



الاتصال التنظيمي و أثره على عملية إتخاذ القرار في النوادي الرياضية المحترفة لكرة القدم الاولى		
<b>Organizational communication and its impact on the decision-making process in professional football sports clubs</b>		
ط د خراز أيمن* <sup>1</sup> ، د . ركاش جمال <sup>2</sup> . <sup>1</sup> جامعة الجزائر 3 ( الجزائر ) ، مخبر علوم النشاطات البدنية . <a href="mailto:kherraz.aymen@univ-alger3.dz">kherraz.aymen@univ-alger3.dz</a> <sup>2</sup> جامعة الجزائر 3 ( الجزائر ) ، مخبر العلوم والخبرة وتكنولوجيا النشاط البدني الرياضي . <a href="mailto:rekkachdjamel@gmail.com">rekkachdjamel@gmail.com</a>		
تاريخ النشر: 2023-30-06	تاريخ القبول: 2023-03-10	تاريخ الإرسال: 2023-02-10

**الملخص:**

هدفت دراستنا النظرية إلى التعرف على دور الاتصال التنظيمي و أثره على عملية إتخاذ القرار في النوادي الرياضية المحترفة الاولى لكرة القدم ، حيث اقتصرت دراستنا على مناقشة الموضوع عن طريق الدراسات السابقة و المشاهدة ، كما توصلت الدراسة إلى أن الاتصال التنظيمي دور فعال في عملية إتخاذ القرار في الاندية الرياضية المحترفة الاولى .

الاندية الرياضية المحترفة تعتمد على الاتصال الكتابي للقيام بعملية الاتصال الاداري ، عملية إتخاذ القرار لدى الاندية المحترفة الاولى تقتصر على تقبل الادارة لمقترحاتهم .

**الكلمات المفتاحية:** الاتصال التنظيمي ؛ إتخاذ القرار ؛ النوادي الرياضية المحترفة.

**Abstract:** Our theoretical study aimed to identify the role of organizational communication and its impact on the decision-making process in the first professional football sports clubs, where our study was limited to discussing the topic through previous and similar studies, and the study also found that organizational communication is an effective role in the decision-making process in the first professional sports clubs .

Professional sports clubs rely on Written Communication to carry out the administrative communication process, the decision-making process of the first professional clubs is limited to the acceptance of their proposals by the management .

**Key words :** Organizational communication ; Decision making ; Professional sports clubs.

## مقدمة ومشكلة البحث:

لقد شغلت دراسة السلوك الإنساني مساحة متسعة من فكر العلماء خاصة بعد ظهور الثورة الصناعية وذلك في محاولة لرصده وتشخيصه وتحليله وتفسيره باعتباره سلوكا ثقافيا وحضاريا يصدر من مخلوق يستطيع أن يشيد حضارة ويؤسس ثقافة على خلاف بقية المخلوقات الأخرى.

وخلال هذه المرحلة من الرصد والمتابعة تطورت هذه الدراسات وتم تناول فهم السلوك الإنساني في أحواله المتباينة وقد قدمت العديد من التخصصات العلمية إسهاماتها المتتابعة في هذا المجال مثل دراسات العلوم الاجتماعية والسلوكية، وقد تطورت خبرات هذا الكائن الإنساني وتطورت مهاراته في التفاعل والمشاركة وكل هذا بهدف تلبية احتياجاته البيولوجية ومع زيادة تقدم العلم وتتابع الثورات العلمية والصناعية وتطور أدوات الاتصال والتكنولوجية زادت قدرة الإنسان على التفاعل والتواصل مع الآخرين.

