

فعالية الاتصال المؤسساتي في تحسين صورة الاتحادية الجزائرية لكرة القدم

## The effectiveness of institutional communication in improving the image of the Algerian Football Federation

جريدل أحمد حسين<sup>1</sup>

DJERIDEL Ahmed Hocine<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جامعة الجزائر 3 / مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي / djeridel.hocine@univ-alger3.dz

تاريخ النشر: 2023/06/01

تاريخ القبول: 2023/04/02

تاريخ الاستلام: 2023/01/10

الملخص :

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على ماهية الاتصال المؤسساتي أهميته ومكوناته وفائدته، وإبراز درجة فعالية الاتصال المؤسساتي في تحسين صورة الاتحادية الجزائرية لكرة القدم، حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي للملائمة مع طبيعة الموضوع، حيث تكونت العينة من 04 أندية تابعة للاتحادية الجزائرية لكرة القدم تم اختيارها بطريقة عشوائية، طبق عليها الاستبيان كأداة للإجابة على إشكالية الدراسة، فتوصل الباحث إلى النتائج التالية: يساهم الاتصال المؤسساتي في تحسين صورة الاتحادية الجزائرية لكرة القدم، ومن اقتراحات الدراسة: ضرورة قيام مؤسسة الاتحادية الجزائرية لكرة القدم بتشكيل مصلحة اتصال مؤسساتي تقوم بكافة الوظائف المنوطة بها. - الكلمات المفتاحية : الاتصال المؤسساتي، الاتحادية الجزائرية لكرة القدم.

**Abstract :**

The study aims to shed light on the nature of institutional communication, its importance, components and usefulness, and to highlight the degree of effectiveness of institutional communication in improving the image of the Algerian Football Federation. For football, it was chosen randomly, and the questionnaire was applied to it as a tool to answer the problem of the study, so the researcher reached the following results: Institutional communication contributes to improving the image of the Algerian Football Federation. assigned functions.

**Keywords:** Institutional Communication, Algerian Football Federation.

## 1 - مقدمة وإشكالية الدراسة :

تعد رياضة كرة القدم في عصرنا الحالي أصبحت ظاهرة اجتماعية يتسع نطاقها عبر الأزمان من حيث المنافسة واستقطاب عدد المتابعين لها من ممارسين ومشجعين ومتفرجين بكم هائل وحماسة جياشة (مقران، 2020، صفحة 79). ويشير (بوصلاح، 2015) أن كرة القدم تبقى رقم واحد في الجزائر وتتصدر اهتمامات الجزائريين مقارنة بباقي الرياضات الأخرى التي لا تقل أهمية (صفحة 09)، وتتم ممارستها في الأندية الرياضية المحترفة التي هي عبارة عن شركة رياضية ذات هدف رياضي تسير بمقتضى القانون التجاري وقانون تنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها وكذا القوانين الأساسية الخاصة بهذا النادي (معافي، 2021، صفحة 474)، إلا أن الأندية الرياضية المحترفة منذ دخولها عالم الاحتراف موسم 2010 - 2011 في مشاكل لا حصر لها خصوصا التمويل المالي والمشاكل التسييرية (زواوي، 2013، صفحة 117)، وتنطوي هذه الأندية الرياضية تحت لواء الاتحادية الجزائرية لكرة القدم.

حيث أنه من 21 أكتوبر 1962 إلى 21 أكتوبر 2022، مرت الاتحادية الجزائرية لكرة القدم، التي تحيي الذكرى الستين لإنشائها تزامنا مع احتفالية ستينية استقلال الجزائر، بعدة مراحل تباينت فيها المحطات بين إنجازات كبيرة بقيت خالدة في الأذهان وأخرى عاشت فيها الرياضة الأكثر شعبية خيبات لم ترق فيها النتائج إلى مستوى الطموحات. (الاتحادية الجزائرية لكرة القدم: 60 سنة تاريخ... وإنجازات، 2022)

وقد أشارت بعض المصادر إلى أن الاتحاد الجزائري لكرة القدم في الفترة الأخيرة شهد العديد من المشاكل الإدارية بسبب سوء التسيير المسييرين للأعلى هيئة كروية في الجزائر. وتعد الاتحادية الجزائرية لكرة القدم من المؤسسات الإدارية والاجتماعية التي تظم العديد من الشرائح البشرية، كأعضاء الهيئة الإدارية والمدربين واللاعبين العاملين والجمهور الذي يشجع نادي كرة القدم ويدعم نشاطاته (بوسكرة و جواوي، 2013، صفحة 381)؛ ولتحقيق وتحسين صورة الاتحادية الجزائرية لكرة القدم لا يكون إلا من خلال إدارة محترفة متطورة ومنظمة تستخدم الأساليب العلمية في التسيير والاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة (لعجال و حشروف، 2022، صفحة 233).

حيث تعمل المؤسسة في بيئة ديناميكية، تتعامل وتتفاعل مع مختلف مكوناتها اعتماداً على الاتصال الموجه صوب جماهيرها الداخلية والخارجية حيث يشكل الاتصال المؤسسي أبرزها وأكثرها تأثيراً في ممارسة المؤسسة لأعمالها، وتموقعها داخل المجتمع والقطاع الذي تعمل فيه من جهة، وفي علاقتها مع شركائها من جهة أخرى ليمنحها ضماناً استمرار وجودها وتفاعلها البناء وتحسين وتثبيت صورتها في أذهان كل الأطراف التي تتعامل معها. (لمين و عثمانى، 2022، صفحة 336)

لذلك فالمؤسسة مجبرة على ممارسة الاتصال كنشاط لضمان بقائها، والحفاظ على حصتها السوقية وتوسيع نطاق أعمالها. ويكون هذا الاتصال انعكاساً لتفكير معمق وتخطيط استراتيجي من شأنه موائمة رسائلها متغيرات بيئة نشاطها.

حيث يعتبر الاتصال الجهاز العصبي للمنظمة وعن طريقة ترتبط أجزاء وأقسام المنظمة ببعضها البعض ويتحقق التكامل في أعمالها (القديسي، 2019، صفحة 109).

إن أنشطة المؤسسة لا يمكن أن تكون فعالة إلا إذا كانت نابغة من بناء خطط استراتيجية مسبقة تؤسس لاتصال هادف ومستمر يعمل على نقل صورة منسجمة مع الأهداف المرسومة لتتحدث المؤسسة عن نفسها قبل الحديث عن منتجاتها وخدماتها (كوتلر و امسترونج، 2009، صفحة 173). وذلك ما يضمنه الاتصال المؤسسي، انطلاقاً من حاجة المنظمة إلى بناء صورة قوية وجذابة وتعزيز سمعة إيجابية والعمل على إنشاء علاقة على الثقة والولاء مع العملاء.

