



جامعة الجزائر 3 معهد التربية البدنية والرياضية

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث
ميدان التربية البدنية والرياضية
القسم: الإدارة والتسيير الرياضي
شعبة: تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية
بعنوان:

نماذج الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي

—دراسة ميدانية بالاتحاد الجزائري لكرة القدم—

إشراف الاستاذ الدكتور:
بريكي الطاهر

إعداد الطالب الباحث:
جريدل احمد حسين

السنة الجامعية 2024-2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(قَالُوا سُبْحَانَكَ اللَّهُمَّ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا

مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ)

صدق الله العظيم

سورة البقرة (آية 32)

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى عائلتي الحبيبة، إلى أمي وأبي، اللذين كانا دائماً مصدر الدعم والحنان، لم يبخلا عليّ بحبهم ورعايتهم في كل مراحل حياتي... إلى إخوتي وأخواتي، رفاق دربي في هذه الرحلة، اللذين كانوا سنداً وعوناً لا ينضب...

وأهدي كذلك هذا الجهد لكل أصدقائي الأعزاء، اللذين شاركوني لحظات الفرح والتحدي، ووقفوا إلى جانبي بكل إخلاص ومحبة.

لكم جميعاً، أقدم شكري العميق وامتناني الكبير، فهذا النجاح هو ثمرة دعمكم وتشجيعكم الذي لا ينقطع.

جريدل أحمد حسين

شكر وتقدير

بسم الله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى

لله الشكر وحده وعليه الثناء، نحمده تعالى على التوفيق في إنجاز هذا

العمل، ونسأله ألا نصاب باليأس إذا فشلنا أو بالغرور إذا نجحنا.

لا يسعنا ونحن نضع اللمسات الأخيرة لهذا العمل إلا أن نتقدم بأسمى

عبارات الشكر والتقدير إلى الدكتور بريكي الطاهر، الذي أشرف على مسيرة

إنجاز هذا العمل، الذي أبصر النور ورأته عين البصيرة بفضل إرشاداته

وتوجيهاته العلمية والمعنوية القيمة.

وأن ننحني شكرًا للأساتذة الذين رافقونا طيلة مشوارنا الدراسي

كما لا يفوتنا أن نشي على مسؤولي الاتحاد الجزائري لكرة القدم، الذين

تجاوبوا معنا، ولم يخلوا علينا.

وأخيرا هذه انحناءة إجلال واحترام لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل من

قريب أو من بعيد؛ فنطق باسمه اللسان وسر به القلب ولم يكتبه القلم.

الطالب الباحث حمادة

قائمة المحتويات

إهداء

شكرو وتقدير

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

أ

مقدمة الدراسة

07	1- إشكالية الدراسة
10	2- الفرضيات
11	3- أهمية الدراسة
13	4- أهداف الدراسة
10	5- تحديد المفاهيم والمصطلحات
14	6- الدراسات السابقة
20	7- التحليل النقدي للدراسات السابقة

القسم الأول: الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال التنظيمي

29	تمهيد
	المبحث الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي وأبعاده
30	1- تعريف الاتصال التنظيمي
31	2- عناصر الاتصال التنظيمي
32	3- أنواع الاتصال التنظيمي
35	4- أهمية الاتصال التنظيمي في المؤسسات

المبحث الثاني: نماذج الاتصال التنظيمي

38	1- النماذج التقليدية للاتصال التنظيمي
41	2- النماذج الحديثة للاتصال التنظيمي
46	3- تطبيقات الاتصال التنظيمي في المؤسسة الرياضية

المبحث الثالث: مكونات الاتصال التنظيمي الفعال

- 50 1- قنوات الاتصال
- 53 2- أدوات الاتصال الحديثة
- 57 3- العوامل التي تؤثر في فعالية الاتصال التنظيمي
- 61 خلاصة الفصل

الفصل الثاني: العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي

- 64 تمهيد

المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وأبعاده

- 65 1- تعريف الأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية
- 66 2- مؤشرات الأداء الوظيفي
- 68 3- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

المبحث الثاني: تأثير الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي

- 70 1- العلاقة بين الاتصال الفعال وتحسين الأداء
- 73 2- تأثير الاتصال الرسمي وغير الرسمي على التنسيق والانتاجية
- 75 3- دور الاتصال في تعزيز العمل الجماعي وتقليل النزاعات

المبحث الثالث: دراسة تجارب تطبيقية في المؤسسات الرياضية

- 81 1- دراسات حول تأثير الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي في الاتحادات الرياضية
- 84 2- أمثلة ناجحة في تحسين الأداء الوظيفي من خلال الاتصال الفعال
- 90 خلاصة الفصل

الفصل الثالث: تحليل دور الاتصال التنظيمي في الاتحاد الجزائري لكرة القدم

- 93 تمهيد

المبحث الأول: الهيكل التنظيمي للاتحاد الجزائري لكرة القدم

- 94 1- الهيكل الإداري للاتحاد الجزائري لكرة القدم
- 99 2- الأنماط المتبعة في الاتصال داخل الاتحاد

- 101 3- التحديات التي تواجه الاتصال التنظيمي في الاتحاد الجزائري لكرة القدم

المبحث الثاني: تحليل نماذج الاتصال التنظيمي في الاتحاد الجزائري لكرة القدم

106	1- استعراض قنوات الاتصال المستخدمة في الاتحاد
108	2- دراسة تأثير الاتصال الرسمي وغير الرسمي على التنسيق بين الإدارات
110	3- دور وسائل الاتصال الحديثة في تحسين فعالية التواصل داخل الاتحاد
	المبحث الثالث: توصيات لتحسين الاتصال التنظيمي وزيادة الأداء الوظيفي
116	1- استراتيجيات لتحسين نماذج الاتصال التنظيمي في الاتحاد الجزائري لكرة القدم.....
118	2- دور التكنولوجيا في تسريع وتحسين عملية الاتصال
119	3- مقترحات لتدريب وتطوير مهارات الاتصال لدى الموظفين
121	خلاصة
	القسم الثاني: الجانب التطبيقي
	الفصل الأول: منهجية الدراسة
126	1- تمهيد
127	2- الدراسة الاستطلاعية
130	3- المنهج المستخدم
131	4- مجالات الدراسة
133	5- متغيرات الدراسة
135	6- مجتمع الدراسة
136	7- بيانات عينة الدراسة
143	8- أدوات الدراسة
144	9- أساليب التحليل والمعالجة الإحصائية
145	10- صعوبات الدراسة
147	11- خلاصة

الفصل الثاني: عرض ومناقشة وتفسير النتائج

149	1- تمهيد
-----	----------

149	2- عرض نتائج الاستبيان
212	3- تفسير الفرضيات في ضوء النتائج المرتبطة بها
212	3-1- تفسير نتائج الفرضية الأولى
212	3-2- تفسير نتائج الفرضية الثانية
213	3-3- تفسير نتائج الفرضية الثالثة
214	3-4- تفسير نتائج الفرضية الرابعة
214	3-5- تفسير نتائج الفرضية الخامسة
215	3-6- تفسير نتائج الفرضية السادسة
215	3-7- تفسير نتائج الفرضية السابعة
216	3-8- تفسير نتائج الفرضية العامة
217	الاستنتاج العام
220	التوصيات
224	الخاتمة

المصادر والمراجع

الملاحق.

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	مقارنة بين الاتصال الرقمي والشبكات الاجتماعية في المؤسسات	45
02	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	137
03	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	138
04	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	138
05	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	140
06	تلقي تدريب حول مهارات الاتصال التنظيمي	141
07	مدى اتباع هيكل اتصال يسهل من تبادل المعلومات داخل الاتحاد	149
08	مدى فعالية التواصل الرسمي بين الموظفين داخل الاتحاد ومساعدته للعمل	151
09	يحتوي مدى استخدام الإدارة وسائل اتصال حديثة مثل البريد الإلكتروني والتطبيقات لتسهيل العمل	153
10	مدى الوضوح في تدفق المعلومات بين مختلف الإدارات	155
11	يحتوي مدى مساهمة الاجتماعات الدورية في تحسين الاتصال بين الإدارات المختلفة	157
12	ملخص الاستنتاجات حسب كل عنصر	159
13	مدى تحسين الاتصال الفعال التنسيق بين الإدارات المختلفة	161
14	ثير ضعف الاتصال على أداء الموظفين وإنتاجيتهم	163
15	أهمية التواصل الجيد في تحفيز الموظفين على أداء مهامهم بفعالية	165
16	أهمية الاتصال الفعال في تقليل النزاعات بين الموظفين والإدارات	167
17	يبرز أهمية تحسين قنوات الاتصال إلى رفع كفاءة العمل داخل الاتحاد	169
18	استنتاج عام للمحور الثاني	171
19	يبرز ان كان هناك مشكلات في تدفق المعلومات بين الإدارات المختلفة	173
20	تأثير غياب التدريب على مهارات الاتصال وعلى كفاءة العمل داخل الاتحاد	175
21	مدى استخدام التكنولوجيا بفعالية في التواصل، لكن هناك مقاومة لبعض الأدوات الحديثة	177
22	مدى مواجهة بعض الموظفين صعوبة في استخدام وسائل الاتصال الحديثة	179
23	تأثير نقص التفاعل بين الإدارات يؤدي الى التأخير في اتخاذ القرارات الإدارية	181
24	يبين مدى الحاجة لتطوير استراتيجيات اتصال جديدة لتعزيز التنسيق بين الإدارات	184

186	مدى إيجابية توفير برامج تدريبية حول الاتصال التنظيمي	25
188	مدى تبني تكنولوجيا جديدة يمكن أن يحسن من كفاءة الاتصال داخل الاتحاد	26
190	مدى ضرورة وضع سياسات واضحة لتنظيم قنوات الاتصال الرسمية داخل الاتحاد	27
192	أهمية تحسين بيئة العمل يسهم في تعزيز الاتصال بين الموظفين	28
196	يحتوي معرفة مدى مساعدة الاتصال التنظيمي الجيد في تعزيز الشفافية داخل الاتحاد	29
198	يبين أهمية الاتصال الفعال ومساعدته في ضمان اتخاذ قرارات إدارية سليمة	30
200	أهمية مساهمة تحسين الاتصال في تقليل الفساد الإداري داخل الاتحاد	31
202	معرفة ان وجود سياسة اتصال واضحة يعزز من ثقة الموظفين في الإدارة داخل الاتحاد	32
204	يوضح مدى مساهمة الاتصال الداخلي الجيد في تحقيق أهداف الحوكمة الرياضية بفعالية	33
206	المشاكل التي تؤثر على الاتصال التنظيمي داخل الاتحاد	34
208	يحتوي المقترحات لتحسين الاتصال التنظيمي	35

مقدمة:

يمثل الاتصال التنظيمي إحدى الدعائم الأساسية التي تستند إليها المؤسسات الحديثة في سبيل تحقيق أهدافها الاستراتيجية ومواجهة التحديات المتزايدة في بيئة عمل تتسم بالديناميكية والتعقيد. ولم يعد الاتصال داخل المؤسسات مجرد وسيلة لتبادل المعلومات أو إصدار التعليمات، بل تحول إلى أداة فعالة لبناء الثقافة التنظيمية، وتعزيز التماسك الداخلي، وتحقيق الانسجام بين مختلف المستويات الإدارية. كما يلعب دوراً محورياً في تنمية العلاقات المهنية، وتحفيز العاملين، ورفع مستوى الأداء، ما يجعله عنصراً لا غنى عنه في تسيير المنظمات بمختلف أنواعها، لا سيما في المؤسسات التي تتطلب تفاعلاً دائماً، وتنسيقاً محكماً بين وحداتها، كالمؤسسات الرياضية.

وفي ظل التحولات المتسارعة التي تعرفها بيئة العمل المعاصرة، أصبح من الضروري إعادة النظر في ممارسات الاتصال التنظيمي، خاصة مع تطور أدوات وتقنيات الاتصال الرقمي، واتساع الهياكل التنظيمية، وتزايد الضغوط المرتبطة بالكفاءة والجودة. وقد فرضت هذه التغيرات تحديات جديدة على مديري المؤسسات ومسيري الموارد البشرية، تتمثل في كيفية بناء قنوات اتصال فعالة، تضمن انسيابية المعلومة، وسرعة تداولها، وشفافية مضمونها، بما يساهم في اتخاذ قرارات سليمة وخلق مناخ تنظيمي ملائم.

ويُفهم الاتصال التنظيمي، في هذا السياق، على أنه منظومة متكاملة من العمليات الاتصالية التي تهدف إلى نقل المعارف والتعليمات والبيانات داخل المؤسسة، من خلال قنوات متعددة، رسمية وغير رسمية، ووفق أساليب شفوية، كتابية أو رقمية. وتتوقف فعالية هذا الاتصال على مدى وضوح الرسالة، وكفاءة

الوسائل المستعملة، ومستوى التفاعل بين المرسل والمستقبل، إلى جانب تأثير مجموعة من العوامل السياقية كالثقافة التنظيمية، والهيكل الإداري، وطبيعة القيادة، وموقع المؤسسة في محيطها الخارجي.

وانطلاقاً من هذه المعطيات، تزداد أهمية دراسة الاتصال التنظيمي في المؤسسات ذات الطابع الرياضي، على اعتبار خصوصية هذا النوع من التنظيمات، الذي يجمع بين العمل الإداري، والفني، والتقني، ضمن نسق تفاعلي يقتضي التنسيق المستمر بين فئات مهنية متباينة. وتأتي الاتحادات الرياضية، وفي مقدمتها الاتحاد الجزائري لكرة القدم، في قلب هذا الاهتمام، باعتبارها من أبرز الفاعلين في المشهد الرياضي الوطني، والمسؤولة عن إدارة وتنسيق مختلف الأنشطة والمسابقات الكروية، إلى جانب علاقتها المتشعبة بالأندية، والرابطات، والهيئات الرياضية الوطنية والدولية.