ولقد أصبح مفهوم التفاعل والاتصال بين الأفراد اليوم أكثر تعقيدا من ذي قبل، فالعصر الذي نعيشه اليوم هو في الواقع عصر المعلوماتية والتكنولوجية الحديثة هذا ما دفع بالاتصال إلى تحطيم عتبة الضرورة الاجتماعية ليمس جميع المؤسسات وتنظيماتها والنوادي الرياضية المختلفة، ولقد تعدد الاتصال واختلقت أشكاله مع اختلاف طبيعة النوادي والمؤسسات المطبق فيها، فمن بين أنواعه نجد الاتصال الذاتي والاتصال الشخصي وكذا الجماهيري والتنظيمي وغيرها من الأنواع وهذا الأخير أي الاتصال التنظيمي الذي يتم على مستوى النوادي الرياضية المحترفة والشركات ويلعب دورا هاما فيها فهو يحافظ على تدفق وانسياب العمل داخل المنظمات مما يؤدي إلى رفع كفاءة الموظفين كما يمكن الاستعانة به من خلال تدفق البيانات والمعلومات في الوقت المناسب وبالصورة الصحيحة التي تساعد على الوصول إلى قرار ناتج عن عملية تشاركية بين عناصر المنظمة بكل مستوياتها عن طريق اختيار أفضل البدائل التي تساعد على بلوغ المصلحة العامة وتحقيق الرضا خاصة وأن إشراك الموظفين في إتخاذ القرار يشعروهم بأهميتهم وانتمائهم للنوادي ويرون أن هذه القرارات تعبر عنهم فيعملون على تبنيها والحرص على تنفيذها، إضافة إلى تحملهم العواقب التي قد تترتب عنها وتتوقف هنا مشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات داخل النوادي الرياضية على الفرصة التي تتيحها لهم هذه الأخيرة وعلى مدى استجابتها وتجاوبها وتقبلها لمقترحاتهم، فعندما يشارك أكبر عدد ممكن من الأشخاص في إتخاذ القرار يعني ذلك وجود أكثر من بديل وأكثر من حل، وأن المشاكل يدرك عمقها الموظفون لا المديرين الذين قد يتخذون قرارات متحيزة أو مزاجية ناتجة عن قلة المعلومات وعدم دقتها لذا فمشاركة الآخرين يعزز الثقة بالمعلومات وذلك ينعكس حتما على نوعية القرارات المتخذة وفعاليتها خاصة وأن أهمية القرار تكمن

في درجة تأثيره على أهداف النوادي الرياضية المحترفة وعلى عدد الأفراد الذين يتأثرون به وعلى كمية الأموال المطلوب توفرها لاتخاذ القرار وإن المشاركة في اتخاذ القرار تدفع النوادي الرياضية إلى التطور والرقى، فكل فرد داخلها يجد له بصمة فيما يقوم به ويصبح لديه شعور بأنه مالك أو شريك في النادي وليس مجرد موظف.

والنوادي الرياضية المحترفة كغيرها من المؤسسات يعتبر الاتصال فيها عملية حيوية، فهو يساعد على تحديد الأهداف الواجب تنفيذها وتعريف المشاكل التي يواجهها وسبل معالجتها كما يعمل الاتصال على التنسيق بين مختلف الوحدات والمهام التنظيمية، ويوجه الموظفين ويرشدهم.

كما لا يمكن إغفال العلاقة الوثيقة بين القرار والاتصال فهذا الأخير ينقل المعلومات والحقائق اللازمة لاتخاذ القرار عبر قنوات الاتصال وكذلك عبر التسلسل الرئاسي والتتابع الهرمي القائم سواء من النوادي الرياضية الدنيا إلى العليا أو العكس، وإذا لم تكن هذه القنوات تتسم بالقدر الكافي من اليسر والسهولة فقد يصعب على متخذ القرار أداء دوره المطلوب، وبمثل ما تكون هناك اتصالات رسمية بين أطراف التنظيم ومراكز القيادة نجد احتمال وجود اتصالات أخرى غير رسمية قد يكون لها نفس الأهمية والتأثير على عملية اتخاذ القرارات، وبناء على ذلك أردنا طرح التساؤل التالي:

هل لاتصال التنظيمي تأثير على عملية اتخاذ القرارات في النوادي الرياضية المحترفة ؟

ومن خلال التساؤل العام نطرح التساؤلات الجزئية التالية:

- ما طبيعة الاتصال الإداري المعتمد من طرف الأندية الرياضية المحترفة؟

- كيف يمكن لموظفي الأندية المحترفة المشاركة في عملية اتخاذ القرارات؟

**فرضيات الدراسة:**

**الفرضية العامة :**

- للاتصال التنظيمي تأثير إيجابي على عملية اتخاذ القرار في النوادي الرياضية المحترفة.