فالحديث اليوم عن الاتصال الفعال والناجح هو الحديث عن سمعة المؤسسة أو بالأحرى ما يعرف بالاتصال المؤسسي والذي يقوم على مجموعة من العمليات الاتصالية التي تستخدمها المؤسسة اتجاه محيطها الخارجي والداخلي، وذلك من خلال إدماج كل الوسائل التي بحوزتها بغية تسهيل عملها الداخلي وتسيير وتشكيل صورة عمومية معينة تنتج عن نشر شخصية محددة تنسجم مع واقعها وتحقيق طلبات محيطها الخارجي، فالاتصال المؤسسي يعتبر همزة وصل بين المؤسسة وجمهورها، فهو وظيفة إدارية جديدة توفر إطاراً للتنسيق الفعال لجميع الاتصالات الداخلية والخارجية للمنظمة. (بلقبي و سيفون، 2022، صفحة 512)

حيث تشكل وسائل الإعلام والاتصال في المجتمع الحديث من أهم الأدوات والوسائل الممتازة لنشر الثقافة في شتى الميادين منها: السياسية، الاقتصادية والرياضية... إلخ حيث

يلعب الاتصال المؤسسي بدوره في إحداث التنمية الشاملة لدى أفراد المجتمع خاصة في المجال الرياضي (بوساق، 2012، صفحة 188).

ولقد تعددت المفاهيم الخاصة بالاتصال المؤسسي أي الاتصال الذي يحدث داخل المؤسسة، فهو عملية هادفة تتم بين طرفين، أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء والتأثير في المواقف والاتجاهات، فهو بهذا أداة تحليلية تفسيرية للسلوك البشري داخل المؤسسة. (منماني وعقائنية، 2021، صفحة 102)

ويشير إبراهيم أبو عرقوب (1993) بأنه عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية، بين الموظفين وكما هو معروف فهو إما اتصالاً رسمياً (هابطاً، صاعداً، أفقياً) أو غير رسمي. (أبو عرقوب، 1993، صفحة 130)

حيث يعد الاتصال الركيزة الأساسية في كل المؤسسات والمنظمات الإنسانية إذ يلعب دوراً هاماً في ربط مختلف العناصر الفاعلة فيها وهو عملية حيوية وديناميكية توطن العلاقات الإنسانية والتنظيمية بين جميع أفرادها مما يساهم في تحقيق التكامل بينها وبين مختلف واحداً، للوصول إلى الأهداف المرجوة من نشاط هذه المؤسسات وزيادة فعاليتها ومردوديتها. (شعشوعه، 2017، صفحة 307)

ومن خلال ما سبق تتضح معالم دراستنا في محاولة معرفة فعالية الاتصال المؤسسي في تحسين صورة الاتحادية الجزائرية لكرة القدم وعليه يطرح الباحث التساؤل التالي: هل يسهم الاتصال المؤسسي في تحسين صورة الاتحادية الجزائرية لكرة القدم؟

## 2 - فرضية البحث:

يسهم الاتصال المؤسسي في تحسين صورة الاتحادية الجزائرية لكرة القدم.

## 3 - أهداف البحث:

- التعرف على واقع الاتصال المؤسسي في الاتحادية الجزائرية لكرة القدم.

- إبراز فعالية الاتصال المؤسسي في تحسين صورة الاتحادية الجزائرية لكرة القدم.

4 - الإطار المنهجي للدراسة:

4 - 1 - الأطر النظرية:

1 - ماهي الاتصال المؤسساتي:

1 - 1 - مفهوم الاتصال:

يشير مفهوم الاتصال إلى علاقة ترابطية تلازمية تربط كافة مناحي الحياة البشرية، بمختلف توجهاتها وجوانبها، وعملية لا بد من القيام بها لضمان التواجد والاستمرارية، وبحكم طبيعة البشرية الميالة لتشكيل العلاقات والعيش في مجموعات، والمبنية على التواصل، والتفاعل والتعاون، فإن الاتصال يعتبر بمثابة الرابط الداعم لتحقيق حاجات البشرية الضرورية ومحور تجسديها.

وكلمة اتصال Communication مشتقة من الأصل اللاتيني لكلمة Communs وتعني عام أو مشترك، ولهذا فهي تشكل قاعدة عامة ومشتركة، وللاتصال وظيفة هامة ومحددة وهي المشاركة في تبادل الحقائق والأفكار والآراء، أي الترويج لفكرة أو موضوع أو سلعة، أو خدمة أو قضية أو فرد، عن طريق انتقال المعلومات أو الأفكار أو الآراء أو المواقف من شخص أو جماعة إلى أشخاص أو جماعات، باستخدام رموز ذات معن موحد ومفهوم

لدى الطرفين: المرسل Sender والمستقبل Receiver. (العلاق، 2011، صفحة 11)

إذن فالالاتصال عملية قائمة على مبدأ التشاركية بين طرفين أو عدة أطراف، حيث تنتج عن تبادل جملة بيانات أو معلومات يمكن فهمها وإدراكها واستيعابها، والتي تترجم إلى علاقات تفاعلية بين الأطراف المتصلة، ويعتمد نجاح عملية الاتصال على مفهوم لا يقل أهمية عن الاتصال في حد ذاته وهو مفهوم مهارات الاتصال.

ومهارات الاتصال Communication Skills يقصد بها مجموعات القدرات الإبداعية المكتسبة لدى الإنسان والتي تستخدم ضمناً من أجل إكمال عملية الاتصال، وذلك في حالتي أن يكون الإنسان مرسلأً أو مستقبلاً، وبمعنى آخر؛ هي القدرات التي تستخدم في العملية التي بموجها يقوم شخص ما، بنقل أفكار أو معاني أو معلومات على شكل رسائل كتابية أو شفوية، مصاحبة بتعبيرات الوجه ولغة الجسم وعبر وسيلة اتصال تنتقل هذه الأفكار إلى شخص آخر، والذي بدوره يقوم بالرد على هذه الرسالة حسب فهمه لها.