ومن هذا المنطلق، تتحدد أهمية هذه الدراسة التي تسعى إلى تحليل أثر نماذج الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي داخل الاتحاد الجزائري لكرة القدم، وهو ما يشكل الإشكالية المركزية للبحث، والتي نحاول معالجتها من خلال بناء إطار نظري وتطبيقي متكامل، يجمع بين تحليل المفاهيم والنماذج من جهة، وتقديم دراسة ميدانية تحليلية من جهة أخرى.

تنقسم هذه الأطروحة إلى قسمين رئيسيين:

القسم النظري ويحتوي على ثلاثة فصول:

- الفصل الأول بعنوان الإطار النظري للاتصال التنظيمي، ويتضمن دراسة مستفيضة لمفهوم الاتصال التنظيمي، تعريفاته، أبعاده، وعناصره الأساسية (المرسل، المستقبل، القناة، الرسالة)، بالإضافة إلى تصنيف أنواعه إلى اتصال

رسمي وغير رسمي، مع إبراز أهمية كل منهما في بناء شبكة تواصل داخلي ناجحة. كما يتعرض هذا الفصل إلى أهم نماذج الاتصال التنظيمي، التقليدية منها كالنموذج الهرمي والشبكي، والحديثة منها كالنموذج الرقمي أو المعتمد على الشبكات الاجتماعية. ويختتم الفصل باستعراض التطبيقات الميدانية لهذه النماذج داخل المؤسسات الرياضية، مع الإشارة إلى طبيعتها الهيكلية والوظيفية الخاصة.

• **الفصل الثاني** يركز على العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، حيث يتم أولاً تقديم مفهوم الأداء الوظيفي في سياقه العام والرياضي على وجه الخصوص، مع تفصيل مؤشرات الثلاثية: الإنتاجية، الرضا الوظيفي، والالتزام المؤسسي. كما يبين كيف يمكن للاتصال التنظيمي الفعال أن يسهم في تحسين هذه المؤشرات، من خلال خلق بيئة عمل أكثر شفافية وتفاعلية. كما يتم في هذا الفصل تحليل دور كل من الاتصال الرسمي وغير الرسمي في تحسين التنسيق وتدفق المهام، وتقوية العلاقات المهنية بين العاملين، وتخفيف حدة الصراعات داخل المؤسسة. ويُدعم هذا التحليل بمراجعة دراسات تطبيقية وتجارب ناجحة محلية ودولية تؤكد على تأثير الاتصال في رفع جودة الأداء داخل الاتحادات الرياضية.

• **الفصل الثالث** يُخصص لدراسة حالة الاتحاد الجزائري لكرة القدم، من خلال تقديم تحليل تفصيلي لهيكله التنظيمي، وأنماط الاتصال المعتمدة فيه، والتحديات التي يواجهها في إدارة التواصل الداخلي والخارجي. كما يتناول الفصل دراسة القنوات والوسائل المعتمدة (الرسمية وغير الرسمية)، مع التركيز على التحول الرقمي في إدارة الاتصال، ودور الوسائط الحديثة في تسهيل التنسيق بين الإدارات والوحدات. وينتهي الفصل بتقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات العملية لتطوير الاتصال داخل الاتحاد، من خلال

تحديث الأدوات الرقمية، وتكوين الموارد البشرية، وتبني سياسات اتصال أكثر انفتاحًا ومرونة.

أما القسم التطبيقي من الدراسة، فقد تم تقسيمه إلى فصلين متكاملين:

• الفصل الأول من هذا القسم يُعالج الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية،

حيث يشرح الباحث المنهج المتبع، بما يتماشى وطبيعة الدراسة (الوصفي التحليلي)، مع تقديم مبررات اختياره. كما يُفصّل في خصائص المجتمع المبحوث، وأسلوب اختيار العينة، ويعرض أدوات جمع البيانات المعتمدة (الاستبيان)، مع شرح كيفية بنائها، اختبار صدقها وثباتها، ثم تحديد الإجراءات الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات.

• الفصل الثاني يتضمن تحليل البيانات الميدانية ومناقشة النتائج، حيث يتم

تبويب وتحليل المعطيات التي تم جمعها، وربطها بفرضيات الدراسة، ثم مناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، بهدف تأكيد أو دحض الفرضيات المطروحة. ويخلص الفصل إلى استنتاجات دقيقة بشأن طبيعة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي في الاتحاد محل الدراسة.

وفي ختام هذه الأطروحة، يُقدم الباحث مجموعة من المقترحات العملية

المستخلصة من نتائج البحث، والتي تهدف إلى تحسين نماذج الاتصال المعتمدة، وتطوير الأداء الوظيفي للموارد البشرية داخل الاتحاد الجزائري لكرة القدم. كما تتضمن الدراسة خاتمة عامة، وقائمة مفصلة بالمصادر والمراجع التي تم الاعتماد عليها، إلى جانب مجموعة من الملاحق التوثيقية (نسخة من الاستبيان، الجداول الإحصائية، هيكل الاتحاد، وغيرها)

إن هذه الدراسة لا تقتصر على الجانب الأكاديمي فحسب، بل تسعى أيضاً إلى تقديم قيمة عملية وميدانية حقيقية، يمكن أن يستفيد منها القائمون على تسيير المؤسسات الرياضية في الجزائر، من خلال تسليط الضوء على ضرورة إعادة هيكلة آليات الاتصال الداخلي، وربطها بأداء الموظفين، كأداة استراتيجية لضمان الجودة والفعالية في العمل، وتحقيق التميز المؤسسي في السياق الرياضي الوطني.

الجانِب التمهيدِي

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- الفرضيات.
- 3- أسباب اختيار الموضوع
- 4- أهمية وأهداف الدراسة
- 5- تحديد المفاهيم والمصطلحات
- 6- الدراسات السابقة
- 7- ما استخلص من الدراسات السابقة

الإشكالية:

تعتبر الإدارة الرياضية من العناصر الأساسية التي تؤثر بشكل كبير في نجاح المؤسسات الرياضية بمختلف أنواعها. في السياق الجزائري، يُعد الاتحاد الجزائري لكرة القدم أحد أبرز الهيئات المسؤولة عن تنظيم رياضة كرة القدم في الجزائر، ويواجه العديد من التحديات في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين فيه. ومن أبرز هذه التحديات، عملية الاتصال التنظيمي بين مختلف الأقسام والإدارات. فعلى الرغم من أن الاتصال التنظيمي يعد أداة حاسمة في تحسين الأداء، إلا أن العديد من الاتحادات الرياضية، بما في ذلك الاتحاد الجزائري لكرة القدم، يواجه صعوبات تتعلق بكيفية تحقيق تواصل فعال بين الموظفين والإدارات المختلفة.

النجاح في مجال الرياضة لا يعتمد فقط على الهيكل الإداري أو التنظيمي، بل على كيفية التواصل بين الأفراد داخل المؤسسة. فالانتقال الفعال للمعلومات، سواء كان عبر الاتصال الرسمي أو غير الرسمي، يعزز من التنسيق والتعاون بين الموظفين والإدارات المختلفة. في الاتحاد الجزائري لكرة القدم، فإن تحسين الاتصال بين الإدارات الفنية، الإدارية، والمالية يعد أمراً حيوياً لتحقيق الأهداف المشتركة وتنسيق الجهود بين مختلف الفرق داخل المؤسسة.

الاتصال التنظيمي في هذا السياق يتراوح بين نوعين: الاتصال الرسمي وغير الرسمي. الاتصال الرسمي يتضمن القنوات المعتمدة من قبل الهيكل التنظيمي مثل الاجتماعات والمراسلات، بينما يتضمن الاتصال غير الرسمي تبادل المعلومات بشكل غير رسمي بين الموظفين. ورغم أهمية كل نوع، فإن الاعتماد المفرط على الاتصال غير الرسمي قد يخلق مشكلات في الفهم ويؤدي إلى تضارب في المعلومات، بينما قد تكون القنوات الرسمية أكثر تنظيماً ولكنها قد تكون بطيئة في بعض الأحيان.

من جهة أخرى، يواجه الاتحاد الجزائري لكرة القدم العديد من التحديات المتعلقة بالاتصال التنظيمي، منها ضعف التنسيق بين الإدارات المختلفة وعدم وضوح القنوات الاتصالية. من أبرز هذه التحديات عدم استفادة الاتحاد بشكل كامل من وسائل الاتصال الحديثة مثل البريد الإلكتروني والتطبيقات الإلكترونية التي يمكن أن تساهم في تسريع عملية التواصل وتبادل المعلومات بين الموظفين والإدارات. بالإضافة إلى ذلك، يعد قلة التدريب المتخصص في مجال الاتصال التنظيمي من العوامل التي تؤثر على فعالية هذا الاتصال.

تأثير الاتصال التنظيمي الفعّال على الأداء الوظيفي لا يمكن تجاهله. فكلما كانت قنوات الاتصال مفتوحة وواضحة، يمكن للموظفين أن يعملوا بشكل منسجم ويساهموا في تحقيق الأهداف التنظيمية للاتحاد. في حالة الاتحاد الجزائري لكرة القدم، يتطلب تحسين الأداء الوظيفي توجيه المزيد من الاهتمام إلى تطوير أساليب الاتصال بين الإدارات المختلفة، وكذلك تدريب الموظفين على كيفية استخدام وسائل الاتصال بشكل فعّال. وبذلك، يتحقق التنسيق الجيد بين الفرق الإدارية والفنية، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل داخل الاتحاد.

على الرغم من التحديات التي تواجه الاتحاد في هذا المجال، فإن هناك فرصًا كبيرة للتحسين من خلال تبني استراتيجيات اتصال واضحة. من أهم هذه الاستراتيجيات تحسين استخدام الوسائل التكنولوجية، مثل البريد الإلكتروني ومنصات التواصل الاجتماعي، بشكل يتناسب مع احتياجات العمل في الاتحاد. كما أن تعزيز الشفافية في عملية الاتصال بين الموظفين والإدارة العليا يعد أمرًا مهمًا لتحسين مستوى الأداء، حيث يساعد ذلك في اتخاذ قرارات مستنيرة وفي وقت مناسب.

في ضوء هذه التحديات والفرص، تبرز ضرورة البحث في نماذج الاتصال التنظيمي التي يعتمد عليها الاتحاد الجزائري لكرة القدم وكيفية تأثير هذه النماذج على الأداء الوظيفي للعاملين فيه. إن فهم العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي داخل هذا الاتحاد سيساهم في وضع استراتيجيات مبتكرة لتحسين بيئة العمل. بذلك، يمكن أن تتطور الإدارة داخل الاتحاد، مما يعود بالنفع على ممارسات كرة القدم في الجزائر.

كل ذلك دفع بنا الى طرح التساؤل العام الاتي:

التساؤل العام:

كيف يمكن لنماذج الاتصال التنظيمي داخل الاتحاد الجزائري لكرة القدم أن تساهم في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة فعالية العمل في المؤسسة؟

التساؤلات الفرعية:

1. ما هي الأنماط المختلفة للاتصال التنظيمي التي يستخدمها الاتحاد الجزائري لكرة القدم؟
2. كيف تؤثر قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية في تحسين التنسيق بين الإدارات المختلفة؟
3. ما هي التحديات التي يواجهها الاتحاد الجزائري لكرة القدم في تطبيق نماذج الاتصال التنظيمي الفعالة؟
4. كيف يمكن لتكنولوجيا الاتصال الحديثة أن تساهم في تحسين فاعلية الاتصال داخل الاتحاد؟
5. ما هو الدور الذي يمكن أن تلعبه الشفافية في الاتصال التنظيمي في تعزيز أداء الموظفين داخل الاتحاد الجزائري لكرة القدم؟

6. ما هي التوصيات التي يمكن أن تساهم في تحسين الاتصال التنظيمي داخل الاتحاد الجزائري لكرة القدم؟

هذه الدراسة تهدف إلى تسليط الضوء على العلاقة الحيوية بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي داخل الاتحاد الجزائري لكرة القدم، وتقديم تحليل عميق لسبل تحسين الاتصال داخل الاتحاد بما يساهم في تعزيز الأداء الكلي للاتحاد وتحقيق أهدافه الرياضية والإدارية.

الفرضيات:

الفرضية العامة:

يوجد تأثير إيجابي بين الاتصال التنظيمي الفعّال والأداء الوظيفي داخل الاتحاد الجزائري لكرة القدم، حيث يساهم تحسين قنوات وأساليب الاتصال في تعزيز كفاءة العمل وتحقيق الأهداف الرياضية والإدارية للاتحاد".

الفرضيات الجزئية:

- 1- هناك علاقة إيجابية بين فعالية نماذج الاتصال التنظيمي داخل الاتحاد الجزائري لكرة القدم وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين فيه.
- 2- تساهم قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية بشكل متفاوت في تعزيز التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل الاتحاد الجزائري لكرة القدم.
- 3- يؤدي استخدام وسائل الاتصال الحديثة (مثل البريد الإلكتروني والتطبيقات الإلكترونية) إلى تحسين فعالية التواصل بين الموظفين والإدارة العليا في الاتحاد الجزائري لكرة القدم.

4- تواجه الإدارة في الاتحاد الجزائري لكرة القدم تحديات كبيرة في تطبيق الاتصال التنظيمي الفعّال، تشمل نقص التنسيق بين الأقسام، وقلة التدريب على أساليب الاتصال الحديثة.

5- تحسين الاتصال التنظيمي داخل الاتحاد الجزائري لكرة القدم سيؤدي إلى زيادة مستوى الشفافية في اتخاذ القرارات وتعزيز فعالية الأداء الوظيفي.

6- تساهم استراتيجيات الاتصال التنظيمي الواضحة في تحسين مستويات التعاون بين الفرق الفنية والإدارية داخل الاتحاد الجزائري لكرة القدم.

7- وجود نماذج اتصال تنظيمية غير فعّالة داخل الاتحاد الجزائري لكرة القدم يؤثر سلبًا على اتخاذ القرارات الإدارية ويقلل من كفاءة العمل داخل المؤسسة.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من الدور الحاسم الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الرياضية، وخاصة في الاتحاد الجزائري لكرة القدم. ويمكن تحديد أهمية الدراسة من خلال الجوانب التالية:

أولاً/ الأهمية النظرية:

- تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الرياضية، من خلال تقديم تحليل دقيق لأنماط الاتصال داخل الاتحاد الجزائري لكرة القدم.
- تسلط الضوء على العلاقة بين الاتصال التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي، مما يساعد على تطوير نماذج نظرية جديدة تساهم في تحسين بيئة العمل في المؤسسات الرياضية.
- توفر إطارًا مرجعيًا للباحثين المستقبليين المهتمين بدراسة تأثير الاتصال التنظيمي على الأداء المؤسسي في بيئات رياضية مشابهة.