**الفرضيات الجزئية:**

● تعتمد الأندية الرياضية على الاتصال الكتابي للقيام بعملية الاتصال الإداري.

● تقتصر مشاركة موظفي الأندية المحترفة في عملية اتخاذ القرارات على تقبل الإدارة لمقترحاتهم.

## الهدف العام من الدراسة:

أهداف البحث :

- معرفة مدى اهتمام النوادي الرياضية المحترفة بالاتصال التنظيمي .
- معرفة طبيعة الاتصال لإداري المعتمد من طرف الأندية الرياضية .
- معرفة ما إذا كانت النوادي الرياضية المحترفة تسمح بمشاركة الموظفين في مختلف المستويات التنظيمية في عملية إتخاذ القرارات .

أهمية البحث :

تكتسي هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع المرتكزة على أهم عناصر العملية الإدارية وهي الاتصالات التنظيمية نظرا لما تكتسيه من جوانب سلبية إن لم تعطى لها الأهمية ولم تراعى فيها الشروط الواجب توفرها في الاتصال الفعال، والتي تنعكس على عملية إتخاذ القرارات داخل النوادي الرياضية المحترفة، بحيث تسعى هذه الدراسة إلى توضيح دور الاتصالات التنظيمية في النوادي الرياضية المحترفة كون النوادي لها اتصال مباشر بالمواطن مما توفره من خدمات أساسية في مجال الرياضة، وهذا يتطلب من الطاقم الإداري و الفني الحرص على تقديم ما هو أفضل في ظل ظروف العمل الصعبة، وامتلاكه المعلومات من خلال الاتصال الفعال لتنفيذ قرارات أو أوامر يساعد على تأدية مهامهم بأفضل صورة ويضمن للنوادي الرياضي ثقة رياضية ويساهم في الحفاظ على سيرورة أعمالهم، لذلك فمن المتوقع أن تساهم هذه الدراسة في استنباط دراسات جديدة تتناول دور وقيمة أن يمتلك الطاقم الإداري و الفني المعلومة من خلال اتصال الإدارة به للوصول إلى قرار سليم.

## أسباب إختيار الموضوع :

الأسباب الذاتية: تتمثل الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع في:

- إن معايشة الفرد لما يدور حوله يخلق لديه رغبة وفضول يدفعه إلى الخوض في مواضيع مختلفة
- يحاول من خلالها فهم واقعه، والانفراد أو الميل إلى موضوع معين يعود إلى درجة أهميته ومساسه بحياته العامة والذي لا محالة سينعكس على حياته الخاصة.
- الموضوع ينصب في ميدان التخصص.

- الاستفادة من خلال دراسة هذا الموضوع في الحصول على خبرة شخصية حول أهم العناصر التي يبنى عليها القرار لتفادي الوقوع في الأخطاء.

#### الأسباب الموضوعية:

- الاتصال عالم شامل يسود كل مناحي الحياة وكذلك القرار فهو محرك وعماد الحياة فنجد الفرد مجبر على إتخاذ قرار ولوفي أبسط تعاملاته والدافع الأول للدراسة هو البحث عن كيفية تأثير كل منهما على الآخر.
- محاولة إبراز الأهمية والدور الفعال الذي يلعبه الاتصال في توجيه السلوك داخل النوادي الرياضية المحترفة ومدى اهتمام النوادي الرياضية بتحقيق الفعالية الاتصالية.
- أهمية الاتصال التنظيمي ومساهمته في إتخاذ القرار داخل النوادي الرياضية المحترفة.
- تسليط الضوء على كيفية تهيئة الظروف الملائمة لصنع القرار.
- التعرف على مدى إشراك الموظفين في عمليات إتخاذ القرار في النوادي الرياضية المحترفة.