(الطيب، 2016، صفحة 9)

## 1 - 2 - مفهوم الاتصال المؤسسي وأهدافه:

ومن أهم أنواع الاتصال؛ الاتصال في منظمات الأعمال، وهو نوع من أنواع الاتصال الحادثة في البيئات التنظيمية المختلفة للأعمال؛ ويشمل عدة أنماط اتصالية أهمها المؤسسي. ونعني بالاتصال في منظمات الأعمال: "إرسال معلومات من طرف لآخر في منظمة بما يؤدي إلى نتيجة معينة، تغيير في سلوك أو تغيير في ممارسات؛ فالإتصال في منظمات الأعمال لا يقتصر على إرسال المعلومات من طرف لآخر، بل هو عملية اجتماعية تبادلية وتشاركية تتضمن تقاسم الفهم والإدراك بين طرفي الاتصال، والتأثير في سلوك الأفراد بقصد تحقيق أهداف المنظمة. (حريم، 2010، صفحة 15)

ومن أهم أنماط الاتصال في منظمات الأعمال أي الاتصال الحادث في مختلف المؤسسات ومنظمات الأعمال أو الهياكل الإدارية كما أشرنا؛ ما يعرف بالاتصال المؤسسي والذي يعرف بأنه " تدفق المعلومات والبيانات في صورة حقائق بين وحدات المؤسسة في الاتجاهات المتنوعة، سواء أكانت أفقية أم صاعدة أم نازلة، بواسطة مراكز العمل المتعددة من المستويات العليا بأفراد الإدارة العليا أو بأعضاء مجلس الإدارة إلى المستويات الوظيفية الأدنى، وبين الجمهور الخارجي وبالعكس، وهو الاتصال الذي يتم داخل المؤسسة التي يعمل بها عدد من الأفراد (صالح، 2017، صفحة 42) وتتجسد أهداف هذا النمط من الاتصال في (أبو السعيد وعابد، 2014، صفحة 84):

- إعلام المرؤوسين بالأهداف المطلوب تحقيقها، والسياسات التي تم إقرارها، والبرامج والخطط التي وضعت، والمسؤوليات والسلطات التي تم تحديدها، أو أية متغيرات أخرى.
- إعلام الرؤساء بما تم إنجازه لم يتم إنجازه، وكذلك بالمشكلات التي ظهرت في التنفيذ، أو بالانحرافات التي لم تكن بالحسبان، وكيفية التغلب عليها، وكذلك باقتراحات ومشاكل المرؤوسين بصفة عامة.
- الاتصال الإداري يسير في اتجاهين (هابط وصاعد)، أو إذا كان الاتجاه الأول هو الغالب، فإن الاتجاه الصاعد لا يقل أهمية عنه، على اعتبار أن روح الإدارة تتركز في أن يشعر كل فرد في المؤسسة بأن له دوراً أساسياً في إنجاز الهدف النهائي الخاص بهذه المؤسسة.
- ومن أهم الركائز التي يقوم عليها الاتصال التنظيمي الفعال، والتي بفضل تحققها يمكن القيام بعملية اتصال ناجحة داخل المؤسسة نذكر (مرتضى ، 2016، صفحة 75):

- التكيف: الناس والجماعات والهيئات يعوزها أن تتكيف فيما بينها لكي يكون هناك مجتمع تنظيمي متماسك داخل المؤسسة.

- نقل المعلومات: نقل المعلومات عملية معقدة، تهدف إلى تحقيق غرض معين عن طريق وسائل وأساليب شديدة التعقيد، كحلقات البحث والنقاش، وأساليب الاتصال المتعددة والنواحي الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والإدارية ولغة الاتصال.

- الإقناع: هو جزء لا يتجزأ من نظام الحياة الديمقراطية المتمثل في حرية التعبير والاجتماع، والإعلام فلا يجوز الانتقاص من هذه الحقوق.

ونلاحظ من خلال هذه المراكز الثلاثة المتمثلة في: التكيف، نقل المعلومات، الإقناع، أنها تدخل ضمن ما يعرف بثقافة المؤسسة أو المنظمة، وأن واجب توفيرها وتجسيدها يقع على عاتق هوية المؤسسة داخل كل منظمة، إذ نجد هناك تناسب طردي بين ما توفره ثقافة المنظمة من امتيازات وبين ما يمكن أن يحققه الاتصال داخل هذه المنظمات.

لذلك ذهب كثير من العلماء والباحثين في مجال الاتصال إلى استخدام مصطلح الاتصال التنظيمي Organizational communication بخلاف الاتصال المؤسسي أو الإداري، باعتباره مرتبطاً ارتباطاً أوثق وأعمق بالسلوك والهيكل والمناخ، والثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، ويعتبر آخرون في نفس المجال أن تفصيلهم لاستخدام مصطلح الاتصال التنظيمي، راجع لكونه يعتبر بشكل دقيق عن العمليات الاتصالية التي تقوم بها منظمات الأعمال، إذ يصعب تصور المنظمة وتنفيذ أنشطتها دون اتصال" (مرتضى ، 2016، صفحة 89).

ويتخذ الاتصال المؤسسي (التنظيمي) في المنظمة شكلين رئيسيين يميزانه على باقي أنماط الاتصال الأخرى تتمثل في (المغربي، 2012، الصفحات 168 - 170):

- الاتصال الرسمي: وهي الاتصالات التي تتم وفق التسلسل الهرمي للمنظمة الإدارية؛ فتنتقل البيانات والمعلومات والتقارير من المستويات الدنيا والوسطى إلى أعلى قمة الجهاز الإداري، كما تنتقل بدورها القرارات والتوجيهات من أعلى السلم الإداري إلى باقي المستويات الأخرى.

- الاتصال غير الرسمي: إن الاتصال غير الرسمي في المنظمة، يعتمد أساساً على قوة العلاقة الشخصية التي ترتبط بين أجزاء التنظيم الإداري وأعضائه، وهي التي تتم عن طريق قنوات تختلف عن قنوات الاتصال الرسمي، حيث تمثل الصداقات، والأهداف

المشتركة، والعلاقات الشخصية بين العاملين الأساس القوي لنجاح الاتصالات غير الرسمية.

