظيم ندوات ولقاءات دورية لمناقشة أمور المدربين والتعبير عن آراءهم ويتبين من خلال الجدول رقم (06) و (07) حيث أنه يتم تدوين هذه الاجتماعات واللقاءات الدورية في محاضر رسمية ضمن سجلات خاصة تحفظ بإدارة النادي الرياضي. بالإضافة إلى أنه يتبين لنا كذلك من خلال الجدول رقم (10) و (11) أن التعليمات والنشرات التي يتم إصدارها من طرف إدارة النادي الرياضي يتم إرسالها وتبليغها للمدربين عن طريق المستويات الإدارية من الأعلى إلى الأسفل وهذا ما يفسر وجود اتصال إداري رسمي في الاتجاه النازل وكذلك بالنسبة لطرح انشغالات المدربين ومطالبهم حيث تتم من القاعدة وحسب السلم الإداري وصولا إلى الإدارة العليا مما يفسر وجود اتصال إداري رسمي في الاتجاه الصاعد.

ومن خلال عرض وتحليل أسئلة المحور الأول كذلك من الاستبيان الموجه للمدربين يتبين من الجدول رقم (27) أن أغلبية المدربين يتواصلون فيما بينهم وبين رؤسائهم في إدارة الأندية بطرق رسمية مما يعكس طبيعة الاتصال الإداري السائد في هذه الأندية ويتبين من الجدول رقم (28) و(30) أنه يتم طرح انشغالات المدربين والتعبير عن آراءهم أثناء اللقاءات والاجتماعات التي تتم بين

المدرسين ورؤسائهم في الأندية بطرق كتابية وهذا النوع من التواصل الذي يتم بين المدرسين ورؤسائهم في الأندية ، هو اتصال إداري رسمي، وهذا ما يعنينا في مناقشتنا لنتائج الفرضية الأولى ، فعن الاتصال الكتابي الذي يجسد الأعمال الإدارية ويجعلها أكثر تنظيماً، وهذا ما يتفق مع قول "جميل توفيق" أن كتيبات التنظيم من المشروع تحدد من الذي يكلف بالكتابة، علاوة على إن الخطط التي تفصح عن منافذ الاتصال كما توضحها كتيبات التنظيم، يمكن أن تشاهد بصورة واضحة من التنظيمات الضخمة ذات الموارد والإمكانات الكثيرة، وما جاء به أيضاً: "حسن احمد الشافعي" في ذكره لأنواع وتقنيات الاتصال بأن هناك اتصال من حيث العلاقة بين أطراف الاتصال بقوله أن هناك اتصال رسمي غير رسمي، فإن الاتصال الرسمي ينقسم بدوره إلى نوعين، اتصال رأسي أفقي، حيث أن الاتصال الرأسي هو الذي يحدث بين الإدارات الثلاثة العليا – الوسطى – التنفيذية – وهذا بدوره ينقسم إلى اتصال هابط من أعلى إلى أسفل، واتصال صاعد من أسفل إلى أعلى. (حسن أحمد الشافعي 2005، ص22). وهذا ما اشرنا إليه كذلك في الفصل الأول من الجانب النظري الصفحة (21) إذن ومن خلال كل هذا اتضح لنا بأن الأندية تستخدم في نظامها الإداري الاتصال الرسمي. وهذا يؤكد صحة الفرضية الأولى

نتائج الفرضية الثانية: تتمثل الفرضية الثانية فيما يلي: تعتبر المقابلة الشخصية من أهم الوسائل المستخدمة في العملية الاتصالية لدى الأندية الرياضية:

من خلال عرض وتحليل استبيان المحور الثاني الموجه لرؤساء الأندية تبين من الجدول رقم(12) و(13) إن المقابلات الشخصية لها أهمية كبيرة في عملية التواصل بين المدرسين والرؤساء داخل الأندية ، حيث يركزون أكثر على هذا النوع من الاتصال الذي يعتمد على الوسائل اللفظية والشفهية الذي يعتبر من أقوى وسائل الاتصال في تغيير اتجاهات الناس ومفاهيمهم. ومن خلال كذلك عرض وتحليل أسئلة المحور الثاني في الاستبيان الموجه للمدرسين تبين من الجدول رقم(32) و(33) و(36) أن أغلبية المدرسين يعتبرون أن الاتصال الشخصي الذي يحدث بين اثنين فقط بإمكانه إحداث تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض وهو يعتبر من أهم الوسائل المستخدمة في العملية الاتصالية بين المدرسين ورؤسائهم في الأندية ، حيث انه يعتمد على الطريقة المباشرة والمواجهة. ويتم فيه التقاء المرسل مع المستقبل وجها لوجه ويتطلب استخدام هذا النوع من الاتصال عند التعامل بأمر عاجلة وأمور تتطلب اخذ وعطاء بين المرسل والمستقبل كذلك الاتصالات الشفهية تتيح للمرسل التعرف على ردود فعل المستقبل للمعلومات، كما تتيح له أن يستوضح بصورة أكثر وان يعمل على حل أية مشكلة في الحال. ونظرا لهذه الخاصية يعتبر الاتصال الشخصي اقدر أنواع الاتصال تأثيراً، وانسبها لتغيير الأفكار والاتجاهات والسلوكيات، الأمر الذي يشجع على استخدامه في الأندية. وهذا ما ذهب إليه "فؤاد عبد المنعم البركري" حيث يرى أن