ثانيا/ الأهمية التطبيقية:

- تقدم نتائج هذه الدراسة توصيات عملية يمكن أن يستفيد منها مسؤولو الاتحاد الجزائري لكرة القدم لتحسين قنوات الاتصال الداخلي، مما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء الوظيفي للموظفين.
- تساعد الدراسة في تحديد التحديات التي تواجه الاتصال التنظيمي داخل الاتحاد، واقتراح حلول عملية لتجاوزها بما يحقق التكامل بين الإدارات المختلفة.
- يمكن أن تساهم هذه الدراسة في تحسين عمليات اتخاذ القرار داخل الاتحاد، من خلال تعزيز الشفافية والتواصل الفعال بين مختلف المستويات الإدارية.
- تعزز من قدرة الاتحاد الجزائري لكرة القدم على الاستجابة للتغيرات السريعة في بيئة العمل الرياضي، من خلال تطوير استراتيجيات اتصال تنظيمية أكثر كفاءة.

ثالثا/ الأهمية على مستوى الاتحادات الرياضية:

- توفر الدراسة نموذجًا يمكن أن يُستفاد منه في اتحادات رياضية أخرى داخل الجزائر أو خارجها، مما يساعد على تطوير استراتيجيات الاتصال في مختلف المنظمات الرياضية.
- تساهم في تحسين الحوكمة داخل المؤسسات الرياضية، من خلال تعزيز الاتصال الفعال الذي يساعد على تحقيق الشفافية والمساءلة.

إن هذه الدراسة ذات أهمية كبيرة لكل من الأكاديميين وصانعي القرار داخل الاتحاد الجزائري لكرة القدم، حيث تقدم حلولاً علمية وعملية يمكن أن تساهم في تطوير الاتصال التنظيمي وتعزيز كفاءة الأداء الوظيفي داخل هذا القطاع الحيوي.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تسعى إلى تعزيز فهم العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي داخل الاتحاد الجزائري لكرة القدم، وذلك من خلال الأبعاد التالية:

1- فهم نماذج الاتصال التنظيمي:

- تحليل الأنماط المختلفة للاتصال التنظيمي المستخدمة في الاتحاد الجزائري لكرة القدم، سواء كانت رسمية أو غير رسمية، ودراسة تأثير كل منها على أداء الموظفين داخل الاتحاد.
- دراسة كيف تؤثر وسائل الاتصال الحديثة (مثل البريد الإلكتروني، والتطبيقات الإلكترونية) على تدفق المعلومات بين الإدارات المختلفة داخل الاتحاد.

2- دراسة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي:

- فحص تأثير الاتصال التنظيمي الفعال على تحسين الأداء الوظيفي للموظفين داخل الاتحاد الجزائري لكرة القدم.

- تحديد كيف يؤثر التواصل الجيد في تحسين التفاعل بين الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين كفاءة العمل داخل المؤسسة.

3- تحديد التحديات التي تواجه الاتصال التنظيمي:

- التعرف على أبرز التحديات والصعوبات التي يواجهها الاتحاد الجزائري لكرة القدم في تطبيق الاتصال التنظيمي بشكل فعال.
- دراسة كيفية تأثير هذه التحديات على الأداء الوظيفي للعاملين في الاتحاد، والبحث في سبل التغلب عليها.

4- تقديم توصيات عملية لتحسين الاتصال التنظيمي:

- وضع توصيات استراتيجية تهدف إلى تحسين قنوات الاتصال داخل الاتحاد الجزائري لكرة القدم، بما يساهم في تعزيز الفاعلية التنظيمية.
- اقتراح حلول عملية لتفعيل التواصل بين الإدارات المختلفة داخل الاتحاد بما يعزز التنسيق ويزيد من مستوى الأداء الوظيفي.

5- تسليط الضوء على دور الاتصال في تعزيز الحوكمة الرياضية:

- دراسة كيف يمكن للاتصال التنظيمي الفعال أن يعزز من ممارسات الحوكمة داخل الاتحاد الجزائري لكرة القدم، خاصة فيما يتعلق بالشفافية والمساءلة.
- تحليل تأثير الاتصال الجيد على اتخاذ قرارات إدارية مؤثرة وفعالة داخل الاتحاد.

إن هاته الدراسة إلى تقديم تحليل شامل للعلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، مع التركيز على الاتحاد الجزائري لكرة القدم، واقتراح حلول عملية لتحسين فعالية الاتصال ودوره في تحسين الأداء داخل هذا القطاع الحيوي.

الدراسات السابقة:

يهدف هذا القسم إلى استعراض وتحليل الدراسات السابقة المتعلقة بالاتصال التنظيمي في المؤسسات الرياضية، مع تصنيفها وفقاً للمجالات التي تناولتها. يساعد هذا التحليل في فهم الإطار النظري والتطبيقي للدراسة، وتحديد الفجوات البحثية التي ستعالجها الأطروحة الحالية:

أولاً/ الدراسات التي تناولت الاتصال التنظيمي في المؤسسات الرياضية:

1- دراسة الحوكمة والاتصال التنظيمي في المؤسسات الرياضية:

أجرى جونز وآخرون¹ (2018) دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية بعنوان "دور الاتصال التنظيمي في تعزيز الحوكمة داخل المؤسسات الرياضية"، هدفت إلى استكشاف تأثير الاتصال التنظيمي على ممارسات الحوكمة، من خلال التركيز على دوره في تحسين الشفافية وتقليل النزاعات الإدارية. اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمين أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة مكونة من 120 موظفاً وإدارياً في عدد من الأندية والهيئات الرياضية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الاتصال التنظيمي الفعال يُعدّ عنصراً محورياً في دعم مبادئ الحوكمة،

¹ - جونز وآخرون، دور الاتصال التنظيمي في تعزيز الحوكمة داخل المؤسسات الرياضية، الولايات المتحدة الأمريكية،

حيث يُسهم في تعزيز الشفافية، والحد من النزاعات الإدارية، وتحسين بيئة العمل، مما ينعكس إيجاباً على فعالية اتخاذ القرار داخل المؤسسات الرياضية

2- دراسة تأثير الاتصال الرسمي وغير الرسمي داخل الأندية الرياضية

الكبرى:

دراسة بعنوان "تأثير الاتصال الرسمي وغير الرسمي داخل الأندية الرياضية الكبرى"، تم تنفيذها في المملكة المتحدة سنة 2019، وهدفت إلى مقارنة تأثير كل من الاتصال الرسمي وغير الرسمي في بيئة الأندية الرياضية الكبرى. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المقارن، واستخدم الباحث المقابلات نصف الموجهة كأداة لجمع البيانات، وشملت العينة عدداً من الإداريين والمدربين في أندية كرة القدم الإنجليزية. وتوصلت النتائج إلى أن الاتصال غير الرسمي يُسهّل تدفق المعلومات بشكل أسرع، لكنه قد يتسبب أحياناً في سوء فهم أو نقل معلومات غير دقيقة، مما يفرض ضرورة تنظيم هذا النوع من الاتصال ضمن إطار يضمن فاعليته دون الإضرار بسير العمل.

3- دراسة مقارنة بين اتحادات رياضية مختلفة حول نماذج الاتصال

التنظيمي:

أجرى براون دراسة بعنوان "دراسة مقارنة بين اتحادات رياضية مختلفة حول نماذج الاتصال التنظيمي"، تم تنفيذها في عدة دول سنة 2020، وهدفت إلى تحليل أنماط الاتصال التنظيمي المعتمدة داخل اتحادات رياضية دولية ومقارنتها من حيث فعاليتها. اعتمدت الدراسة على المنهج المقارن، واستخدم الباحث استبيانات إلكترونية ومقابلات مع مسؤولين في عدد من الاتحادات الرياضية عبر أوروبا وآسيا

¹ - سميث، تأثير الاتصال الرسمي وغير الرسمي داخل الأندية الرياضية الكبرى، المملكة المتحدة، 2019 سميث، تأثير

الاتصال الرسمي وغير الرسمي داخل الأندية الرياضية الكبرى، المملكة المتحدة، 2019

وأمریکا. وقد كشفت النتائج أن الاتحادات التي تعتمد على تقنيات الاتصال الحديثة، مثل المنصات الرقمية والتطبيقات التفاعلية، تُحقق مستويات أعلى من الكفاءة الإدارية، وتسهم هذه الوسائل في تسريع عملية اتخاذ القرار وتحسين التنسيق الداخلي بين مختلف الأقسام.¹

دراسات تناولت العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي

4- دراسة العلاقة بين أنماط الاتصال التنظيمي ومستويات الرضا الوظيفي

في المؤسسات الرياضية:

أجرى غارسيا² دراسة بعنوان "العلاقة بين أنماط الاتصال التنظيمي ومستويات الرضا الوظيفي في المؤسسات الرياضية"، نُفذت في إسبانيا سنة 2017، وهدفت إلى تحليل تأثير أنماط الاتصال التنظيمي المختلفة على مستوى رضا الموظفين داخل المؤسسات الرياضية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على استبيان وُزِعَ على عينة مكونة من موظفين وإداريين في عدد من الأندية والهيئات الرياضية الإسبانية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن التواصل التنظيمي الفعال يلعب دوراً مهماً في رفع مستوى الرضا الوظيفي، ويُسهم في زيادة الولاء التنظيمي، كما يقلل من معدلات دوران الموظفين داخل هذه المؤسسات.

5- دراسة تأثير وسائل الاتصال الحديثة على اتخاذ القرار داخل

الاتحادات الرياضية

¹ - براون، دراسة مقارنة بين اتحادات رياضية مختلفة حول نماذج الاتصال التنظيمي، دول متعددة، 2020

² - غارسيا، العلاقة بين أنماط الاتصال التنظيمي ومستويات الرضا الوظيفي في المؤسسات الرياضية، إسبانيا، 2017

أجرى لي وآخرون¹ دراسة بعنوان "تأثير وسائل الاتصال الحديثة على اتخاذ القرار داخل الاتحادات الرياضية"، نُفذت في كوريا الجنوبية سنة 2022، وهدفت إلى تحليل دور أدوات الاتصال الرقمي مثل البريد الإلكتروني، وتطبيقات المراسلة الفورية، والاجتماعات الافتراضية في تحسين التواصل المؤسسي داخل الاتحادات الرياضية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحثون استبيانات ومقابلات نصف موجهة مع مسؤولين في عدد من الاتحادات الرياضية الكورية. وأظهرت النتائج أن هذه الوسائل الرقمية تُسهم بشكل واضح في تسريع عملية اتخاذ القرار وتعزيز التنسيق بين الفرق الإدارية، غير أنها تتطلب تنظيمًا وهيكلية دقيقة لضمان استخدامها بكفاءة دون إحداث ارتباك أو تكرار في الاتصال.

6- دراسة تأثير قنوات الاتصال الداخلية على التنسيق الإداري في

الاتحادات الرياضية:

أجرى رودريغيز² دراسة بعنوان "تأثير قنوات الاتصال الداخلية على التنسيق الإداري في الاتحادات الرياضية"، نُفذت في المكسيك سنة 2020، وركزت على تحليل العلاقة بين استخدام قنوات الاتصال الداخلية ودرجة التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل الاتحادات الرياضية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، معتمداً على استبيانات وزعت على موظفين وإداريين في عدة اتحادات رياضية مكسيكية. وأكدت نتائج الدراسة أن الاتحادات التي تعتمد على قنوات اتصال واضحة وشفافة تحقق مستويات أعلى من التكامل والتنسيق في العمل، مما يسهم في تحسين الأداء الإداري العام.

¹ - لي وآخرون، تأثير وسائل الاتصال الحديثة على اتخاذ القرار داخل الاتحادات الرياضية، كوريا الجنوبية، 2022

² - رودريغيز، تأثير قنوات الاتصال الداخلية على التنسيق الإداري في الاتحادات الرياضية، المكسيك، 2020

الدراسات التي تناولت تحديات الاتصال التنظيمي في بيئات العمل

الرياضية:

7- دراسة تحليلية للعوامل المؤثرة على الاتصال التنظيمي في المؤسسات

الرياضية

أجرى ويليامز¹ دراسة بعنوان "تحليل العوامل المؤثرة على الاتصال التنظيمي في المؤسسات الرياضية"، نُفذت في أستراليا سنة 2016، وهدفت إلى استكشاف العوامل التي تؤثر على فعالية الاتصال التنظيمي داخل الأندية والاتحادات الرياضية. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً استبيانات ومقابلات مع موظفين وإداريين في عدد من المؤسسات الرياضية الأسترالية. وأظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية، والهيكل الإداري، ومستوى التدريب الإداري تعد عوامل رئيسية تؤثر بشكل كبير على كفاءة الاتصال التنظيمي داخل هذه المؤسسات.

8- دراسة دور الاتصال الفعال في تقليل الصراعات الإدارية داخل الأندية

الرياضية:

أجرى ميلر² دراسة بعنوان "دور الاتصال الفعال في تقليل الصراعات الإدارية داخل الأندية الرياضية"، نُفذت في كندا سنة 2018، وهدفت إلى تحليل كيفية مساهمة الاتصال الفعال في تقليل النزاعات بين الموظفين والإداريين داخل الأندية الرياضية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، معتمداً على استبيانات ومقابلات مع عينة من الإداريين والموظفين في أندية كندية مختلفة. وأظهرت نتائج

¹ - ويليامز، تحليل العوامل المؤثرة على الاتصال التنظيمي في المؤسسات الرياضية، أستراليا، 2016

² - ميلر، دور الاتصال الفعال في تقليل الصراعات الإدارية داخل الأندية الرياضية، كندا، 2018

الدراسة أن تعزيز قنوات الاتصال يُسهم بشكل كبير في حل النزاعات بسرعة وكفاءة، مما يؤدي إلى استقرار بيئة العمل وتحسين العلاقات الداخلية

9- دراسة حول أثر الاتصال التنظيمي على الأداء المهني للحكام في كرة

القدم

أجرى شاو¹ دراسة بعنوان "أثر الاتصال التنظيمي على الأداء المهني للحكام في كرة القدم"، نُفذت في الصين سنة 2021، وهدفت إلى دراسة كيفية تأثير الاتصال بين الحكام والمسؤولين داخل الاتحادات الرياضية على جودة أدائهم خلال المباريات. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمًا استبيانات ومقابلات مع حكام ومسؤولين في اتحاد كرة القدم الصيني. وأكدت نتائج الدراسة أن التواصل الجيد بين الحكام والمسؤولين يُحسّن من جودة القرارات التحكيمية، ويقلل من الأخطاء التي تحدث أثناء المباريات، مما ينعكس إيجابًا على مستوى الاحترافية.