## 2 - أهداف الاتصال المؤسسي:

عموما، فإن الاتصال المؤسسي الذي يوطر علاقات المؤسسة مع مختلف جماهيرها الداخلية والخارجية، وهو بالأساس عمل جماعي ومشترك مسئول يقوم بتوظيف مجموعة من الأنشطة الاتصالية التي تساعد المؤسسة مهما كانت أهدافها وطبيعة نشاطه. من التعرف بها، وهويتها لدى جماهيرها (الجمهور الداخلي والجمهور الخارجي) وتنسيق أنشطتها والدفاع عن قيمتها. من خلال التحضير والاستخدام المدروس والمخطط لوسائل ودعائم اتصالية تتوافق مع طبيعة الجمهور المستهدف، وفي الوقت المناسب لتحقيق أقصى قدر من الفعالية لأنشطتها لبلوغ الأهداف والغايات. (بروك و نواري، 2019) وفيما يلي يمكن إبراز أهم أهداف الاتصال المؤسسي (ياسين و أمال، 2020، الصفحات 252 - 253)، وهي:

### - التعريف بالمؤسسة:

ويتحقق ذلك من خلال التعريف بهوية المؤسسة، إذ تعرف المؤسسة من خلال اتصالها المؤسسي باسمها، وتاريخها، وقيمتها، وأسباب وجودها، وأدائها... إلخ باستخدام وسائل ودعائم اتصالية مناسبة، منها:

\* اسم المؤسسة، رمزها (Logo)، شعارها (Slogan)، ميثاقها البياني ( La Charte Graphique)، وبطاقات الزيارة... إلخ.

\* الوسائل المكتوبة: جريدة المؤسسة، الكتيبات، التقارير... إلخ.

\* الوسائل الرقمية السمعية البصرية: الموقع الإلكتروني، المدونات الإلكترونية، الأفلام والتقارير الفيديوية.. إلخ.

\* الوسائل المناسباتية والجوارية: المؤتمرات الصحفية، الأبواب المفتوحة، الصالونات، المعارض، الرعاية والأنشطة الخيرية... إلخ.

\* الوسائل الإشهارية: الإعلانات في الصحف والمجلات، والومضات.. إلخ.

### - السعي للمواطنة:

ويتحقق ذلك من خلال تجسيد دورها الاجتماعي بواسطة:

- إنشاء علاقة وطيدة مع محيطها الاجتماعي.

- اندماجها في الفضاءات المجتمعية التي تنشط فيها انطلاقاً من فكرة المسؤولية الاجتماعية تجاه جمهورها الداخلي وجمهورها الخارجي، والمسؤولية الإيكولوجية تجاه حماية البيئة والطبيعة، والمسؤولية الثقافية لرعاية بعض النشاطات الثقافية) ... إلخ بتخصيص جزء من أنشطتها وجودها لصالح العناية والتدخل في الشأن الاجتماعي من خلال المناسبات، الرعاية، والأعمال الخيرية ... إلخ.

- بناء صورة المؤسسة:

تتكون صورة المؤسسة من كل التصورات والتمثيلات والآراء التي يكونها الأفراد انطلاقاً مما يرونه، لذا يتوجب على المؤسسة العمل والاشتغال المتواصل على بناء ودعم وتعزيز صورتها الذهنية لدى فئات جماهيرها المختلفة من خلال مجموعة الأنشطة الاتصالية التي تقوم بها.. إلخ. (بروك و نواري، 2019، صفحة 195).

### 3 - أهمية الاتصال المؤسسي:

يعتبر الاتصال بكافة أشكاله العصب الحيوي لكل الأنشطة الفردية والجماعية والمؤسسية، فالحديث اليوم عن الاتصال الناجح والفعال لأي مؤسسة يعني الحديث عن علامات فعاليتها الاقتصادية والاجتماعية التي تدفع المؤسسة للتواصل حول أهدافها، إنجازاتها ونتائجها على المستوى المالي، التكنولوجي والبشري وبصفتها فاعلاً اقتصادياً، والتواصل حول مهمتها وقيمتها ودورها في المجتمع بصفتها فاعلاً اجتماعياً (Bizot, 2016, p. 3).

مما دفع بالمؤسسات إلى الاعتماد على الاتصال المؤسسي ليضمن لها التواصل بصوت موحد مع جماهير المؤسسة المختلفة الداخلية منها والخارجية، ويقودها نحو تحقيق أهدافها في بيئة متغيرة تحكمها عوامل اقتصادية، اجتماعية، ثقافية سياسية تفرض على المؤسسات العمل والتفكير لضمان تواجدها واستمرارها ضمن بيئة تنافسية تكون فيها بحاجة ماسة إلى بناء سمعة كبية وصورة ناجحة أمام الجمهور، الشركاء، المساهمين، المستثمرين وأصحاب المصلحة الآخرين.

حضيت أقسام الاتصال والقائمين عليه حالياً بمكانة عالية في الهيكل الهرمي للمؤسسة فأصبح كبار مسؤولي الاتصال في بعض المنظمات أعضاء في فريق مجلس إدارة مؤسستهم مع ترقيتهم إلى مقعد في المجلس التنفيذي للمنظمة، وتؤكد هذه التحركات التي يوجد منها الآن الكثير في عالم الأعمال على المشاركة الاستراتيجية للاتصال المؤسسي على مستوى

الشركة كوظيفة إدارية استراتيجية مسؤولة عن التوجيه الاستراتيجي وإدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة في المنظمة بدلاً من وظيفة دعم تقنية لوظائف إدارية أخرى (Comeliissen, 2004, p. 47) مما ساعد المؤسسات على تحقيق المكاسب التالية:

- بناء رأسمال من الثقة وأسمال من التعاطف بين المؤسسة وجمهورها.
- بناء صورة إيجابية قوية للمؤسسة.
- التأكد من فهم المؤسسة ودعمها والدفاع عنها في حالة حدوث أي أزمة.
- تعزيز روح العمل الجماعي التماسك الداخلي وتقاسم القيم المشتركة بين أعضاء المؤسسة وضمان حصولهم على المعلومات ومشاركتهم في تداولها (Epouse Gueu, 2019, p. 4).

إن الأهمية المتزايدة للاتصال المؤسسي تدفعنا لمحاولة البحث عن مفهوم هذا النوع من الاتصال، ووضع تعريف محدد له من خلال تفحص التراث النظري المهمت بهذا الموضوع. عرف جاكوبسون الاتصال المؤسسي بـ: إجمالي نشاط الاتصال الناتج مقبل شركة لتحقيق أهدافها المخطط لها.

أما (Blauw 1986) فوصف الاتصال المؤسسي على أنه: " النهج المتكامل لجميع الاتصالات التي تنتجها المنظمة، والموجهة إلى جميع الفئات المستهدفة ذات الصلة، وأكد على أن كل بند من بنود الاتصال يجب أن تنقل وتؤكد هوية الشركة.