#### مصطلحات البحث :

##### أ- الاتصال:

##### • لغة:

- يقال كان على إتصال به أي على علاقة ارتباط وصلة كما يرد بمعنى إتصاق وتقارب و إشتراك . (1 صفحة 73)
- وتعرفه جمعية الإدارة الأمريكية بأنه: "أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعن . (2 صفحة 306)
- في حين عرفه مختار القاموس بأنه: " وصل الشيء بالشيء وصلا " بمعنى: " نقل المعلومات والأفكار والمشاعر بين شخص وآخر وبين مجموعة أشخاص لتحقيق هدف أو غرض معين. (3 صفحة 10)

##### • اصطلاحا:

هو نقل الأفكار أو توصيلها أو تبادلها بالكلام أو الكتابة أو إثارة . (4 صفحة 632)

ويعرف أنه: "عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل الأفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة، تنقل من خلال وسيلة الاتصال إلى الطرف الآخر. (5 صفحة 24، 25)

ب- **الاتصال التنظيمي:** هو عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي عضو الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى عضو آخر قصد إحداث تغير، فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الفاعلين ووسيلة فعالة للإحداث التغير في سلوكهم. (6 صفحة 35)

ت- **القرار:**

● **لغة:**

- القرار هو المستقر من الأرض، والقرار في مكان ما هو الاستقرار فيه، نقول قررت بمكان، وقر عنده حتى استقر. (7 صفحة 210)

- كلمة القرار هي كلمة إنجليزية (Décision)، مشتقة من الأصل اللاتيني (Decetum)، ونقصد بها البث النهائي والإدارة المحددة بشأن ما يجب عمله للوصول إلى وضع معين إلى نتيجة محددة ونهائية. (8 صفحة 35)

● **اصطلاحا:**

هو الاختيار الذي يتم عن طريق أعضاء الجماعة من بين عدد مقترحات البديلة والمتاحة لهم. أو هو الاختبار المدرك بين عدد من البدائل المحتملة لتحقيق أهداف محددة مصحوبا بتحديد إجراءات التنفيذ. (9 صفحة 173)

ث- **اتخاذ القرار:**

● **لغة:**

عند المفكرين اليوم أن تصرفات الأفراد وجهودهم إما أن تكون نتيجة للتفكير أو نتيجة للاشعور، فإذا كانت تصرفات الأفراد قد حدثت بعد تفكير، قيل إن الأفراد قد اتخذوا قرار أما إذا كانت التصرفات لا شعورية أو مجرد رد فعل لاشعوري فإنه لا يمكن التحدث عن اتخاذ قرار، فالأساس في هذا الأخير هو اختيار تصرف معين بعد دراسة وتفكير. (10 صفحة 213)

● **اصطلاحا:**

- إن اتخاذ القرار نوع من السلوك يتم اختيار بطريقة معينة تقطع أو توقف عملية التفكير وينتهي النظر في الاحتمالات.

- ويعرف أنه: " الطريقة المنظمة لمواجهة المشكلات والمواقف أثناء العمل عن طريق توفير المعلومات دقيقة والجيدة وإيجاد البدائل المناسبة واختبار البديل الأفضل من بينهما ففي سبيل تحقيق الهدف المرغوب حسب الوقف وظروف ومعنى مختصر إتخاذ القرارات هو أسلوب علمي لحل المشكلات. (11 صفحة 59)

### ج- الأندية الرياضية:

هي جمعية منصوص عليها بموجب قانون 31-90 المؤرخ في 17 جمادى الأولى عام 1411 الموافق ل 4 ديسمبر 1990 والمتعلق بالجمعيات. تمارس نشاطا رياضيا على مستوى الوطني و يوفر فرص الانخراط لكل الشرائح المجتمع دون تمييز و لا تفريق (12 صفحة 73)