الاتصال الشخصي هو اتصال وجها لوجه وهو أقوى وسائل الاتصال في تغيير اتجاهات الناس ومفاهيمهم. ويتفق ذلك أيضا مع "فؤاد عبد المنعم البكري" في قوله: "بأنه يتم بين فرد وآخر أي بين شخصين فقط أو بين نظامين ذاتيين، فالالاتصال الشخصي يعد أساسا لتحقيق وحدوث التفاعل الاجتماعي، وأساسا لتحقيق الاتصالات داخل المؤسسات والنوادي والمنظمات وأي جماعات أخرى، وهذا ما اشرنا إليه أيضا في الفصل الأول من الجانب النظري في الصفحة رقم (20) ومن خلال كل هذا نكون قد حققنا الفرضية الثانية.

نتائج الفرضية الثالثة: تتمثل في: عدم تحديد المهام والتداخل في الصلاحيات من أهم المعوقات التنظيمية التي تقف في سبل إنجاح العملية الاتصالية لدى الأندية الرياضية.

من خلال الاستبيان الموجه لرؤساء الأندية يتبين من الجدول رقم (17) أن أغلبية رؤساء الأندية يتفقون على أن التجاوب ورجع الصدى الذي يحدث بينهم وبين مدربيهم يتم بصورة عادية إلا أن هناك بعض الاختلافات والتزاعات التي تحدث بينهم من حين لآخر والتي يمكن أن نعتبرها من بين أهم المعوقات ذات الطبيعة التنظيمية والتي ترتبط بالهيكل التنظيمي للنادي حيث يتبين من الجدول رقم (19) و(20) أن من بين أسباب فشل العملية الاتصالية في إدارة الأندية هو عدم كفاءة الهيكل التنظيمي أو عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في النادي بحيث يصبح من الصعب التنسيق بين وحداته ومستوياته الإدارية، أيضا بالنسبة لعدم توزيع المهام وتحديد المسؤوليات وعدم احترام السلم التنظيمي الذي بدوره هو كذلك يؤدي إلى سوء التسيير من خلال عدم تحقيقه لوظائفه بسبب تعدد الاختصاصات والمسؤوليات والصلاحيات وتعدد الوحدات الإدارية وافتقارها إلى التنسيق وصعوبة تنفيذ المراقبة، هي كلها عوامل تجعل من رئيس النادي يعتمد على الاتصال غير الرسمي مما يتسبب في تعطيل العملية الاتصالية الإدارية. و من خلال نتائج الفرضية الثالثة من الاستبيان الموجه للمدربين تبين من الجدول رقم (38) أن هناك خلل في العملية الاتصالية بين الرئيس والمدربين من خلال عدم وجود تنسيق بينهم و خلال الجدول رقم (40) أن التعليمات التي تصدر من قبل إدارة النادي لا تصل إلى المدربين في وقتها المناسب ويتبين من الجدول رقم (41 و 42 و 43) أن من أهم المعوقات التي تؤدي إلى تعطيل العملية الاتصالية بين رئيس النادي ومدربيه هي أكثرها معوقات تنظيمية أهمها التدخل في صلاحيات المدربين أثناء القيام بمهامهم إضافة إلى ذلك تعدد المسؤوليات وتعدد المستويات الإدارية. ويتفق هذا مع ما قاله محمد بن علي المانع أن أهم المعوقات التنظيمية التي تحول دون فعالية الاتصال الإداري منها انخفاض الهيكل التنظيمي وعدم التخصيص وتعدد المستويات الإدارية. (محمد بن علي ، 2006، ص22)

هذاما أشرنا إليه في الفصل الأول من الجانب النظري في الصفحة رقم(28) و (29)ومن خلال كل هذا نكون قد حققنا فرضيتنا الثالثة

- اقتراحات: ومن كل ما سبق يمكن تقديم بعض الاقتراحات كما يلي:

- 1- ضرورة وجود اتصال بين الوظائف الإدارية في إدارة النادي الرياضي.
- 2- إعطاء أهمية بالغة للاتصال ووسائله باعتباره يتم عن طريقه نقل الخبرات والمهارات والأفكار بين رؤساء الأندية الرياضية ومدربيهم.
- 3- إعطاء أهمية للاتصال الإداري غير الرسمي، خارج النادي الرياضي لإزالة الحواجز السيكولوجية والسيكولوجية بين رؤساء الأندية الرياضية ومدربيهم.
- 4- تطوير مهارات الاتصال لدى كل من رؤساء الأندية الرياضية ومدربيهم.