#### 4 - 2 - الدراسات السابقة:

كل دراسة لابد أن تستند على تراث علمي سابق، قام فيه الباحثون بتناول نفس الموضوع ولكن من زوايا مختلفة أو أنهم تناولوا موضوعات متشابهة وفي هذا الصدد نجد أن هناك العديد من الدراسات التي تحدثت عن الاتصال المؤسسي ونجد منها:

1 - دراسة (بورقة و منماني، 2022) بعنوان: دور الاتصال المؤسسي في إرساء مبادئ الحوكمة في المؤسسة.

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء دور الاتصال المؤسسي في إرساء مبادئ الحوكمة في المؤسسة، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتمثلت عينة الدراسة في 60 عامل من مؤسسة الدهن بولاية سوق أهراس تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، ولجمع البيانات والمعلومات تم استخدام أداة الاستبيان، وخلصت نتائج الدراسة إلى الاتصال الفعال في تحقيق التفاهم بين مختلف العمال في جميع المستويات، ويساهم الاتصال الفعال داخل

المؤسسة في انسياب المعلومات والبيانات داخل الإدارة في مؤسسة الدهن الاتصال المؤسساتي الثلاث الصاعد والنازل والأفقي، وأن الاتصال الفعال يساهم في الإفصاح والشفافية في نشر مختلف المعلومات داخل المؤسسة.

2 - دراسة (منماني و عقاقنية، 2021) بعنوان: الاتصال المؤسساتي ضمن المتطلبات الرئيسية لترسيخ مبادئ المسؤولية الاجتماعية بالمركز النفسي البيداغوجي للأطفال المعاقين ذهنياً.

تهدف الدراسة إلى الكشف عن دور الاتصال المؤسساتي في ترسيخ مبادئ المسؤولية الاجتماعية بالمركز النفسي البيداغوجي للأطفال المعاقين ذهنياً بولاية سوق أهراس، معتمدين في ذلك على المنهج الوصفي، وقد تمثلت عينة الدراسة في (19) من المرشدين التربويين للأطفال المعاقين ذهنياً بولاية سوق أهراس، تم اختيارهم بطريقة عمدية، ولجمع البيانات والمعلومات تم استخدام تقنية الاستبيان، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن الاتصال المؤسساتي قائم على بناء علاقات ودية بين البيداغوجين والطفل المعاق ذهنياً من خلال تعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية وتحقيق الاستقلالية للطفل المعاق ذهنياً وبناء شخصيته وإعطائه القدرة على التكيف والانتماء.

#### الطرق المنهجية المتبعة:

##### 1 - المنهج المستخدم:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي لأنه منهج يركز على وصف الظاهرة والتفصيل فيها، للحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية، وتمكننا من جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها، وقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي لاستخلاص مفهوم ودوراً لاتصال المؤسساتي في تحسين صورة الاتحادية الجزائرية لكرة القدم.

##### 2 - مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع بحثنا في نوادي الرياضة لكرة القدم المنتمة للرابطة المحترفة الأولى في كرة القدم، وقمنا بالاعتماد على المعاينة غير الاحتمالية، حيث قمنا باختيار مفردات الدراسة والمقدر عددها 60 إداري وعامل بالنوادي الرياضية للرابطة المحترفة الأولى في كرة القدم.

##### 3 - حدود الدراسة:

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة قدرت بـ 60 عامل بالنوادي الرياضية المحترفة.

الحدود المكانية: تمت الدراسة في بعض المناطق الجغرافية في الجزائر (الجزائر العاصمة، سطيف، خنشلة).

الحدود الزمانية: تمت الدراسة في الفترة الممتدة من 05 أكتوبر 2022 إلى نهاية نوفمبر 2022.

#### 4 - أدوات جمع البيانات:

اعتمدنا في دراستنا على استمارة استبائية والتي تعتبر من أهم أدوات جمع البيانات، المتعلقة بموضوع البحث تحتوي على عدد من العبارات مرتبة بأسلوب منطقي، يقوم الباحث بتقديمها للمستوجب، ويقوم بعد ذلك الباحث بتحليل نتائج الاستجابات وفق الأساليب الإحصائية الصحيحة.

حيث احتوت الاستمارة الاستبائية على 7 عبارات حيث أن لهم ثلاث درجات وفق سلم ليكارت:

3 درجات بدرجة كبيرة – درجتان بدرجة متوسطة - درجة واحدة بدرجة قليلة.

الجدول 1: يبين الميزان التقديري (درجات مؤشر الأهمية النسبية) لاستبانة فعالية

الاتصال المؤسسي في تحسين صورة الاتحادية الجزائرية لكرة القدم.

الاتجاه العام	مؤشر الأهمية النسبية	المحاور الأوزان
منخفض	$00 < RII \leq 0.33$	بدرجة قليلة.
منخفض	$0.34 \leq RII \leq 0.66$	بدرجة متوسطة.
مرتفع	$0.67 \leq RII \leq 1$	بدرجة كبيرة.

#### 5 - صدق وثبات الاستبيان:

- الثبات بمعامل ألفا كرونباخ: طريقة الاتساق الداخلي أو التجانس الداخلي وتعتمد فكرة هذه الطريقة على مدى ارتباط الوحدات أو البنود مع بعضها البعض داخل الاستبيان وكذلك ارتباط كل فقرة أو محور مع الاستبيان ككل، وهو ما يسعى عادة بمعامل ألفا الذي اقترحه كرونباخ، وهو الثبات الذي يشير إلى قوة الارتباط بين الفقرات في الاستبانة، وهو

الذي يستخدمه أغلب الباحثين من خلال الحاسب الآلي، حيث يذكر أن معامل ألفا الذي اقترحه كرونباخ يمثل مدى ارتباط العبارات مع بعضها البعض داخل الاستبانة، وكذلك ارتباط كل عبارة مع الاستبانة ككل؛ وقد تمثلت عينة الدراسة الاستطلاعية في (20) فرد من مجتمع البحث وخارج العينة الأساسية.

- الصدق الذاتي: وهذا ما تم تبينه من خلال الجدول رقم 02، من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

الجدول 2: يبين حساب معامل الثبات ومعامل الصدق الذاتي لاستبانة فعالية الاتصال المؤسسي في تحسين صورة الاتحادية الجزائرية لكرة القدم (ن = 20).