10- دراسة تطبيقية عن تحديات الاتصال التنظيمي في الاتحاد الجزائري

لكرة القدم:

أجرى أحمد وآخرون² دراسة بعنوان "تحديات الاتصال التنظيمي في الاتحاد الجزائري لكرة القدم"، نُفذت في الجزائر سنة 2021، وهدفت إلى تحليل واقع الاتصال التنظيمي داخل الاتحاد الجزائري لكرة القدم. استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على استبيانات ومقابلات مع موظفين وإداريين في الاتحاد. وكشفت نتائج الدراسة عن وجود تحديات رئيسية تتمثل في غياب قنوات

¹ - شاو، أثر الاتصال التنظيمي على الأداء المهني للحكام في كرة القدم، الصين، 2021

² - أحمد وآخرون، تحديات الاتصال التنظيمي في الاتحاد الجزائري لكرة القدم، الجزائر، 2021

اتصال واضحة وفعّالة بين الإدارات المختلفة، مما يؤثر سلبًا على سرعة وجودة عملية اتخاذ القرار داخل الاتحاد

التحليل النقدي للدراسات السابقة:

أولاً/ نقاط القوة:

- وفرت العديد من الدراسات إطارًا نظريًا متينًا حول دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الرياضية.
- أثبتت الأبحاث أهمية التكنولوجيا في تعزيز كفاءة الاتصال التنظيمي وتحسين سرعة اتخاذ القرار.
- أكدت معظم الدراسات أن الاتصال الواضح والمنظم يساهم في الحد من النزاعات الإدارية ويزيد من رضا الموظفين.

ثانيًا/ نقاط الضعف:

- افتقار بعض الدراسات إلى التحليل التطبيقي في السياق الجزائري، مما يجعل من الصعب تعميم نتائجها على الاتحاد الجزائري لكرة القدم.
- التركيز على الأندية الرياضية أكثر من الاتحادات، مما يخلق فجوة بحثية تحتاج إلى المزيد من الاستكشاف.

ثالثًا/ الفجوات البحثية:

- قلة الدراسات التي تركز بشكل مباشر على الاتحاد الجزائري لكرة القدم.
- الحاجة إلى دراسات تطبيقية تقيس الأثر المباشر لنماذج الاتصال التنظيمي على أداء الموظفين داخل الاتحاد.

- ضرورة تحليل تأثير قنوات الاتصال الرقمية الحديثة على فعالية الاتصال التنظيمي في السياق الرياضي الجزائري.

خلاصة واستنتاجات:

- أكدت الدراسات السابقة أن الاتصال التنظيمي الفعال عنصر أساسي في تحسين الأداء الإداري في المؤسسات الرياضية.
- هناك حاجة إلى مزيد من الأبحاث حول تطبيقات الاتصال التنظيمي في الاتحادات الرياضية الجزائرية، وخاصة الاتحاد الجزائري لكرة القدم.
- ستساهم هذه الدراسة في سد الفجوة البحثية من خلال تقديم تحليل دقيق لأنماط الاتصال التنظيمي داخل الاتحاد الجزائري، وتقديم توصيات لتحسينه.

متغيرات الدراسة:

أولاً/ المتغير المستقل: نماذج الاتصال التنظيمي:

يشمل هذا المتغير الأنماط المختلفة للتواصل داخل الاتحاد الجزائري لكرة القدم، مثل:

- الاتصال الرسمي (الاجتماعات، المراسلات المكتوبة، التقارير الرسمية).
- الاتصال غير الرسمي (المحادثات الجانبية، التفاعل غير الرسمي بين الموظفين).
- وسائل الاتصال الحديثة (البريد الإلكتروني، التطبيقات الإلكترونية، منصات التواصل الاجتماعي).

ثانيا/ المتغير التابع: تحسين الأداء الوظيفي:

يشمل هذا المتغير المؤشرات التي تعكس فاعلية الأداء الوظيفي في الاتحاد الجزائري لكرة القدم، مثل:

- مستوى التنسيق بين الإدارات.
- جودة اتخاذ القرارات.
- مستوى الرضا الوظيفي للموظفين.
- زيادة الإنتاجية.
- تحسين فعالية إدارة الوقت.
- تقليل النزاعات بين الموظفين والإدارات.

المصطلحات والمفاهيم الأساسية:

1- نماذج الاتصال التنظيمي:

- **لغة:** النموذج مشتق من "نَمَدَج"، أي وضع مثال أو مخطط يوضح كيفية حدوث شيء معين، والاتصال هو التفاعل وتبادل المعلومات بين الأفراد¹.
- **اصطلاحًا:** يشير إلى الأطر النظرية التي توضح كيفية تدفق المعلومات داخل المنظمات وفقًا لأنماط معينة مثل الاتصال الرسمي وغير الرسمي².
- **وهو:** اصطلاحًا، يُعرف النموذج في الاتصال التنظيمي بأنه إطار فكري يبيّن كيفية تنظيم وتبادل المعلومات بين أعضاء المنظمة، مع تحديد القنوات والأنماط التي يتبعها الاتصال الرسمي وغير الرسمي لتحقيق أهداف المؤسسة³.

¹ - لسان العرب، 1998

² - لورانس، كيرتز، نماذج الاتصال التنظيمي، دار النشر: ماكميلان، الولايات المتحدة الأمريكية، 2015، ص. 98

³ - سميث، جونسون، أساسيات الاتصال التنظيمي، دار النشر: روتليدج، المملكة المتحدة، 2017، ص. 45

• **إجرائيًا:** يُقصد به في هذه الدراسة الأنماط المختلفة التي يعتمد عليها الاتحاد الجزائري لكرة القدم في تنظيم الاتصال بين موظفيه وإداراته لتعزيز الفاعلية الإدارية.

2-الاتصال التنظيمي:

• **لغةً:** الاتصال مشتق من الفعل "وصل"، أي ربط الشيء بالشيء، مما يدل على نقل المعلومات من طرف إلى آخر. أما التنظيم فهو من "نظم"، أي رتب ونسق بين الأمور¹.

• **اصطلاحًا:** هو العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات بين الأفراد داخل منظمة معينة بهدف تحسين التنسيق وتحقيق الأهداف المؤسسية.²

• ويُعرف الاتصال التنظيمي بأنه نظام متكامل من عمليات تبادل المعلومات بين أعضاء المنظمة، يهدف إلى تحقيق التنسيق الفعال وتسهيل اتخاذ القرارات بما يخدم أهداف المؤسسة.³

• **إجرائيًا:** في هذه الدراسة، يُقصد بالاتصال التنظيمي جميع الوسائل والأنماط الاتصالية المستخدمة داخل الاتحاد الجزائري لكرة القدم لتسهيل نقل المعلومات بين الإدارات والموظفين.

3-الأداء الوظيفي:

¹ - لسان العرب، ابن منظور، 1997.

² - الفيومي، محمد، مبادئ الاتصال التنظيمي، دار النهضة العربية، مصر، 2004، ص. 132

³ - الزبيدي، أحمد، أساسيات الاتصال التنظيمي، دار الفكر العربي، الأردن، 2010، ص. 89

- **لغة:** الأداء مشتق من الفعل "أدى"، أي قام بالعمل وأنجزه، والوظيفة تعني العمل أو المهمة التي يؤديها الشخص في مؤسسة معينة¹.
- **اصطلاحًا:** هو مستوى الكفاءة التي ينفذ بها الموظفون مهامهم داخل بيئة العمل وفق معايير محددة للأداء والجودة.²
- **إجرائيًا:** يشير في هذه الدراسة إلى كفاءة وفاعلية موظفي الاتحاد الجزائري لكرة القدم في أداء أعمالهم وفقًا لمتطلبات وظائفهم، ومدى تأثير ذلك بأنماط الاتصال التنظيمي.

4- الاتحاد الجزائري لكرة القدم:

- **لغة:** الاتحاد مشتق من "وحد"، أي جمع بين عدة أطراف في كيان واحد، وهو يشير إلى التنظيم المشترك لمجموعة من الأفراد أو الهيئات، وكرة القدم هي رياضة جماعية تعتمد على المنافسة³.
- **اصطلاحًا:** هو الهيئة الرياضية الرسمية المسؤولة عن تنظيم وإدارة رياضة كرة القدم في الجزائر، والإشراف على الأندية والمنتخبات الوطنية والتنسيق مع الهيئات الدولية مثل الفيفا.
- **إجرائيًا:** يُقصد به في هذه الدراسة المنظمة التي تُشرف على إدارة كرة القدم في الجزائر، وتُعتبر نموذجًا لدراسة الاتصال التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي.

¹ - المرزوقي، معجم اللغة العربية المعاصرة، دار الكتب العلمية، لبنان، 1999، ص. 215

² - الشناوي، محمد، إدارة الأداء الوظيفي، دار النهضة المصرية، مصر، 2012، ص. 89

³ - لسان العرب، ابن منظور، 1997

5-التحسين الوظيفي:

- **لغة:** التحسين مشتق من "حسن"، أي جعل الشيء أفضل، والوظيفة تعني العمل الذي يقوم به الفرد داخل المؤسسة¹.
- **اصطلاحًا:** هو العملية التي تهدف إلى تطوير مستوى أداء الموظفين داخل المؤسسة من خلال تحسين بيئة العمل والمهارات والتواصل².
- **إجرائيًا:** يُقصد به في هذه الدراسة جميع الإجراءات والآليات التي يعتمدها الاتحاد الجزائري لكرة القدم لرفع مستوى كفاءة موظفيه من خلال تطوير الاتصال التنظيمي.

¹ - لسان العرب، ابن منظور، 1997

² - جونز، مايكل، إستراتيجيات تحسين الأداء الوظيفي، دار ماكغرو-هيل، الولايات المتحدة الأمريكية، 2016، ص.

القسم الأول

الجانب النظري

الفصل الأول

الإطار النظري للاتصال التنظيمي

الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال التنظيمي

تمهيد

• المبحث الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي وأبعاده

- تعريف الاتصال التنظيمي
- عناصر الاتصال التنظيمي (المرسل، المستقبل، القناة، الرسالة)
- أنواع الاتصال التنظيمي (رسمي وغير رسمي)
- أهمية الاتصال التنظيمي في المؤسسات

• المبحث الثاني: نماذج الاتصال التنظيمي

- النماذج التقليدية للاتصال التنظيمي (الهرمي، الشبكي، المتوازي)
- النماذج الحديثة للاتصال التنظيمي (الاتصال الرقمي، الشبكات الاجتماعية)
- تطبيقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات الرياضية

• المبحث الثالث: مكونات الاتصال التنظيمي الفعال

- قنوات الاتصال (الشفوية، الكتابية، الرقمية)
- أدوات الاتصال الحديثة (البريد الإلكتروني، التطبيقات، منصات الاجتماعات)
- العوامل التي تؤثر في فعالية الاتصال التنظيمي (الثقافة المؤسسية، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي)

• خلاصة

تمهيد:

يُعد الاتصال التنظيمي أحد الركائز الأساسية لنجاح أي مؤسسة، حيث يسهم في تعزيز التواصل بين الأفراد، وتحقيق الانسجام في بيئة العمل، وضمان تدفق المعلومات بفاعلية داخل الهياكل الإدارية. ويمثل الاتصال التنظيمي في المؤسسات الرياضية، مثل الاتحاد الجزائري لكرة القدم، عنصراً حيوياً يحدد مستوى التنسيق بين الإدارات المختلفة، ويؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي للعاملين.

يهدف هذا الفصل إلى تقديم إطار نظري شامل حول الاتصال التنظيمي، من خلال التعريف بمفهومه وأبعاده المختلفة، وتحديد عناصره الأساسية، ثم استعراض أنواعه، وأهميته في تحسين الأداء المؤسسي. كما يتناول الفصل نماذج الاتصال التنظيمي التقليدية والحديثة، مع التركيز على تطبيقاتها في المؤسسات الرياضية. وأخيراً، يستعرض مكونات الاتصال التنظيمي الفعّال، من حيث قنوات الاتصال، والأدوات الحديثة المستخدمة، والعوامل التي تؤثر على فعاليته داخل المؤسسات.

تعريفات الاتصال التنظيمي:

1. الاتصال التنظيمي

يُعرف الاتصال التنظيمي بأنه "عملية تبادل المعلومات والأفكار بين الأفراد داخل المنظمة لتحقيق الأهداف المحددة، حيث يتم من خلال قنوات رسمية وغير رسمية تؤثر على سير العمل داخل المؤسسات¹.

الاتصال التنظيمي هو كل عملية تواصل تحدث داخل المؤسسات بين الأفراد أو الفرق بهدف تبادل المعلومات، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وتحقيق الأهداف التنظيمية².

وهو أيضا يشمل جميع أشكال التفاعل بين الأفراد ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة، سواء كان رسمياً أو غير رسمي، ويمثل قناة أساسية لنقل المعلومات والمعرفة التي تساعد في تحسين الأداء الوظيفي والتنسيق بين الإدارات المختلفة³.

الاتصال التنظيمي هو عملية تفاعلية تهدف إلى نقل المعلومات من فرد إلى آخر أو من مجموعة إلى مجموعة داخل المنظمة، بهدف تنظيم العمل وتوجيه الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية⁴.