ويعرفه القانون الجزائري رقم 04-10 المؤرخ في 19 أوت 2004، المتعلق بالتربية البدنية والرياضية في مادته الثانية والأربعون: " تمارس النوادي الرياضية مهمة تربية وتكوين الشباب عن طريق تطوير برامج رياضية وبمشاركتها في ترقية الروح الرياضية والوقاية من العنف ومحاربتة وتخضع لمراقبة الرابطة والاتحادية الرياضية الوطنية المنظمة إليها". (13 صفحة 19)

### 1- الدراسات السابقة والمشابهة:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوعات تتعلق بالاتصال التنظيمي وأخرى تناولت إتخاذ القرار وأخرى تناولت المتغيرين معا. وفيما يلي عرض لبعض الدراسات التي تطرقت إلى الموضوعات التي لها صلة بموضوع دراستنا الحالية.

- دراسة الطالب سلوق صلاح الدين 2015-2016 بعنوان: أهمية الاتصال الإداري في إتخاذ القرار داخل المؤسسة الرياضية، مذكرة مكملة لنيل شهادة: الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، إدارة وتنظيم في الرياضة، جامعة المسيلة، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على:

- دور الاتصال النازل في إتخاذ القرار داخل المؤسسة الرياضية.

- دور الاتصال الصاعد في القرار داخل المؤسسة الرياضية.

- دور الاتصال الأفقي إتخاذ القرار داخل المؤسسة الرياضية.

كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ووقع اختيار الباحث على عينة مكونة من 55 إداري، أما الأدوات المستعملة في الدراسة فقد تم استعمال الاستبيان و هو أداة للحصول على المعلومات و الحقائق و الوسائل الإحصائية، و قد وخلصت الدراسة إلى

- هناك اتصال إداري من الأعلى إلى الأسفل يهتم بإيصال المعلومات الواضحة والفعالة إلى كل الإداريين بمديرية الشباب والرياضة ، كما نجد هناك اهتمام كبير من الرئيس للاستماع الى آراء الموظفين وذلك من اجل تحقيق أهداف المنظمة.

- هناك اهتمام كبير للاتصال الصاعد، وذلك من خلال إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم واقتراحاتهم أو رفع الشكاوى وهذا ما يؤثر ايجابيا على الروح المعنوية للعمال وذلك من خلال مشاركتهم وتقبل مقترحاتهم في كل نشاطات المؤسسة.

- هناك دور وأثر الاتصال الأفقي في المؤسسة الرياضية، حيث أن لاتصال مع الزملاء يساهم إلى حد كبير في اتخاذ القرار وهذا ما يوصف بأنه إيجابي في قيام العلاقات الإنسانية وتقوية روح التعاون والعمل الجماعي.

- **دراسة الطالب بلعيد وليد(2016-2015):** بعنوان "دور الاتصال الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال بمديرية الشباب والرياضة (دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية باتنة ) وكان الهدف من الدراسة: التعرف على الاتصال ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال وتشخيص الواقع الفعلي للاتصال وعلاقته بالرضا محاولة فهم وتفسير ظاهرة الاتصال الجماعي في مديرية الشباب والرياضة، حيث أجريت الدراسة على عينة قدرها 55 من إداري مديرية الشباب و الرياضة لولاية باتنة واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي لأنه المناسب للدراسة، أما الأدوات المستعملة في الدراسة فقد تم استعمال الاستبيان و هو أداة للحصول على المعلومات و الحقائق و الوسائل الإحصائية، و قد وخلصت الدراسة إلى أن المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة أدى إلى تحقيق الرضا الوظيفي والالتزام بتنفيذ التعليمات لكونه يتماشى مع رغباتهم وأهدافهم فقد بينت الدراسة أن 51% من مجتمع البحث يشاركون أحيانا في اتخاذ القرارات كما بينت الدراسة أن 56% تمثل درجة قبول الإدارة لاقتراحاتهم، كما تبين أن الموظفين راضين عن عملهم بنسبة 69 % ومن خلال الدراسة تم التأكد أن مديرية الشباب والرياضة توفر فرص للمشاركة في اتخاذ القرارات.