معامل الصدق	معامل الثبات	عبارات الاتسيان
0.92	0.86	يسهم الاتصال المؤسسي داخل الاتحادية الجزائرية لكرة القدم في تحقيق التفاهم بين مختلف الأعضاء في جميع المستويات.
0.93	0.87	يسهم الاتصال المؤسسي داخل الاتحادية الجزائرية لكرة القدم في انسياب المعلومات والبيانات داخل الإدارة في الاتحادية من خلال الاتصال المؤسسي الثلاث الصاعد والنازل والأفقي.
0.92	0.85	يسهم الاتصال المؤسسي في الإفصاح والشفافية في نشر مختلف المعلومات داخل الاتحادية.
0.88	0.78	يسهم الاتصال المؤسسي داخل الاتحادية الجزائرية لكرة القدم في تحقيق مبدأ حكم القانون والمساواة بين الأندية الرياضية الجزائرية لكرة القدم.
0.94	0.90	تقوم هيئات الاتحادية الجزائرية لكرة القدم بعملية التوجيه والإرشاد للأندية الرياضية بصفة مستمرة.
0.94	0.89	يسهم الاتصال المؤسسي داخل الاتحادية الجزائرية لكرة القدم في تحقيق مبدأ المساواة من خلال التحقيقات الفورية في حالة وجود أي تجاوزات في المسؤوليات.
0.93	0.87	يسهم الاتصال المؤسسي للاتحادية الجزائرية لكرة القدم في تحقيق مبدأ الانضباط والحفاظ على السلوك الأخلاقي داخل النوادي الرياضية المحترفة لكرة القدم.

يتضح أن قيم معاملات الارتباط لعبارات الاستبيان تبلغ ما بين (0.90) كأعلى قيمة و(0.85) كأدنى قيمة وبالتالي فإن معامل الثبات لعبارات الاستبيان قوية؛ ويتضح من جدول رقم 01 ارتفاع معاملات صدق عبارات استبيان فعالية الاتصال المؤسسي في تحسين صورة الاتحادية الجزائرية لكرة القدم مما يشير إلى صلاحية تطبيقهم.

## 6 - المعالجة الإحصائية:

بعد استرجاع جميع استمارات الاستبيان الموزعة على عينة البحث، تم تفريغ هذه الاستمارات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية إصدار (V<sup>0</sup>25)، وتهيئتها للمعالجة الإحصائية وتمت المعالجة الإحصائية عن طريق المعادلات التالية:

- المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ، معامل الأهمية النسبية.

2- عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها:

2 - 1 - عرض النتائج وتفسيرها:

الجدول 3: عرض المتوسطات الحسابية ومعاملات الثبات لاستبانة فعالية الاتصال

المؤسسي في تحسين صورة الاتحادية الجزائرية لكرة القدم (ن = 60).

ر <sup>0</sup>	العبارات	المتوسط الحسابي	معامل الأهمية النسبية	الاتجاه العام
01	يسهم الاتصال المؤسسي داخل الاتحادية الجزائرية لكرة القدم في تحقيق التفاهم بين مختلف الأعضاء في جميع المستويات.	2.33	0.76	مرتفع
02	يسهم الاتصال المؤسسي داخل الاتحادية الجزائرية لكرة القدم في انسياب المعلومات والبيانات داخل الإدارة في الاتحادية من خلال الاتصال المؤسسي الثلاث الصاعد والنازل والأفقي.	2.07	0.68	مرتفع
03	يسهم الاتصال المؤسسي في الإفصاح والشفافية في نشر مختلف المعلومات داخل الاتحادية.	2.36	0.77	مرتفع
04	يسهم الاتصال المؤسسي داخل الاتحادية الجزائرية لكرة القدم في تحقيق مبدأ حكم القانون والمساواة بين الأندية الرياضية الجزائرية لكرة القدم.	2.34	0.77	مرتفع
05	تقوم هيئات الاتحادية الجزائرية لكرة القدم بعملية التوجيه والإرشاد للأندية الرياضية بصفة مستمرة.	2.25	0.74	مرتفع
06	يسهم الاتصال المؤسسي داخل الاتحادية الجزائرية لكرة القدم في تحقيق مبدأ المساءلة من خلال التحقيقات الفورية في حالة وجود أي تجاوزات في المسؤوليات.	2.47	0.81	مرتفع
07	يسهم الاتصال المؤسسي للاتحادية الجزائرية لكرة القدم في تحقيق مبدأ الانضباط والحفاظ على السلوك الأخلاقي داخل النوادي الرياضية	2.51	0.82	مرتفع

			المحترفة لكرة القدم.
مرتفع	0.76	2.33	الدرجة الكلية لاستبانة فعالية الاتصال المؤسسي في تحسين صورة الاتحادية الجزائرية لكرة القدم

من خلال الجدول رقم (03) يتضح أن جميع العبارات تتميز بدرجة مرتفعة، حيث أن العبارة الدالة على يسهم الاتصال المؤسسي داخل الاتحادية الجزائرية لكرة القدم في تحقيق التفاهم بين مختلف الأعضاء في جميع المستويات لها متوسط حسابي يقدر بـ (2.33) بمعامل أهمية نسبية (0.76) باتجاه عام مرتفع، فحين أن العبارة يسهم الاتصال المؤسسي داخل الاتحادية الجزائرية لكرة القدم في انسياب المعلومات والبيانات داخل الإدارة في الاتحادية من خلال الاتصال المؤسسي الثلاث الصاعد والنازل والأفقي. فلها متوسط حسابي يقدر بـ (2.07) بمعامل أهمية نسبية (0.68) باتجاه عام مرتفع، يسهم الاتصال المؤسسي في الإفصاح والشفافية في نشر مختلف المعلومات داخل الاتحادية حيث بلغ المتوسط الحسابي للاستجابات (2.36) بمعامل الأهمية النسبية (0.77) باتجاه عام مرتفع، فحين أن العبارة الدالة على يسهم الاتصال المؤسسي داخل الاتحادية الجزائرية لكرة القدم في تحقيق مبدأ حكم القانون والمساواة بين الأندية الرياضية الجزائرية لكرة القدم حيث بلغ المتوسط الحسابي للاستجابات (2.34) بمعامل الأهمية النسبية (0.77) باتجاه عام مرتفع، أما العبارة الدالة على تقوم هيئات الاتحادية الجزائرية لكرة القدم بعملية التوجيه والإرشاد للأندية الرياضية بصفة مستمرة فقد بلغ المتوسط الحسابي للاستجابات (2.25) بمعامل الأهمية النسبية (0.74) باتجاه عام مرتفع، وقد توصلت العبارة الدالة على يسهم الاتصال المؤسسي داخل الاتحادية الجزائرية لكرة القدم في تحقيق مبدأ المساءلة من خلال التحقيقات الفورية في حالة وجود أي تجاوزات في المسؤوليات حيث بلغ المتوسط الحسابي للاستجابات (2.47) بمعامل الأهمية النسبية (0.81) باتجاه عام مرتفع، فحين أن العبارة الدالة على يسهم الاتصال المؤسسي للاتحادية الجزائرية لكرة القدم في تحقيق مبدأ الانضباط والحفاظ على السلوك الأخلاقي داخل النوادي الرياضية المحترفة لكرة القدم فقد بلغ المتوسط الحسابي للاستجابات (2.51) بمعامل الأهمية النسبية (0.82) باتجاه عام مرتفع، أما