هو ذلك النظام الذي يشمل تبادل الرسائل والمعلومات بين أعضاء المنظمة بهدف تحقيق الانسجام الداخلي وتيسير سير الأعمال داخل المنظمة.

¹ - عبد القادر بوزيد، الاتصال التنظيمي الفعال في المؤسسات الجزائرية، دار الهدى، الجزائر، 2019، ص. 88

² - سعيد حمدي، الاتصال في المؤسسات: مفاهيم وتطبيقات، دار الفكر، الجزائر، 2018، ص. 102

³ - فتيحة بن دريدي، الاتصال التنظيمي وأثره في فعالية المؤسسة، دار الخلدونية، الجزائر، 2020، ص. 67

⁴ - نوال بن مسعود، الاتصال الداخلي في المؤسسات الجزائرية، دار المعرفة، الجزائر، 2021، ص. 59

عناصر الاتصال التنظيمي:

يتكون الاتصال التنظيمي من مجموعة من العناصر الأساسية التي تساهم في نقل الرسائل بفعالية داخل المؤسسات، وهي كالتالي:

1. المرسل : المرسل هو الفرد أو الكيان الذي يبدأ عملية الاتصال، حيث يقوم بتحديد الرسالة التي يرغب في توصيلها إلى المستقبل. يعتبر المرسل العامل الأساسي في العملية التواصلية حيث يجب أن يكون على دراية بالرسالة التي يرسلها، ويتحمل مسؤولية وضوحها ودقتها. يحدد المرسل نوع الاتصال (رسمياً كان أو غير رسمي) وطريقة إرسال الرسالة¹.

2. المستقبل : المستقبل هو الشخص أو الجهة التي تستقبل الرسالة المرسل من المرسل. يتعين على المستقبل أن يكون قادراً على استيعاب الرسالة وفهم محتواها بشكل صحيح. تزداد فعالية الاتصال إذا كان المستقبل لديه القدرة على تفسير الرسالة بناءً على المعرفة والسياق المناسب².

3. الرسالة: الرسالة هي المحتوى الذي يتم تبادله بين المرسل والمستقبل. يمكن أن تتضمن المعلومات أو الأفكار أو الأوامر أو التوجيهات. يجب أن تكون الرسالة واضحة، ومفهومة، ومحددة بما يتناسب مع متطلبات المرسل والمستقبل، حتى تكون فعّالة.

4. القناة : القناة هي الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الرسالة بين المرسل والمستقبل. يمكن أن تكون القناة شفوية (مثل الاجتماعات والمكالمات الهاتفية)

¹ - سميرة بن شهرة، أسس الاتصال داخل المؤسسات الجزائرية، دار الهدى، الجزائر، 2020، ص. 44

² - ياسين قيطوني، مبادئ الاتصال في التنظيمات الجزائرية، دار الكتاب الجامعي، الجزائر، 2019، ص. 51

أو كتابية (مثل البريد الإلكتروني أو التقارير المكتوبة). يجب أن تختار القناة المناسبة بناءً على نوع الرسالة وطبيعة العلاقة بين المرسل والمستقبل.

5. التغذية الراجعة: التغذية الراجعة هي رد الفعل الذي يحصل عليه المرسل من المستقبل بعد تلقي الرسالة. تعتبر التغذية الراجعة جزءًا أساسيًا من عملية الاتصال التنظيمي لأنها تساعد على تحديد ما إذا كانت الرسالة قد تم فهمها كما كان مقصودًا أم لا. التغذية الراجعة تساهم في تحسين عملية الاتصال وتعزيز الفهم المتبادل بين الأطراف¹.

6. الضوضاء: الضوضاء هي العوامل التي تعيق أو تشتت عملية الاتصال، سواء كانت في الشكل المادي (مثل تشويش الصوت في مكالمات هاتفية) أو في الشكل النفسي (مثل الأفكار المسبقة أو التحيزات التي قد تؤثر على فهم الرسالة). يُعتبر تقليل الضوضاء من العوامل الأساسية لتحسين فاعلية الاتصال².

أنواع الاتصال التنظيمي (رسمي وغير رسمي):

الاتصال التنظيمي في المؤسسات يُقسم إلى نوعين رئيسيين: الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي. وكل نوع له خصائصه وأغراضه الخاصة التي تؤثر في سير العمل داخل المنظمة.

1- الاتصال الرسمي:

الاتصال الرسمي هو التواصل الذي يتم عبر القنوات المحددة والموافق عليها داخل المنظمة. يكون هذا الاتصال منظمًا وقائمًا على الأنظمة والقوانين الداخلية

¹ - فاطمة الزهراء شتوح، الاتصال الفعال داخل المنظمات الجزائرية، دار ومضة، الجزائر، 2022، ص. 73

² - كمال بوجلال، مفاهيم الاتصال والتنظيم في المؤسسات الجزائرية، دار النور، الجزائر، 2021، ص. 95

للمؤسسة، ويتم استخدامه في تبادل المعلومات المتعلقة بالأعمال والإجراءات الرسمية¹.

خصائص الاتصال الرسمي²:

➤ **الهيكلية:** يتم في إطار تنظيم هيكلي محدد، مثل التسلسل الهرمي بين الموظفين والمديرين.

➤ **التوثيق:** يتم توثيقه غالباً عبر قنوات مكتوبة، مثل التقارير أو الرسائل الإلكترونية أو الاجتماعات الرسمية.

➤ **الهدف:** يهدف إلى نقل المعلومات التي تتعلق بالقرارات الإدارية، السياسات، التوجيهات، والأهداف الاستراتيجية.

➤ **الاستمرارية:** يتم استخدامه بشكل مستمر ودوري لضمان تنفيذ الأوامر والتعليمات داخل المنظمة.

أنواعه³:

✓ **الاتصال العمودي:** الذي يحدث بين الأفراد في مستويات مختلفة من الهيكل التنظيمي (مثل الاتصال بين المدير والموظف).

✓ **الاتصال الأفقي:** الذي يحدث بين أفراد يعملون في نفس المستوى الإداري (مثل الاتصال بين موظفي نفس القسم).

¹ - منى بلقاسم، أساسيات الاتصال الإداري في المؤسسات الجزائرية، دار النشر الجامعي، الجزائر، 2020، ص. 77

² - خالد شريف، الاتصال الإداري في المؤسسات الجزائرية، دار النهضة، الجزائر، 2019، ص. 112

³ - أمينة زرواطي، الأنماط الاتصالية في المؤسسات الجزائرية، دار الثقافة الحديثة، الجزائر، 2020، ص. 134

✓ **الاتصال المائل:** الذي يحدث بين الأفراد في مستويات تنظيمية مختلفة ولكن ليس في نفس التسلسل الهرمي المباشر (مثل الاتصال بين موظف في قسم معين وموظف في قسم آخر).

2- الاتصال غير الرسمي: (Informal Communication)

الاتصال غير الرسمي هو التفاعل الذي يحدث خارج الأنظمة والقنوات الرسمية داخل المنظمة. يتم هذا الاتصال بشكل غير رسمي ولا يخضع للقوانين أو التعليمات التنظيمية. يعتمد على العلاقات الشخصية بين الأفراد ويميل إلى أن يكون أكثر مرونة وأقل توثيقاً¹.

خصائص الاتصال غير الرسمي²:

- **المرونة:** لا يخضع للقيود الهيكلية، ويمكن أن يحدث في أي وقت وأي مكان.
- **العفوية:** يتم بصفة غير مرتبة وعادةً ما يعتمد على العلاقات الشخصية بين الأفراد.
- **التفاعل الاجتماعي:** يكون غالباً بين الزملاء في العمل ويمكن أن يتضمن المواضيع الاجتماعية أو غير المرتبطة بالعمل.
- **التأثير غير المباشر:** يمكن أن يؤثر بشكل غير مباشر على اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، حيث يمكن أن تتسرب بعض المعلومات من خلال الأحاديث غير الرسمية.

¹ - رشيدة بوساحة، دور الاتصال غير الرسمي في المؤسسات الجزائرية، دار البشير، الجزائر، 2019، ص. 59

² - لطيفة حجار، الاتصال غير الرسمي ودوره في بيئة العمل الجزائرية، دار الهدى، الجزائر، 2021، ص. 78

أنواعه¹:

- ✓ **الحديث الجانبي:** الذي يحدث بين الموظفين خلال فترات الراحة أو في غير أوقات العمل الرسمية.
- ✓ **الشائعات:** التي يمكن أن تنتشر بين الأفراد بشكل غير رسمي، مما قد يؤثر على صورة المؤسسة أو يُشكل ضغطاً على قرارات الإدارة.
- ✓ **التواصل الاجتماعي:** الذي يحدث بين الأفراد عبر وسائل التواصل الاجتماعي أو خارج بيئة العمل الرسمية.

الفروق الرئيسية بين الاتصال الرسمي وغير الرسمي²:

1. **التوثيق:** الاتصال الرسمي غالباً ما يكون موثقاً (كتابة، رسائل، تقارير) في حين أن الاتصال غير الرسمي غالباً ما يكون شفهيّاً وغير موثق.
2. **التسلسل الهرمي:** الاتصال الرسمي يتم عبر التسلسل الهرمي المعتمد في المؤسسة، بينما الاتصال غير الرسمي لا يلتزم بذلك.
3. **الأهداف:** الاتصال الرسمي يهدف إلى تحقيق الأهداف التنظيمية، بينما الاتصال غير الرسمي يركز أكثر على العلاقات الشخصية والمعلومات غير الرسمية.

أهمية الاتصال التنظيمي في المؤسسات:

يُعد الاتصال التنظيمي عنصراً أساسياً لنجاح المؤسسات، حيث يُسهم في نقل المعلومات بفعالية، وتنسيق الجهود بين الأفراد والإدارات المختلفة، وتحقيق

¹ - هشام عبد القادر، الاتصال غير الرسمي وتأثيره في المؤسسات الجزائرية، دار النهضة، الجزائر، 2020، ص. 91

² - ليلي سحنون، دراسة مقارنة بين الاتصال الرسمي وغير الرسمي في المؤسسات الجزائرية، دار الفكر، الجزائر، 2021،

الأهداف التنظيمية. وتتمثل أهمية الاتصال التنظيمي في المؤسسات في الجوانب التالية:

1- تحقيق التنسيق والتكامل بين الإدارات:

يُساعد الاتصال التنظيمي على تحقيق التكامل بين الإدارات المختلفة من خلال ضمان تدفق المعلومات بين الموظفين والإدارة، مما يقلل من التعارض في المهام، ويُسهّم في توحيد الجهود لتحقيق الأهداف المشتركة.¹

2- تحسين عملية اتخاذ القرارات:

يعتمد اتخاذ القرارات الفعالة على توفر المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب. فالاتصال الجيد يُمكن الإدارة من جمع البيانات الضرورية، وتحليلها، واتخاذ القرارات المستندة إلى حقائق واضحة، مما يزيد من كفاءة الأداء المؤسسي.²

3- رفع مستوى الإنتاجية والكفاءة:

يُسهّم الاتصال الفعّال في توضيح المهام والمسؤوليات لكل فرد داخل المؤسسة، مما يقلل من الأخطاء، ويزيد من كفاءة الأداء، ويضمن سير العمل بسلاسة وانسيابية، وبالتالي تحقيق معدلات إنتاجية أعلى.³

تحسين بيئة العمل والعلاقات الإنسانية:

¹ - زهير بلخضر، دور الاتصال التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية، دار الثقافة، الجزائر، 2020، ص. 87

² - زهير بلخضر، دور الاتصال التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية، المرجع نفسه، ص. 88

³ - زهير بلخضر، دور الاتصال التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية، المرجع نفسه، ص. 88

يُساعد الاتصال التنظيمي الفعّال على خلق بيئة عمل إيجابية تُعزز التعاون بين الموظفين، كما يُتيح للموظفين فرصة التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، مما يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي، وتحسين العلاقات بين زملاء.

4- دعم الابتكار والتطوير:

يُشجع الاتصال التنظيمي الفعّال على تبادل الأفكار والاقتراحات بين الموظفين، مما يُساعد في تطوير الحلول الإبداعية والتقنيات الحديثة داخل المؤسسة، ويُعزز من ثقافة الابتكار المستمر.

5- تقليل النزاعات وسوء الفهم:

يؤدي الاتصال الفعّال إلى الحد من النزاعات داخل المؤسسة، حيث يضمن توضيح التعليمات والتوجيهات للموظفين، ويقلل من فرص سوء الفهم أو نقل المعلومات بشكل غير دقيق¹.

6- تعزيز الولاء والانتماء الوظيفي:

عندما يشعر الموظفون بأن لديهم قنوات تواصل مفتوحة مع الإدارة، فإن ذلك يزيد من شعورهم بالانتماء إلى المؤسسة، مما يُحفزهم على بذل جهد أكبر، ويُقلل من معدلات دوران العمالة².

7- تسهيل عمليات التغيير التنظيمي:

¹ - سلمى بن يحيى، الاتصال التنظيمي وأثره على بيئة العمل في المؤسسات الجزائرية، دار النهضة، الجزائر، 2021،

² - سلمى بن يحيى، الاتصال التنظيمي وأثره على بيئة العمل في المؤسسات الجزائرية، المرجع نفسه، ص. 98

في ظل بيئة العمل المتغيرة، يُساعد الاتصال التنظيمي على توضيح رؤية المؤسسة خلال فترات التغيير، مما يُقلل من مقاومة الموظفين، ويُسهّل عملية التكيف مع التعديلات الجديدة¹.

¹ - نورا براهيم، دور الاتصال التنظيمي في دعم التغيير بالمؤسسات الجزائرية، دار الفكر، الجزائر، 2022، ص. 84

المبحث الثاني: نماذج الاتصال التنظيمي

النماذج التقليدية للاتصال التنظيمي (الهرمي، الشبكي، المتوازي):

تعتمد المؤسسات على نماذج مختلفة من الاتصال التنظيمي لضمان تحقيق أهدافها وتعزيز كفاءة العمل الإداري. وتُصنف النماذج التقليدية للاتصال التنظيمي إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

الهرمي، الشبكي، والمتوازي، حيث يعتمد كل نموذج على طريقة معينة لتدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة:

1. النموذج الهرمي:

تعريفه:

يُعرف النموذج الهرمي بأنه هيكل اتصال تنظيمي يعتمد على تسلسل هرمي واضح، حيث تنتقل المعلومات من المستويات العليا إلى المستويات الأدنى بشكل خطي، أو من الأدنى إلى الأعلى في شكل تقارير وملاحظات¹.