قائمة المصادر والمراجع:

المراجع باللغة العربية

- 1- أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك في الإتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط، 2000.
- 2- إبراهيم محمد عبد المقصود وحسن احمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة، الإسكندرية، دط، 2003.
- 3- زياد بن عبد الله الدهشة: المتغيرات التنظيمية والوظيفية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي وفقا لنظرية هيرزبيرج، ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف الأمنية للعلوم الإدارية، 2006.
- 4- حسن أحمد الشافعي: الإتصال في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2005.
- 5- حسن عماد مكاوي، ليلى حسين السيد: الإتصال ونظريته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، ط4، 2003.
- 6- حلیم المنيري وعصام بدوي: الإدارة في الميدان الرياضي دار الوفاء للنشر والطباعة، مصر، دط، 2003.
- 7- حسن شلتوت وحسن معوض: التنظيم في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء لدنيا النشر والطباعة، مصر، 2003.
- 8- طلحة حسام الدين وعدتة عيسى مطر: "مقدمة في الإدارة الرياضية"، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر، 1996.
- 9- مصطفى حجازي: الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، دار الطباعة والمركز العربي للتطوير الإداري، بيروت، ط1، دس.

- 10- محمد محمد عمر الطنوبي: نظرية الإتصال، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، دط، 2001.
- 11- محمد حسن علاوي: سيكولوجية المدرب الرياضي، دار الفكر العربي، مصر، ط1، 2002.
- 12- محمد سيد فهمي: تكنولوجيا الإتصال في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، دط، 2006.
- 13- محمد الهادي: إدارة الأعمال المكتتبية المعاصرة، دار المريخ، الرياض، السعودية، دط، دس.
- 14- محمد بن علي المانع: تقنيات الإتصال ودورها في تحسين الأداء، برنامج ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض 2006.
- 15- مروان عبد المجيد إبراهيم: "إدارة البطولات والمنافسات الرياضية"، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 16- سمير كامل عاشور – سامية أبو الفتيح سالم: مقدمة في الإحصاء التحليلي، دط، القاهرة 2000.
- 17- سيد الهواري: الإدارة بالأصول والأسس العالمية، دار الجبل للطباعة، القاهرة، مصر، دط،
- 18- سعاد جبر سعيد: سيكولوجية الإتصال الجماهيري، عالم الكتب الحديث، الأردن، ط1،
- 19- سبيحي العتيبي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار حامد، عمان، الأردن، دط، 2002.
- 20- عاطف عدلي العبد: الإتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، دط، 1993.
- 21- علي الفهمي البيك وآخرون: المدرب الرياضي في الألعاب الجماعية، منشأة المعارف جلال حزي وشركاؤه، الإسكندرية، مصر، دط، 2003.
- 22- فؤاد عبد المنعم البكري: الإتصال الشخصي، عالم الكتب، القاهرة، مصر، ط2، 2005.
- 23- فؤاد شيخ سالم: المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، الأردن، ط6، 1998.
- 24- فضيل دلو: الإتصال، دار البحر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، دط، 2003.
- 25- خليل ميخائيل معوض: قدرات وسمات الموهوبين، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2000.
- المراجع باللغة الأجنبية**
- 1- أ. أنسكوج و سكولبر : علم النفس الاجتماعي التجريبي ، ترجمة عبد الحميد صفوان إبراهيم ، عادة شؤون المكتبات ، ط1 ، الرياض ، 1993.
- Maurice Angers : "initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines", 2éme édition, Quebec, 1999.

المجلات والمنشورات والقرارات

1- فيصل تكرارت: دور فعالية القيادة والاتصال في تفاعل وتماسك الفريق الرياضي ،مجلة

الابداع الرياضي ،المجلد6،العدد3،2015

المذكرات والرسائل والأطروحات الجامعية

1- عاشور اليزيد و آخرون: تسيير الجمعيات الرياضية، المعهد الوطني للتكوين العالي لإطارات الشباب و الرياضة، قسنطينة، 2003.

2- سعيد حسن آل عبد الفتاح: مدى اختلاف الخصائص السيكومترية لأداة القياس في ضوء
تغاير عدد بدائل الاستجابة و المرحلة الدراسية –دراسة حالة مقياس ليكرت، رسالة ماجستير
غير منشورة، كلية التربية، قسم علم النفس، جامعة أم القرى، السعودية، 2003.