القيمة الكلية للاستجابات فقد بلغت (2.33) بمعامل الأهمية النسبية (0.76) في اتجاه عام مرتفع وبالتالي فإن هناك فعالية للاتصال المؤسستي في تحسين صورة الاتحادية الجزائرية لكرة القدم.

## 2 - 2 - مناقشة نتائج فرضية البحث:

تنص فرضية البحث على يسهم الاتصال المؤسستي في تحسين صورة الاتحادية الجزائرية لكرة القدم، ومن خلال نتائج الجدول رقم 03 والتي توصلت إلى قيم المتوسطات الحسابية للعبارات تباين ما بين (2.07 - 2.47) بقيمة معامل الأهمية النسبية (0.81 - 0.86) باتجاه عام مرتفع فحين أن القيمة الكلية للاستجابات فقد بلغت (2.33) بمعامل الأهمية النسبية (0.76) في اتجاه عام مرتفع وبالتالي فإن هناك فعالية للاتصال المؤسستي في تحسين صورة الاتحادية الجزائرية لكرة القدم ومنه فإن فرضية البحث تحققت.

وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة (بورقعة و منماني، 2022) التي توصلت إلى أن الاتصال الفعال في تحقيق التفاهم بين مختلف العمال في جميع المستويات، ويساهم الاتصال الفعال داخل المؤسسة في انسياب المعلومات والبيانات داخل الإدارة في مؤسسة الدهن الاتصال المؤسستي الثلاث الصاعد والنازل والأفقي، وأن الاتصال الفعال يساهم في الإفصاح والشفافية في نشر مختلف المعلومات داخل المؤسسة.

وتضيف على ذلك دراسة (منماني و عقاقنية، 2021) حيث خلصت إلى أن الاتصال المؤسستي قائم على بناء علاقات ودية بين البيداغوجين والطفل المعاق ذهنياً من خلال تعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية وتحقيق الاستقلالية للطفل المعاق ذهنياً وبناء شخصيته وإعطائه القدرة على التكيف والانتماء.

ويشير (شعشوعه، 2017) أن الاتصال يعد الركيزة الأساسية في كل المؤسسات والمنظمات الإنسانية إذ يلعب دوراً هاماً في ربط مختلف العناصر الفاعلة فيها وهو عملية حيوية وديناميكية توطد العلاقات الإنسانية والتنظيمية بين جميع أفرادها مما يساهم في تحقيق التكامل بينها وبين مختلف وحداتها، للوصول إلى الأهداف المرجوة من نشاط هذه المؤسسات وزيادة فعاليتها ومردوديتها.

إن أنشطة المؤسسة لا يمكن أن تكون فعالة إلا إذا كانت نابغة من بناء خطط استراتيجية مسبقة تؤسس لاتصال هادف ومستمر يعمل على نقل صورة منسجمة مع الأهداف المرسومة لتتحدث المؤسسة عن نفسها قبل الحديث عن منتجاتها وخدماتها (كوتلرو امسترونج، 2009، صفحة 173). وذلك ما يضمنه الاتصال المؤسسي، انطلاقاً من حاجة المنظمة إلى بناء صورة قوية وجذابة وتعزيز سمعة إيجابية والعمل على إنشاء علاقة على الثقة والولاء مع العملاء.

وبما أن الاتحاد الجزائري لكرة القدم في الفترة الأخيرة شهد العديد من المشاكل الإدارية بسبب سوء التسيير المسييرين للأعلى هيئة كروية في الجزائر.

### 3- الاستنتاجات والاقتراحات:

#### 3 – 1 – الاستنتاجات:

- يسهم الاتصال المؤسسي داخل الاتحادية الجزائرية لكرة القدم في تحقيق التفاهم بين مختلف الأعضاء في جميع المستويات.
- يسهم الاتصال المؤسسي داخل الاتحادية الجزائرية لكرة القدم في انسياب المعلومات والبيانات داخل الإدارة في الاتحادية من خلال الاتصال المؤسسي الثلاث الصاعد والنازل والأفقي.
- يسهم الاتصال المؤسسي في الإفصاح والشفافية في نشر مختلف المعلومات داخل الاتحادية.
- يسهم الاتصال المؤسسي داخل الاتحادية الجزائرية لكرة القدم في تحقيق مبدأ حكم القانون والمساواة بين الأندية الرياضية الجزائرية لكرة القدم.
- تقوم هيئات الاتحادية الجزائرية لكرة القدم بعملية التوجيه والإرشاد للأندية الرياضية بصفة مستمرة.
- يسهم الاتصال المؤسسي داخل الاتحادية الجزائرية لكرة القدم في تحقيق مبدأ المساءلة من خلال التحقيقات الفورية في حالة وجود أي تجاوزات في المسؤوليات.
- يسهم الاتصال المؤسسي للاتحادية الجزائرية لكرة القدم في تحقيق مبدأ الانضباط والحفاظ على السلوك الأخلاقي داخل النوادي الرياضية المحترفة لكرة القدم.

وبالتالي فقد توصل الباحث إلى تحقيق فرضية البحث الدالة على يسهم الاتصال المؤسسي في تحسين صورة الاتحادية الجزائرية لكرة القدم.