خصائصه²:

- يتسم بوجود تسلسل إداري واضح يحدد صلاحيات ومسؤوليات كل مستوى.
- يعتمد على الاتصال الرأسي بين الرئيس والمرؤوس.
- يركز على الالتزام بالقواعد والتعليمات الرسمية.

¹ - محمد عبد الله، أساسيات الاتصال التنظيمي، دار الفكر العربي، القاهرة، 2018، ص. 45

² - علي الحسن، الاتصال التنظيمي وأساليبه، دار النهضة العربية، بيروت، 2017، ص. 72

➤ يتطلب وقتًا أطول لنقل المعلومات بسبب التدرج في المستويات الإدارية.

مزاياه¹:

- ✓ يضمن وضوح المهام والمسؤوليات داخل المؤسسة.
- ✓ يعزز من الرقابة والانضباط الإداري.
- ✓ يحدّ من الفوضى التنظيمية عبر وضع قواعد اتصال محددة.

عيوبه²:

- ✓ قد يُسبب بطء تدفق المعلومات بسبب التدرج الإداري.
- ✓ يقلل من مرونة المؤسسة في اتخاذ القرارات الفورية.
- ✓ يحد من الإبداع نتيجة عدم وجود قنوات اتصال أفقية بين الموظفين.

2. النموذج الشبكي³:

تعريفه:

يُعرف النموذج الشبكي بأنه نموذج غير مركزي يسمح بتدفق المعلومات بين جميع أعضاء المؤسسة بشكل متساوٍ ومترابط، حيث يتمتع الموظفون بحرية أكبر في تبادل المعلومات دون الحاجة إلى المرور عبر التسلسل الهرمي.

خصائصه:

- ✓ يعتمد على التواصل الأفقي والرأسي بين الموظفين والمديرين.

¹ - خالد مصطفى، مبادئ الاتصال التنظيمي، دار الثقافة العربية، عمان، 2019، ص. 88

² - خالد مصطفى، مبادئ الاتصال التنظيمي، المرجع نفسه، ص. 89

³ - عبد الحميد، محمد، الاتصال التنظيمي: الأسس والتطبيقات. دار الفكر الجامعي، مصر، 2010، ص. 145.

- ✓ يسمح بتبادل المعلومات في جميع الاتجاهات (من الأعلى إلى الأسفل، والعكس، وبشكل أفقي)
- ✓ يوفر مرونة كبيرة في نقل المعلومات واتخاذ القرارات.

مزاياه:

- ✓ يعزز التعاون والتفاعل بين الموظفين.
- ✓ يسمح بالاستجابة السريعة للتغيرات التنظيمية.
- ✓ يدعم الإبداع والابتكار داخل المؤسسة.

عيوبه:

- ✓ قد يؤدي إلى عدم وضوح المسؤوليات في بعض الأحيان.
- ✓ يمكن أن يسبب تداخلاً في المعلومات إذا لم يُنظم بشكل جيد.
- ✓ قد يُضعف من الرقابة الإدارية في بعض المؤسسات الكبيرة.

3. النموذج المتوازي:

تعريفه¹:

يُعد النموذج المتوازي مزيجاً بين النموذج الهرمي والنموذج الشبكي، حيث يعتمد على وجود تسلسل إداري واضح ولكنه يسمح أيضاً بالتواصل المباشر بين الموظفين من مختلف المستويات.

¹ - حسين، أحمد، الاتصال الإداري: المفاهيم والنماذج الحديثة. دار المسيرة، الأردن، 2015، ص. 212.

خصائصه¹:

- ✓ يجمع بين التسلسل الهرمي الرسمي والتواصل الشبكي المرن.
- ✓ يسمح بتدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة بشكل مباشر.
- ✓ يوازن بين الرقابة الإدارية والاستقلالية في العمل.

مزاياه²:

- ✓ يوفر بيئة عمل ديناميكية ومتوازنة.
- ✓ يحسن من سرعة اتخاذ القرارات مع الحفاظ على التنظيم الإداري.
- ✓ يعزز من التواصل الفعال بين الإدارات المختلفة.

عيوبه:

- ✓ قد يكون تنفيذه معقدًا في بعض المؤسسات الكبيرة.
- ✓ يحتاج إلى بنية تنظيمية مرنة ومتطورة لتحقيق التوازن بين الاتصال الرسمي وغير الرسمي.

النماذج الحديثة للاتصال التنظيمي (الاتصال الرقمي، الشبكات

الاجتماعية):

مع تطور التكنولوجيا الحديثة، أصبحت المؤسسات تعتمد على نماذج اتصال تنظيمية جديدة، منها الاتصال الرقمي والشبكات الاجتماعية، حيث ساهمت هذه النماذج في تحسين سرعة التواصل وكفاءته داخل المؤسسات، وسهلت عملية تبادل المعلومات بين الموظفين والمدبرين.

¹ - حسين، أحمد. الاتصال الإداري: المفاهيم والنماذج الحديثة. المرجع السابق، ص. 213.

² - حسين، أحمد. الاتصال الإداري: المفاهيم والنماذج الحديثة. المرجع السابق، ص. 214.

1. الاتصال الرقمي:

تعريفه¹:

يُعرف الاتصال الرقمي بأنه عملية نقل المعلومات داخل المؤسسة عبر الوسائل الإلكترونية والتقنيات الرقمية الحديثة، مثل البريد الإلكتروني، تطبيقات المراسلة الفورية، منصات الاجتماعات الافتراضية، ونظم إدارة المعلومات.

خصائصه²:

- ✓ يعتمد على التكنولوجيا الحديثة في نقل البيانات والمعلومات.
- ✓ يُمكن من التواصل في الوقت الحقيقي بغض النظر عن الموقع الجغرافي.
- ✓ يوفر إمكانية أرشفة البيانات والمحادثات، مما يسهل الرجوع إليها لاحقًا.
- ✓ يقلل من الاعتماد على الوثائق الورقية، مما يدعم التحول الرقمي.
- ✓

¹ - الزعبي، ناصر. الاتصال الرقمي في المنظمات المعاصرة. دار البازوري العلمية، الأردن، 2020، ص. 88.

² - الزعبي، ناصر. الاتصال الرقمي في المنظمات المعاصرة، المرجع نفسه، ص. 89.

مزاياه:

- ✓ زيادة سرعة وكفاءة الاتصال بين الموظفين والإدارات.
- ✓ تقليل التكاليف التشغيلية المرتبطة بالاتصالات التقليدية (مثل الاجتماعات المباشرة والمراسلات الورقية).
- ✓ تعزيز التعاون عن بعد، مما يُتيح للموظفين العمل من مواقع مختلفة.

عيوبه:

- ✓ قد يُسبب فجوة رقمية بين الموظفين الذين يتقنون التكنولوجيا والذين لا يمتلكون المهارات الرقمية الكافية.
- ✓ الاعتماد المفرط على التكنولوجيا قد يؤدي إلى مشكلات في حالة حدوث أعطال تقنية.
- ✓ قد يزيد من مخاطر الأمن السيبراني وسرقة البيانات الحساسة.

2. الشبكات الاجتماعية في الاتصال التنظيمي:

تعريفها:

الشبكات الاجتماعية هي منصات إلكترونية تُستخدم لتعزيز الاتصال والتفاعل بين أفراد المؤسسة، مثل مجموعات العمل على LinkedIn و Facebook، وتطبيقات التواصل مثل Teams Microsoft و Slack.¹

خصائصها:

- ✓ تعتمد على التفاعل الفوري بين الأفراد.
- ✓ تسمح بمشاركة المعلومات في بيئة مفتوحة أو مغلقة داخل المؤسسة.
- ✓ تعزز من روح الفريق والتعاون بين الموظفين عبر التفاعل الاجتماعي.
- ✓ توفر إمكانية التحليل الفوري للبيانات والاتجاهات داخل المؤسسة.

مزاياها³:

- تحسين الاتصال الداخلي من خلال تبادل المعلومات والأفكار بشكل سلس.
- تعزيز بيئة العمل الجماعية، مما يساعد في بناء ثقافة مؤسسية إيجابية.
- توفير قنوات غير رسمية للتواصل، مما يقلل من التوتر بين الموظفين ويساعد في حل المشكلات بسرعة.
- إمكانية استخدامها في التدريب والتطوير الوظيفي عبر منصات تعليمية متكاملة.

¹ - خليفة، سمير. وسائل التواصل الاجتماعي والاتصال المؤسسي. دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص. 67.

² - خليفة، سمير. وسائل التواصل الاجتماعي والاتصال المؤسسي. المرجع نفسه ص. 68.

³ - المرزوقي، خالد. الاتصال الرقمي والشبكات الاجتماعية في بيئات العمل. دار النهضة العربية، الإمارات، 2021،

عيوبها¹:

- ✓ قد تؤدي إلى تشتت الموظفين بسبب الاستخدام غير المنظم لوسائل التواصل الاجتماعي.
- ✓ يمكن أن تسبب تسرب المعلومات الحساسة إذا لم تُستخدم بشكل آمن.
- ✓ قد تؤدي إلى إدمان التكنولوجيا والتواصل الرقمي، مما يقلل من فعالية الاجتماعات المباشرة.

المقارنة بين الاتصال الرقمي والشبكات الاجتماعية في المؤسسات:

جدول رقم 01 يبين مقارنة بين الاتصال الرقمي والشبكات الاجتماعية في المؤسسات

الشبكات الاجتماعية	الاتصال الرقمي	العامل
منصات التواصل الاجتماعي، المجموعات المغلقة	البريد الإلكتروني، التطبيقات، الاجتماعات الافتراضية	وسيلة الاتصال
سريع لكن يتأثر بالتفاعل الاجتماعي	سريع وفوري	السرعة
غير رسمي ويتأثر بالمشاركين	رسمي ومنظم	التحكم بالمعلومات

¹ - المرزوقي، خالد. الاتصال الرقمي والشبكات الاجتماعية في بيئات العمل. دار النهضة العربية، الإمارات، 2021،

الشبكات الاجتماعية	الاتصال الرقمي	العامل
يعزز التواصل غير الرسمي والتفاعل الاجتماعي	يعزز الإنتاجية والسرعة	التأثير على بيئة العمل
عرضة لمخاطر تسرب البيانات إذا لم يكن هناك رقابة	أكثر أماناً نظراً للتحكم المؤسسي	الأمان

المصدر اعداد الباحث

أدى التطور الرقمي إلى إحداث ثورة في الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات، حيث أصبحت الوسائل الرقمية والشبكات الاجتماعية تلعب دوراً حيوياً في تحسين التواصل بين الموظفين، وتعزيز التفاعل، وزيادة سرعة اتخاذ القرار. ومع ذلك، يجب على المؤسسات تحقيق التوازن بين الاستخدام الفعال لهذه الأدوات، وضمان الأمن المعلوماتي، والحفاظ على بيئة عمل منتجة.

تطبيقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات الرياضية:

يُعد الاتصال التنظيمي عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسات الرياضية، حيث يساهم في تنسيق العمل بين الإدارات المختلفة، وتحسين الأداء الوظيفي، وتعزيز التفاعل بين اللاعبين، المدربين، والإداريين. ويشمل الاتصال التنظيمي في المؤسسات الرياضية عدة تطبيقات تُساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية والإدارية بكفاءة.

1. الاتصال الداخلي بين الإدارات¹:

تعريفه:

يقصد به عملية تبادل المعلومات بين مختلف الإدارات داخل المؤسسة الرياضية، مثل إدارة الفرق، الموارد البشرية، التسويق، واللوجستيات، بهدف تحسين التنسيق الإداري.

أهم تطبيقاته²:

➤ الاجتماعات الدورية بين المدربين والإدارة الفنية لمناقشة الأداء الفني والخطط المستقبلية.

➤ استخدام أنظمة إدارة الموارد البشرية الرقمية لضمان تدفق المعلومات حول اللاعبين والموظفين.

➤ منصات التواصل الداخلية، مثل تطبيقات Slack و Microsoft Teams لتسهيل تبادل المعلومات الفورية.



2. الاتصال بين اللاعبين والمدربين:

¹ - العمري، سامي. الإدارة الرياضية والاتصال الداخلي. دار الرياضة للنشر، السعودية، 2018، ص. 74.

² - العمري، سامي. الإدارة الرياضية والاتصال الداخلي. دار الرياضة للنشر، السعودية، 2018، ص. 76.

أهميته¹:

يُعتبر التواصل بين اللاعبين والمدربين أمرًا ضروريًا لنقل التعليمات الفنية، تحسين الأداء الرياضي، وتحفيز اللاعبين.

تطبيقاته²:

➤ استخدام التحليل المرئي بالفيديو لشرح التكتيكات والاستراتيجيات الرياضية.

➤ التواصل عبر التطبيقات الذكية مثل WhatsApp و Telegram لمشاركة التعليمات بين المباريات والتدريبات.

➤ عقد الاجتماعات الفردية بين المدربين واللاعبين لمتابعة تقدم.

3. الاتصال مع الجماهير ووسائل الإعلام:³

تعريفه:

يُشير إلى الطرق التي تستخدمها المؤسسات الرياضية للتواصل مع المشجعين، الصحافة، والرأي العام عبر وسائل الإعلام التقليدية والرقمية.

أهم تطبيقاته:

➤ المؤتمرات الصحفية بعد المباريات لنقل تصريحات اللاعبين والمدربين.

¹ - السيد، محمود .الاتصال الرياضي وأثره على الأداء الفردي والجماعي .دار الرياضة الحديثة، مصر، 2017، ص. 53.

² - السيد، محمود .الاتصال الرياضي وأثره على الأداء الفردي والجماعي .دار الرياضة الحديثة، مصر، 2017، ص. 55.