- دراسة ديجايوي محمد وفواكراش زوبيدة(2014-2013) معهد التربية البدنية والرياضية جامعة الشلف، حول "اتخاذ القرارات الإدارية بالأندية الرياضية ودوره في رفع مستوى لاعبي كرة القدم في ظل الاحتراف " حيث هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية اتخاذ القرار الإداري في الأندية الرياضية ودوره في رفع مستوى الرياضي، حيث أجريت الدراسة على عينة قدرها 10 مسيرين و تقنيين في الكرة القدم( من النادي الرياضي المحترف جمعية أولمبي الشلف)، واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي لأنه المناسب للدراسة، أما الأدوات المستعملة في الدراسة فقد تم استعمال الاستبيان و هو أداة للحصول على المعلومات و الحقائق و الوسائل الإحصائية، ومن نتائج هذه الدراسة الميدانية النظرية نستنتج أن عملية اتخاذ القرار بالمشاركة والتشاور بين المسيرين يساعد في اتخاذ قرار إيجابي وبالتالي له دور في تحسين مستوى لاعبي كرة القدم والرقى بها إلى النجومية والعالمية وبدوره يساهم في رفع قيمة النادي على الساحة الكروية كما نستنتج أن اتخاذ القرار الإداري بالنادي يعتبر عنصر جوهري وفعال من شأنه أن يساعد النادي على تخطي الصعاب وتوفير الحلول المناسبة لكي ترفع مستوى لاعبي كرة القدم في ظل الإحتراف الرياضي.

- دراسة الطالب مرزوقي سمير 2006-2007: 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 الرياض، حيث 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 و توصل إلى النتائج التالية:

- الأسلوب الاتصال الكتابي دور في اتخاذ القرار في المؤسسة الرياضية.
- الأسلوب الاتصال الشفوي دور في اتخاذ القرار في المؤسسة الرياضية.
- الأسلوب الاتصال غير اللفظي دور في اتخاذ القرار في المؤسسة الرياضية.
- أسلوب الاتصال الشفوي هو الأسلوب الأمثل لاتخاذ القرار في المؤسسة الرياضية.

الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة:

منهج المتبع: نظرا لطبيعة و متطلبات موضوع بحثنا و المتعلق الاتصال التنظيمي و أثره على عملية اتخاذ القرار في الاندية المحترفة الاولى قام الباحثون بإتباع المنهج الوصفي وقاما بمناقشة الفرضيات على ضوء الدراسات السابقة و المشاهدة .

عرض وتحليل النتائج:

تقول الفرضية العامة على أن : للاتصال التنظيمي تأثير إيجابي على عملية إتخاذ القرار في النوادي الرياضية المحترفة.

أ. مناقشة الفرضية الجزئية الأولى: (تعتمد الأندية الرياضية على الاتصال الكتابي للقيام بعملية الاتصال الإداري ) على ضوء الدراسات السابقة و المشاهدة .

من خلال ما سبق نستنتج أن الأندية الرياضية المحترفة تعتمد على الاتصال الكتابي (تقارير. إعلانات. استدعاءات....) للقيام بعملية الاتصال الإداري هي الوسائل الكتابية، وهذا يبين ان طرح انشغالات المدربين و الموظفين والتعبير عن آراءهم أثناء اللقاءات والاجتماعات التي تتم بين المدربين و الموظفين ورؤسائهم في الأندية بطرق كتابية وهذا النوع من التواصل الذي يتم بينهم هو اتصال إداري رسمي ، وهذا ما يعيننا في مناقشتنا لنتائج الفرضية الأولى ، فعن الاتصال الكتابي الذي يجسد الأعمال الإدارية ويجعلها أكثر تنظيماً، وهو ما يتفق مع قول "جميل توفيق" أن كتيبات التنظيم من المشروع تحدد من الذي يكلف بالكتابة ، علاوة على أن الخطط التي تفصح عن منافذ الاتصال كما توضحها كتيبات التنظيم، يمكن أن تشاهد بصورة واضحة من التنظيمات الضخمة ذات الموارد والإمكانات الكثيرة، وهذا ما ينطبق مع دراسة الباحث "مرزوقي سمير" في دراسة بعنوان أساليب الاتصال ودورها في عملية إتخاذ القرار في المؤسسة الرياضية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في التربية البدنية والرياضة جامعة المسيلة فرع الإدارة والتسيير الرياض، و توصلت نتائجها أن أسلوب الاتصال الكتابي دور في إتخاذ القرار في المؤسسة الرياضية.