### 3 - 2 - الاقتراحات:

من خلال ما سبق نقترح ما يلي:

- تركيز الاتحادية الجزائرية لكرة القدم على الدور الحقيقي لمصلحة الاتصال المؤسسي والذي لا يقتصر على الاستقبال والتنظيم، بل يتعدى ذلك إلى حشد تأييد الجمهور (الداخلي والخارجي) والفوز بثقته وتطبيق جميع وظائف الاتصال المطبقة دون مسعى وتسخيرها لصالح الاتحادية.
- ضرورة تدريس تخصص الاتصال المؤسسي لتخصص علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية كافة حتى يتم إخراج أفراد لديهم المهارات اللازمة لممارسة كافة الأنشطة المنوطة بهذا التخصص.
- ضرورة قيام مؤسسة الاتحادية الجزائرية لكرة القدم بتشكيل مصلحة اتصال مؤسسي تقوم بكافة الوظائف المنوطة بها.
- ممارسة مهام الاتصال المؤسسي من قبل أشخاص متخصصين، وألا تكون وظيفة من لا وظيفة له.

4 - قائمة المصادر والمراجع المعتمدة في الدراسة.

المصادر والمراجع باللغة العربية:

الكتب:

- إبراهيم أبو عرقوب . (1993). الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي. الأردن: منشورات الجامعة الأردنية .
- العبد أحمد أبو السعيد ، و زهير عابد. (2014). مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين . الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- بشير الأمين مرتضى . (2016). الاتصال التنظيمي. الأردن: أمواج للنشر والتوزيع.
- بشير العلاق. (2011). نظريات الاتصال مدخل متكامل . الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- عبد الله عبد النبي الطيب. (2016). مهارات الاتصال الفعال. الأردن: أمواج للنشر والتوزيع.
- محمد الفاتح المغربي. (2012). السلوك التنظيمي . الأردن: دار الجنان للنشر والتوزيع.
- فليب كوتلر، و جاري امسترونج. (2009). أساسيات التسويق، ترجمة سرور علي ابراهيم. المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر.
- محمد وليد صالح. (2017). محتوى الاتصال ف العلاقات العامة النوعية. الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع.
- محمود حسين حريم. (2010). مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال. الأردن: دار الحامد للنشر.
- ياسين بروك، و أمال نواري. (2019). الاتصال المؤسسي والجمهور الداخلي للمؤسسة في ضوء مبادئ المسؤولية الاجتماعية. مقال علمي منشور في الكتاب الجماعي الموسوم ب: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والشركات بين المقاربات النظرية والممارسات التطبيقية، 1. برلين، ألمانيا: منشورات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية.

### المقالات:

- النذير بوصلاح. (15 12, 2015). تحديات الادارة الرياضية للاندية ودورها في تطوير نظم التمويل الرياضي في ظل الاحتراف. مجلة الإبداع الرياضي، 6(2)، الصفحات 08 - 20.
- أحمد بوسكرة، و صفاء جوادي. (15 11, 2013). دور الصحافة الرياضية المكتوبة في إدارة الأزمات في الأندية الرياضية الجزائرية لكرة القدم. مجلة الإبداع الرياضي، 4(3)، الصفحات 11 - 25.
- أسماء بوساق. (15 04, 2012). دور الإعلام المكتوب في نشر ثقافة الاحتراف الرياضي لكرة القدم الجزائرية. مجلة الإبداع الرياضي، 3(1)، الصفحات 188 - 200.
- إسماعيل مقران. (07 06, 2020). ظاهرة العنف والعدوان من المدرجات إلى الميدان في ملاعب ومحيط كرة القدم الجزائرية. مجلة الإبداع الرياضي، 11(1)، الصفحات 78 - 101.
- إيمان لمن، و كريمة عثمانى. (15 09, 2022). الاتصال المؤسسي: إشكالية المفهوم وتحديات التبي. مجلة العلوم الإنسانية، 33(02)، الصفحات 335 - 346.
- بروك ياسين، و نوارى أمال. (2020). الاتصال المؤسسي في القطاع الجمعي وآليات تجسيد التنمية المحلية في ضوء ثقافة المجتمع: - دراسة نظرية تحليلية. المجلة الجزائرية للأمن والتنمية.
- سمية بورقعة ، و مباركة منماني. (2022). دور الاتصال المؤسسي في إرساء مبادئ الحوكمة في المؤسسة. مجلة دراسات اقتصادية، 16(02)، الصفحات 155 - 165. تم الاسترداد من مجلة دراسات اقتصادية: 155 - 165
- عبد القادر معافي. (05 06, 2021). المنازعات القانونية التي تثيرها عقود اللاعبين المحترفين والنوادي الرياضية في كرة القدم الجزائرية. مجلة الإبداع الرياضي، 12(3)، الصفحات 470 - 487.
- عبد الوهاب زواوي. (15 06, 2013). اهمية الاعلام الرياضي في تطوير منظومة الاحتراف الرياضي في الجزائر. مجلة الإبداع الرياضي، 4(1)، الصفحات 114 - 140.

- علي ناصر عزيز القديبي. (2019, 06 02). واقع الاتصال التنظيمي في الاتحادات الرياضية اليمينية. مجلة الابداع الرياضي، 10 (01)، الصفحات 107 - 130.
- علي شعشوعه. (2017, 01 15). دور الاتصال المؤسسي في العملية التعليمية. مجلة الراصد العلمي، 4(1)، الصفحات 306 - 313.
- فطوم بلقي، و باية سيفون. (2022, 06 28). استراتيجيات الاتصال المؤسسي وإدارة الأزمات. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، 12(01)، الصفحات 511 - 526.
- نادية منماني ، و مهاء عقاقتية. (2021, 09 30). الاتصال المؤسسي ضمن المتطلبات الرئيسية لترسيخ مبادئ المسؤولية الاجتماعية بالمركز النفسي البيداغوجي للأطفال المعاقين ذهنيا. مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الانسانية، 06(03)، الصفحات 100 - 115.
- يعي لعجال، و أسامة حشروف. (2022, 06 01). تقويم مصادر تمويل الأندية الجزائرية المحترفة لكرة القدم. مجلة الإبداع الرياضي، 13(1)، الصفحات 231 - 250.

#### المواقع الإلكترونية:

- الاتحادية الجزائرية لكرة القدم: 60 سنة تاريخ...إنجازات. (2022, 10 19). تم الاسترداد من وكالة الأنباء الجزائرية: <https://www.aps.dz/ar/sport/133291-60>
- المصادر والمراجع باللغة الأجنبية:

- Bizot, E. (2016). communication. paris: dunod.
- Comeliissen, J. (2004). Communications Theory and Practice. London: Sage publication.
- Epouse Gueu, T. (2019). Communication insttutionelle.