³ - النجار، خالد .الاتصال الرياضي والإعلام الجماهيري .دار الإعلام العربي، لبنان، 2019، ص. 101.

- إدارة حسابات التواصل الاجتماعي مثل Facebook و Twitter لنشر أخبار الفريق والتفاعل مع الجماهير.
- إرسال النشرات الإخبارية الرقمية عبر البريد الإلكتروني إلى المشتركين والمحبين للنادي.

4. الاتصال في تنظيم الأحداث الرياضية:¹

تعريفه:

يُقصد به عملية التنسيق بين الأطراف المعنية مثل المنظمين، الحكام، الفرق المشاركة، والجمهور لضمان نجاح البطولات والمباريات.

تطبيقاته:

- استخدام أنظمة الحجز الإلكتروني لتنظيم حضور الجماهير وإدارة التذاكر.
- تنسيق الاتصال مع الجهات الأمنية لضمان سلامة الحضور.
- الاعتماد على البرمجيات الحديثة لتنظيم جداول المباريات وال بث التلفزيوني.

5. الاتصال التنظيمي في تطوير الأداء الوظيفي:²

تعريفه:

يشير إلى الدور الذي يلعبه الاتصال الفعّال في تحسين إنتاجية الموظفين داخل المؤسسات الرياضية من خلال التغذية الراجعة، التقييمات، والتحفيز.

¹ - السميري، ياسر. تنظيم الفعاليات الرياضية والاتصال الإداري. دار النشر الجامعية، المغرب، 2020، ص. 89.

² - النجفي، سامي. الاتصال التنظيمي وإدارة الأداء في المؤسسات الرياضية. دار الفكر الرياضي، مصر، 2018، ص. 132.

تطبيقاته¹:

- إجراء التقييمات الدورية عبر الاستبيانات والاجتماعات لمتابعة أداء الموظفين.
- استخدام نظم إدارة الأداء الرقمية لتحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين والمدربين.
- توفير قنوات اتصال مفتوحة بين العاملين والمدربين لتعزيز بيئة العمل الإيجابية.

يُعد الاتصال التنظيمي عنصراً جوهرياً في نجاح المؤسسات الرياضية، حيث يُسهم في تعزيز كفاءة الأداء الداخلي، تحسين العلاقات بين اللاعبين والمدربين، وتوسيع نطاق التفاعل مع الجماهير والإعلام. كما أن استخدام التكنولوجيا الحديثة في الاتصال الرياضي يساهم في تطوير استراتيجيات الإدارة وتحقيق الأهداف الرياضية بكفاءة أكبر².

¹ - الزعبي، مازن. الاتصال التنظيمي وإدارة الأداء في المؤسسات الرياضية. دار الحكمة للنشر، الأردن، 2019، ص. 102.

² - بن خليفة، ناصر. الاتصال التنظيمي في المؤسسات الرياضية بالجزائر. دار الأمل للنشر، الجزائر، 2021، ص. 45.

المبحث الثالث: مكونات الاتصال التنظيمي الفعّال

أولاً/ قنوات الاتصال (الشفوية، الكتابية، الرقمية):

مكونات الاتصال التنظيمي الفعّال:

يُعتبر الاتصال التنظيمي الفعّال عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسات، حيث يُسهم في تعزيز التعاون بين الأفراد والإدارات، وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة. من بين أهم مكونات الاتصال التنظيمي الفعّال قنوات الاتصال، التي تلعب دوراً جوهرياً في نقل المعلومات وتسهيل عمليات اتخاذ القرار.

1. قنوات الاتصال التنظيمي:

تُشير قنوات الاتصال إلى الوسائل التي يتم من خلالها تبادل المعلومات داخل المؤسسة. وتنقسم هذه القنوات إلى ثلاثة أنواع رئيسية: الشفوية، الكتابية، والرقمية، ولكل منها خصائصها ومميزاتها التي تؤثر على فعالية الاتصال داخل المؤسسات الرياضية والإدارية¹.

أ. الاتصال الشفوي:

تعريفه:

يُعرف الاتصال الشفوي بأنه التواصل القائم على الحوار المباشر أو غير المباشر بين الأفراد داخل المؤسسة.²

¹ - الحموي، سامر. قنوات الاتصال التنظيمي في المؤسسات الرياضية. دار النجاح للنشر، الأردن، 2017، ص. 112.

² - الحموي، سامر. قنوات الاتصال التنظيمي في المؤسسات الرياضية. دار النجاح للنشر، الأردن، 2017، ص. 115.

أهم تطبيقاته¹:

- الاجتماعات الإدارية بين المديرين والموظفين لمناقشة القضايا اليومية.
- المناقشات الجماعية خلال التدريبات أو الورش التدريبية في المؤسسات الرياضية.

➤ المكالمات الهاتفية بين أعضاء المؤسسة لتنسيق المهام.

مميزاته:

- سرعة نقل المعلومات وسهولة التفاعل.
- إمكانية التوضيح الفوري والاستفسار عن التفاصيل.

عيوبه:

- قد يؤدي إلى سوء الفهم بسبب اختلاف اللهجات أو سوء التفسير.
- عدم وجود سجل مكتوب للمعلومات المنقولة.

ب. الاتصال الكتابي²:

تعريفه:

يُعرف الاتصال الكتابي بأنه نقل المعلومات عبر وسائل مكتوبة مثل التقارير، المراسلات الرسمية، البريد الإلكتروني، واللوائح الداخلية.

¹ - الحموي، سامر. قنوات الاتصال التنظيمي في المؤسسات الرياضية. دار النجاح للنشر، عمان، 2017، ص. 117.

² - الحموي، سامر. قنوات الاتصال التنظيمي في المؤسسات الرياضية. دار النجاح للنشر، عمان، 2017، ص. 120.

أهم تطبيقاته:

- إعداد التقارير الإدارية حول أداء الموظفين والأنشطة المختلفة.
- التعاميم والمذكرات الرسمية الصادرة عن الإدارات إلى العاملين.
- استخدام البريد الإلكتروني لإرسال التعليمات والمستندات بين الإدارات.

مميزاته:

- يتيح وجود سجل دائم للمعلومات.
- يقلل من سوء الفهم ويضمن دقة البيانات.

عيوبه:

- قد يكون بطيئاً مقارنة بالاتصال الشفوي.
- يتطلب مهارات كتابية جيدة لضمان وضوح المعلومات.

ت. الاتصال الرقمي¹:

تعريفه:

يشير الاتصال الرقمي إلى استخدام التكنولوجيا والوسائط الرقمية في تبادل المعلومات داخل المؤسسات.

¹ - بن خليفة، ناصر. قنوات الاتصال التنظيمي في المؤسسات الرياضية بالجزائر. دار الأمل للنشر، الجزائر، 2021، ص.

أهم تطبيقاته¹:

- منصات الاجتماعات الافتراضية مثل Zoom و Microsoft Teams لعقد الاجتماعات عن بُعد.
- أنظمة إدارة الموارد البشرية الرقمية لتنسيق العمل وتوزيع المهام.
- التواصل عبر تطبيقات الهاتف مثل WhatsApp و Slack لتسهيل تبادل المعلومات بين الفرق.

مميزاته:

- سرعة إرسال واستقبال المعلومات.
- إمكانية التواصل بين الأفراد في أماكن مختلفة بسهولة.

عيوبه²:

- الاعتماد على توفر الإنترنت والتكنولوجيا.
- احتمالية التعرض للاختراق أو تسرب المعلومات.

تُعتبر قنوات الاتصال التنظيمي من العناصر الأساسية لضمان تدفق المعلومات بفعالية داخل المؤسسات، لا سيما المؤسسات الرياضية التي تعتمد على التنسيق المستمر بين مختلف الأطراف. ويُعد الجمع بين القنوات الشفوية، الكتابية، والرقمية نهجاً مثالياً لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية بأعلى مستويات الكفاءة.

أدوات الاتصال الحديثة في المؤسسات:

¹ - مزهر، كريم. قنوات الاتصال التنظيمي في المؤسسات الرياضية. دار الفجر للنشر، الجزائر، 2020، ص. 90.

² - مزهر، كريم. قنوات الاتصال التنظيمي في المؤسسات الرياضية. دار الفجر للنشر، الجزائر، 2020، ص. 92.

في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة، أصبحت أدوات الاتصال الحديثة ضرورية لضمان تدفق المعلومات داخل المؤسسات بكفاءة وسرعة. وتشمل هذه الأدوات البريد الإلكتروني، التطبيقات الذكية، ومنصات الاجتماعات الافتراضية، والتي ساهمت بشكل كبير في تحسين الاتصال التنظيمي وتعزيز الأداء الوظيفي داخل مختلف القطاعات، بما في ذلك المؤسسات الرياضية.

1. البريد الإلكتروني:

تعريفه:

البريد الإلكتروني هو وسيلة اتصال رقمية تتيح إرسال واستقبال الرسائل والمستندات عبر شبكة الإنترنت، ويُستخدم في التواصل الرسمي داخل المؤسسات.¹

أهم تطبيقاته في المؤسسات:

- تبادل المعلومات الرسمية بين الإدارات المختلفة.
- إرسال التقارير الدورية والمراسلات الإدارية.
- جدولة الاجتماعات وتنظيم المهام عبر المراسلات الإلكترونية.²

مميزاته:

- سرعة إرسال واستقبال الرسائل والمرفقات.
- يتيح أرشفة الرسائل واسترجاعها بسهولة.

¹ - بن خليفة، ناصر. *قنوات الاتصال التنظيمي في المؤسسات الرياضية بالجزائر*. دار الأمل للنشر، الجزائر، 2021، ص. 130.

² - الحمامي، نذير. *قنوات الاتصال التنظيمي في المؤسسات الرياضية*. دار الأمل للنشر، تونس، 2018، ص. 75-78.

- يقلل من الحاجة إلى الورق، مما يدعم التحول الرقمي¹.

عيوبه:

- قد يؤدي إلى فقدان بعض الرسائل بسبب البريد العشوائي.
- يتطلب اتصالاً مستمرًا بالإنترنت.
- إمكانية حدوث اختراقات أمنية تؤدي إلى تسرب البيانات².

2. التطبيقات الذكية:

تعريفها:

التطبيقات الذكية هي برامج يتم تشغيلها على الأجهزة المحمولة والحواسيب، وتُستخدم في تسهيل عمليات الاتصال والتنسيق بين الأفراد داخل المؤسسات³.

أهم تطبيقاتها في المؤسسات⁴:

- تطبيقات المراسلة الفورية مثل WhatsApp و Slack لتبادل المعلومات السريعة بين الفرق .
- تطبيقات إدارة المشاريع مثل Trello و Asana لتنظيم المهام وتتبع التقدم.
- تطبيقات الجدولة والتخطيط مثل Calendar Google لمتابعة الاجتماعات والمواعيد.

¹ - الحمامي، نذير. قنوات الاتصال التنظيمي في المؤسسات الرياضية. دار الأمل للنشر، تونس، 2018، ص. 80.

² - الحمامي، نذير. قنوات الاتصال التنظيمي في المؤسسات الرياضية. المرجع نفسه ص. 82.

³ - مزهر، كريم. قنوات الاتصال التنظيمي في المؤسسات الرياضية. دار الفجر للنشر، الجزائر، 2020، ص. 95.

⁴ - مزهر، كريم. قنوات الاتصال التنظيمي في المؤسسات الرياضية المرجع نفسه ، ص. 97.

مميزاتها:

- تسهل الوصول الفوري إلى المعلومات من أي مكان.
- تعزز العمل الجماعي والتنسيق بين الفرق.
- تتيح التكامل مع أدوات رقمية أخرى مثل البريد الإلكتروني ومنصات الاجتماعات¹.

عيوبها:

- تتطلب اتصالاً دائماً بالإنترنت لضمان استمرارية العمل.
- قد تؤدي إلى تداخل بين الحياة المهنية والشخصية.
- تحتاج إلى تحديثات دورية للحفاظ على أمان المعلومات.²

3. منصات الاجتماعات الافتراضية:

تعريفها:

منصات الاجتماعات الافتراضية هي أنظمة رقمية تتيح عقد الاجتماعات والتواصل المباشر بين الأفراد عن بُعد، عبر الصوت والصورة والمشاركة التفاعلية.³

أهم تطبيقاتها في المؤسسات:

- الاجتماعات الإدارية عن بُعد باستخدام منصات مثل Zoom و Teams Microsoft.

¹ - الزبيدي، محمد. قنوات الاتصال التنظيمي في المؤسسات الرياضية. دار الرافدين للنشر، بغداد، 2019، ص. 110.

² - الزبيدي، محمد. قنوات الاتصال التنظيمي في المؤسسات الرياضية. المرجع نفسه، ص. 112.

³ - الشيخ، خالد. قنوات الاتصال التنظيمي في المؤسسات الرياضية. دار الخليج للنشر، البحرين، 2021، ص. 65.

• الدورات التدريبية الإلكترونية للموظفين عبر Meet Google و Webex .

• ورش العمل والمؤتمرات الدولية دون الحاجة إلى السفر، مما يقلل التكاليف التشغيلية.

مميزاتها:

- توفر بيئة تفاعلية فعالة بين الموظفين والإدارات.
- تقلل من تكاليف التنقل والتنظيم.
- إمكانية تسجيل الاجتماعات للرجوع إليها لاحقاً¹.

عيوبها:

- الاعتماد على جودة الإنترنت لضمان تجربة مستخدم سلسة.
- قد تؤثر على تفاعل المشاركين مقارنة بالاجتماعات التقليدية.
- مخاطر أمنية تتعلق بالقرصنة الإلكترونية².

أصبحت أدوات الاتصال الحديثة جزءاً لا يتجزأ من بيئات العمل المعاصرة، حيث ساعدت في تحسين كفاءة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات. ومع استمرار تطور هذه الأدوات، يُتوقع أن تزداد فعاليتها وتأثيرها في تعزيز الإنتاجية وتحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أكثر دقة وسرعة.

العوامل التي تؤثر في فعالية الاتصال التنظيمي:

¹ - الشيخ، خالد. قنوات الاتصال التنظيمي في المؤسسات الرياضية. دار الخليج للنشر، البحرين، 2021، ص. 68.