ومن هذا يتضح لنا أن الأندية الرياضية المحترفة تعتمد على الاتصال الكتابي للقيام بعملية الاتصال الإداري.

ب. مناقشة الفرضية الجزئية الثانية : (تقتصر مشاركة موظفي الأندية المحترفة في عملية إتخاذ القرارات على تقبل الإدارة لمقترحاتهم) على ضوء الدراسات السابقة و المشاهدة .

من خلال ما سبق نستنتج أن عملية إتخاذ القرار لدى موظفي الأندية الرياضية المحترفة الأولى تقتصر على تقبل الادارة لمقترحاتهم، وهذا ما ينطبق مع دراسة الطالب بلعيد وليد حول "دور الاتصال الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال بمديرية الشباب والرياضة (دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية باتنة ) حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على الاتصال ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال وتشخيص الواقع الفعلي للاتصال وعلاقته بالرضا محاولة فهم وتفسير ظاهرة الاتصال الجماعي في مديرية الشباب والرياضة، وخلصت الدراسة إلى أن المشاركة في إتخاذ القرارات داخل المؤسسة أدى إلى تحقيق الرضا الوظيفي والالتزام بتنفيذ التعليمات لكونه يتماشى مع رغباتهم وأهدافهم فقد بينت الدراسة أن 51% من مجتمع البحث يشاركون أحيانا في إتخاذ القرارات كما بينت الدراسة أن 56% تمثل درجة قبول الإدارة لاقتراحاتهم، كما تبين أن الموظفين راضين عن عملهم بنسبة 69% ومن خلال الدراسة تم التأكد أن مديرية الشباب والرياضة توفر فرص للمشاركة في إتخاذ القرارات.

وتعزز الدراسة بما خلص إليه دراسة د. بجياوي محمد وفواكراش زوييدة معهد التربية البدنية والرياضة جامعة الشلف، حول "اتخاذ القرارات الإدارية بالأندية الرياضية ودوره في رفع مستوى لاعبي كرة القدم في ظل الاحتراف " حيث هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية إتخاذ القرار الإداري في الأندية الرياضية ودوره في رفع مستوى الرياضي، ومن نتائج هذه الدراسة الميدانية النظرية نستنتج أن عملية إتخاذ القرار بالمشاركة والتشاور بين المسيرين يساعد في إتخاذ قرار إيجابي وبالتالي له دور في تحسين مستوى لاعبي كرة القدم والرقى بها إلى النجومية والعالمية وبدوره يساهم في رفع قيمة النادي على الساحة الكروية كما نستنتج أن إتخاذ القرار الإداري بالنوادي يعتبر عنصر جوهري وفعال من شأنه أن يساعد النادي على تحطيط الصعاب وتوفير الحلول المناسبة لكي ترفع مستوى لاعبي كرة القدم في ظل الإحتراف الرياضي.

ومن هذا يتضح لنا أن عملية اتخاذ القرار لدى موظفي الأندية الرياضية المحترفة الأولى تقتصر على تقبل الإدارة لمقترحاتهم.

#### الاستنتاج العام :

تمثل عملية اتخاذ القرار جانبا هاما في مختلف الإدارات، وقد استندت قديما على الحدس والتخمين لكنها اليوم أصبحت مبنية على أسلوب علمي، وليس من شك أن عملية صنع القرار لا تعتبر ضرورية للمؤسسة فحسب بل أنها تعتبر القلب النابض الذي يبقي على حياتها، باعتبارها عملية مستمرة ومنتظمة ومتغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة وتوجد في كل جزء من أجزائه، واتخاذ القرار ما هو إلا الاختيار المدرك لمجموعة من البدائل لتحقيق أهداف المؤسسة بتوفير الموارد اللازمة لتنفيذه.

إن اتخاذ القرارات يمثل أحد الأنشطة الإستراتيجية في العمل الإداري الشامل، ويهدف إلى الحكم على الأمور من حيث اختيار أولوية الأهداف الواجب تنفيذها حسب الخطة المرسومة للتنظيم كما يهدف أيضا إلى إيجاد حلول للمشاكل التي قد تتعرض للتنظيم سواء كانت مالية، إدارية، أو عمالية.

الخاتمة :

يعمل الاتصال التنظيمي على توفير البيانات والمعلومات التي تعتبر بدائل وحلول تسعى لحل المشاكل المطروحة داخل التنظيم، واتخاذ القرار إلا بتوفيرها وإلا كان قرار غير عقلائي ولا رشيد، ومشاركة اللاعبين في هذه العملية له عدة أوجه، منها إحساس اللاعب بأهميته لناديه، توطيد الثقة بين اللاعب والنادي، تطوير فكر اللاعب وتنميته وتعوديدهم على المشاركة في كل ما يمس النادي وتحمل العواقب والأزمات، لأن اغتراب اللاعب داخل النادي سيدفع به إلى الهاوية خاصة عندما تصبح علاقته بناديه مادية لا أكثر، لكن إذا تم توفير جو من العلاقات الإنسانية وتوفر روح التضامن وحب العمل وسعي المسؤولين إلى اقترابهم من مرؤوسيهم يعزز الروابط بينهم ويجعلهم يعملون دون ملل أو تدمير.

فتوفر الثقة وحب العمل سوف يزيد من المردودية اللاعبين ويحسن الأداء، وهذه لا تكون دون اتصال جيد وهادف يوفر سهولة التواصل بين أعضاء التنظيم.

المراجع المستخدمة في البحث :

## Bibliography

1. المنجد في اللغة العربية المعاصرة. المنجد في اللغة العربية المعاصرة. بيروت، لبنان : دار المشرق، 2001.
2. صلاح الدين محمد عبد الباقي. السلوك الفعال في المنظمات. الاسكندرية : الدار الجامعية، 2004.
3. سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي. أبعاد العملية الاتصالية رؤية علمية ونظرة واقعية. مصر : المكتب الجامعي الحديث، 1999. صفحة 10.
4. سيزلاقي وريلاس. السلوك التنظيمي والاداء. السعودية : معهد الادارة العامة، 1991.
5. أحمد ماهر. كيف ترفع الادارة في الاتصال. الاسكندرية : الدار الجامعية ، 2000.
6. مجمد العطرزي. العلاقات الادارية في المؤسسات العامة و الشركات. مصر : عالم الكتب، 1989. صفحة 35.
9. محمد جاد الله كشك. المنظمات وأسس إدارتها . الاسكندرية : المكتب الجامعي، 1999.
10. دور الاتصال الاداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال لمديرية الشباب والرياضة. بلعيد وليد. جامعة المسيلة : معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية مذكرة ماستر، 2016.
11. اتخاذ القرارات الادارية بالاندية الرياضية ودوره في رفع مستوى لاعبي كرة القدم في ظل الاحتراف. د. يحيى اوي محمد. فواكرش زبيدة. جامعة الشلف : معهد التربية البدنية و الرياضية دراسة.
12. اساليب الاتصال ودورها في اتخاذ القرار في المؤسسة الرياضية. مرزوقي سمير. جامعة المسيلة : معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية مذكرة ليسانس، 2007.
13. أهمية الاتصال الاداري في إتخاذ القرار داخل المؤسسة الرياضية. سلوق صلاح الدين. جامعة المسيلة : معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية مذكرة ماستر، 2016.