² الشيخ، خالد. قنوات الاتصال التنظيمي في المؤسسات الرياضية. المرجع نفسه، ص. 70.

يعد الاتصال التنظيمي عنصراً حاسماً في نجاح المؤسسات، حيث يؤثر بشكل مباشر على الإنتاجية، واتخاذ القرار، والانسجام داخل بيئة العمل. وهناك عدة عوامل تؤثر في فعالية الاتصال التنظيمي، من أبرزها الثقافة المؤسسية، والتكنولوجيا، والهيكل التنظيمي¹.

1. الثقافة المؤسسية:

تعريفها:

الثقافة المؤسسية هي مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تسود داخل المؤسسة وتؤثر على طرق التفاعل بين الأفراد وكيفية اتخاذ القرارات.

دورها في الاتصال التنظيمي:

- تؤثر الثقافة المؤسسية على مدى انفتاح قنوات الاتصال داخل المؤسسة.
- المؤسسات ذات الثقافة الشفافة تدعم التواصل الفعال بين الموظفين والإدارة.
- تعزز ثقافة الثقة والتعاون من تدفق المعلومات بحرية وسرعة.

عوامل ضعف الاتصال بسبب الثقافة المؤسسية:

- سيطرة الثقافة البيروقراطية التي تعيق تدفق المعلومات بسرعة.

¹ - الشيخ، خالد. قنوات الاتصال التنظيمي في المؤسسات الرياضية. دار الخليج للنشر، البحرين، 2021، ص. 45.

- ضعف بيئة المشاركة وقلّة الاهتمام برأي الموظفين في بعض المؤسسات التقليدية.
- الاعتماد المفرط على الاتصال الرسمي دون وجود قنوات تواصل غير رسمية داعمة.

2. التكنولوجيا:

تعريفها:

التكنولوجيا في الاتصال التنظيمي تشير إلى مجموعة الأدوات والأنظمة الرقمية التي تُستخدم لتسهيل تبادل المعلومات داخل المؤسسة، مثل البريد الإلكتروني، وتطبيقات المراسلة، ومنصات الاجتماعات الافتراضية.¹

تأثيرها على فعالية الاتصال:

- تحسين سرعة ووضوح الاتصال من خلال البريد الإلكتروني والتطبيقات الرقمية.
- تقليل الأخطاء والتأخير في نقل المعلومات عبر الأنظمة الرقمية.
- تعزيز التعاون بين الفرق باستخدام أدوات إدارة المشاريع مثل Trello و Slack.

معوقات استخدام التكنولوجيا في الاتصال التنظيمي:

- ضعف البنية التحتية التكنولوجية في بعض المؤسسات.
- تحديات الأمان السيبراني واحتمالية تسرب المعلومات.

¹ - بن عيسى، سمير. الوسائل الحديثة في الاتصال التنظيمي. دار العلم للنشر، الجزائر، 2019، ص. 47.

- مقاومة التغيير من قبل الموظفين الذين يفضلون الأساليب التقليدية في الاتصال¹.

3. الهيكل التنظيمي:

تعريفه:

الهيكل التنظيمي هو الإطار الرسمي الذي يحدد كيفية توزيع المهام، وتحديد المسؤوليات، وتنظيم العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة.²

تأثيره على الاتصال التنظيمي:

- الهياكل التنظيمية المرنة تعزز التواصل السريع بين المستويات الإدارية المختلفة.
- الهياكل الهرمية قد تعيق تدفق المعلومات بسبب تعدد المستويات الإدارية.
- وجود قنوات اتصال واضحة داخل الهيكل التنظيمي يسهل التعاون والتنسيق بين الفرق.³

المشكلات المرتبطة بالهيكل التنظيمي:

- تعقد الإجراءات الرسمية يؤدي إلى بطء وصول المعلومات للقيادات الإدارية.
- تركيز السلطة في قمة الهرم الإداري يضعف دور الموظفين في عملية صنع القرار.

¹ - مزهر، كريم. قنوات الاتصال التنظيمي في المؤسسات الرياضية، مرجع سابق، ص. 60.

² - بن عيسى، سمير. الوسائل الحديثة في الاتصال التنظيمي. دار العلم للنشر، الجزائر، 2019، ص. 40.

³ بن صالح، محمد. الهيكل التنظيمي والاتصال في المؤسسات الرياضية بقسنطينة. دار الهدى، الجزائر - قسنطينة، 2021، ص. 48.

• عدم وضوح قنوات الاتصال يؤدي إلى تداخل المهام وسوء الفهم بين الموظفين¹.

تؤثر عدة عوامل على فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات، منها الثقافة المؤسسية التي تحدد مستوى الانفتاح والشفافية، والتكنولوجيا التي توفر أدوات تسهل تدفق المعلومات، والهيكل التنظيمي الذي يحدد مسارات الاتصال. لذا، فإن تحقيق فعالية الاتصال يتطلب توازناً بين هذه العوامل، واعتماد استراتيجيات تدعم الانسيابية والتواصل الواضح داخل بيئة العمل.

¹ - بن صالح، محمد. الهيكل التنظيمي والاتصال في المؤسسات الرياضية، المرجع نفسه، ص. 50.

خلاصة:

استعرض هذا الفصل الإطار النظري للاتصال التنظيمي من خلال التعريف بمفهومه وأبعاده المختلفة، حيث تبين أنه عملية حيوية تسهم في نقل المعلومات والتفاعل بين الأفراد داخل المؤسسات. كما تم التطرق إلى عناصر الاتصال التنظيمي، والتي تشمل المرسل والمستقبل والقناة والرسالة، بالإضافة إلى أنواع الاتصال الرسمي وغير الرسمي، وأهمية الاتصال التنظيمي في تعزيز الفاعلية المؤسسية وتحقيق الأهداف التنظيمية.

كما ناقش الفصل نماذج الاتصال التنظيمي التقليدية مثل الهرمي، والشبكي، والمتوازي، بالإضافة إلى النماذج الحديثة التي تعتمد على الاتصال الرقمي والشبكات الاجتماعية، مع التركيز على تطبيقاتها في بيئة المؤسسات الرياضية. وأخيرًا، تم استعراض مكونات الاتصال التنظيمي الفعّال، من حيث قنوات الاتصال المختلفة، وأدوات الاتصال الحديثة، والعوامل المؤثرة في فاعليته، مثل الثقافة المؤسسية، والتكنولوجيا، والهيكل التنظيمي.

يشكل هذا الفصل الأساس النظري لفهم دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي داخل الاتحاد الجزائري لكرة القدم، مما يمهد الطريق لدراسة الجوانب التطبيقية والبحثية في الفصول القادمة.

الفصل الثاني

العلاقة بين الاتصال التنظيمي

والأداء الوظيفي

الفصل الثاني: العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي

تمهيد:

- المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وأبعاده
 - تعريف الأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية
 - مؤشرات الأداء الوظيفي (الإنتاجية، الرضا الوظيفي، الالتزام الوظيفي)
 - العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الرياضية
- المبحث الثاني: تأثير الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي
 - العلاقة بين الاتصال الفعال وتحسين الأداء
 - تأثير الاتصال الرسمي وغير الرسمي على التنسيق والإنتاجية
 - دور الاتصال في تعزيز العمل الجماعي وتقليل النزاعات
- المبحث الثالث: دراسة تجارب تطبيقية في المؤسسات الرياضية
 - تأثير الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي في الاتحادات الرياضية
 - أمثلة ناجحة في تحسين الأداء الوظيفي من خلال الاتصال الفعال
- خلاصة

تمهيد

يُعد الأداء الوظيفي من العوامل الأساسية التي تحدد مدى نجاح المؤسسات الرياضية في تحقيق أهدافها. وتؤثر العديد من العوامل على جودة الأداء داخل هذه المؤسسات، من بينها الاتصال التنظيمي، الذي يشكل أداة رئيسية في نقل المعلومات، والتنسيق بين الإدارات، وتحقيق الانسجام داخل بيئة العمل. فالطريقة التي يتم بها تبادل المعلومات بين الموظفين والإدارة تؤثر بشكل مباشر على مستوى الإنتاجية، والرضا الوظيفي، ومدى التزام الأفراد بمهامهم.

في هذا السياق، يتناول هذا الفصل العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي داخل المؤسسات الرياضية، حيث سيتم في المبحث الأول توضيح مفهوم الأداء الوظيفي، ومؤشراته الأساسية مثل الإنتاجية، والرضا الوظيفي، والالتزام الوظيفي، بالإضافة إلى العوامل المؤثرة فيه. أما المبحث الثاني، فيركز على كيفية تأثير الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي، من خلال تحليل العلاقة بين الاتصال الفعال وتحسين الأداء، ودراسة تأثير الاتصال الرسمي وغير الرسمي على التنسيق والإنتاجية، ودوره في تعزيز العمل الجماعي وتقليل النزاعات. وأخيرًا، يستعرض المبحث الثالث مجموعة من الدراسات السابقة والتجارب التطبيقية الناجحة التي توضح دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الرياضية، مع تحليل لأفضل الممارسات المتبعة في هذا المجال.

• المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وأبعاده

تعريف الأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية

يُعد الأداء الوظيفي من المفاهيم الأساسية في مجال الإدارة والموارد البشرية، حيث يرتبط بمدى قدرة الموظفين على تحقيق الأهداف التنظيمية وإنجاز المهام المطلوبة بكفاءة وفعالية. وفي المؤسسات الرياضية، يُعتبر الأداء الوظيفي مؤشراً مهماً على نجاح المنظمة في تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية، سواء على المستوى الإداري أو الفني.

التعريف اللغوي للأداء الوظيفي:

الأداء في اللغة يُشتق من الفعل "أَدَّى"، أي قام بالعمل أو أنجزه وفق متطلبات محددة. أما "الوظيفي" فيرتبط بالمهنة أو الدور الذي يؤديه الفرد داخل المؤسسة. وعليه، فإن الأداء الوظيفي يعني تنفيذ المهام المطلوبة وفق معايير محددة تضمن تحقيق الأهداف المرجوة.¹

التعريف الاصطلاحي للأداء الوظيفي:

يُعرف الأداء الوظيفي بأنه "مجموعة من السلوكيات والمهام التي يقوم بها الموظف في إطار عمله، والتي تهدف إلى تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة وفق معايير محددة من الكفاءة والفعالية. أما في سياق المؤسسات الرياضية، فهو يُشير إلى مدى قدرة الموظفين، سواء الإداريين أو الفنيين، على إنجاز المهام الموكلة إليهم بما يضمن تحقيق رؤية وأهداف المؤسسة الرياضية.²

¹¹ - لسان العرب، دار صادر، بيروت، 1998؛ المورد، دار العلم للملايين، بيروت، 2005.

² - الشريف، أحمد. إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية. دار النهضة، القاهرة، 2020، ص. 112.

وهو أيضا: يشير الأداء الوظيفي إلى الدرجة التي يحقق بها الفرد متطلبات وظيفته كما هي محددة من قبل المنظمة. ويأخذ الأداء بعين الاعتبار ليس فقط إنجاز المهام الرسمية، بل أيضًا السلوكيات التي تسهم في تحسين بيئة العمل، مثل التعاون مع الزملاء، الالتزام بالتنظيم، ومبادرات التحسين المستمر، حيث تؤثر هذه الجوانب مجتمعة على الإنتاجية العامة للمنظمة.¹

الأداء الوظيفي هو السلوك القابل للملاحظة والقياس الذي يقوم به الفرد في محيط العمل، ويتضمن ذلك القيام بالمهام الأساسية المنوطة بالوظيفة، بالإضافة إلى المساهمات غير الرسمية التي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة، مثل دعم الزملاء، الالتزام بقواعد العمل، والمرونة في التعامل مع التغيرات التنظيمية²

التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية:

في هذه الدراسة، يُعرّف الأداء الوظيفي إجرائيًا بأنه "مدى كفاءة وفعالية العاملين داخل الاتحاد الجزائري لكرة القدم في تنفيذ مهامهم الإدارية والفنية، وفق معايير محددة تشمل الإنتاجية، الالتزام، جودة العمل، ومدى تحقيق الأهداف التنظيمية."

مؤشرات الأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية:

يُعتبر الأداء الوظيفي من العناصر الأساسية التي تساهم في نجاح المؤسسات الرياضية، ويتم قياسه من خلال مجموعة من المؤشرات التي تعكس كفاءة وفعالية الموظفين في تنفيذ مهامهم. ومن بين أبرز هذه المؤشرات:

¹ - روبنز ستيفن، سلوك المنظمات: المفاهيم والتطبيقات، الولايات المتحدة، دار بيرسون للتعليم، 2005، ص 114

² - الطويل محمد، السلوك التنظيمي وأثره على الأداء في المؤسسات، الجزائر، دار الهدى، 2017، ص 85.

1. الإنتاجية

تشير الإنتاجية إلى مدى قدرة الموظف على إنجاز المهام الموكلة إليه بكفاءة، وفي الوقت المحدد، مع تحقيق مستويات عالية من الجودة. في المؤسسات الرياضية، يتم تقييم الإنتاجية من خلال عدة عوامل، مثل عدد الفعاليات الرياضية التي يتم تنظيمها، ومدى تنفيذ البرامج الرياضية المخططة، وسرعة إنجاز المهام الإدارية.¹

2. الرضا الوظيفي

يُعد الرضا الوظيفي من المؤشرات المهمة التي تعكس مدى ارتياح الموظفين لبيئة العمل، وهو يؤثر بشكل مباشر على مستوى أدائهم. يتحدد الرضا الوظيفي بعوامل مثل طبيعة العمل، والعلاقة مع الزملاء، ومستوى الأجور، وفرص التطور المهني داخل المؤسسة الرياضية. أظهرت الدراسات أن الموظفين الذين يشعرون بالرضا في وظائفهم يكونون أكثر التزامًا وأداءً في عملهم.²

3. الالتزام الوظيفي

يشير الالتزام الوظيفي إلى مدى تمسك الموظف بالمؤسسة، وحرصه على تحقيق أهدافها، والوفاء بمسؤولياته المهنية. في المؤسسات الرياضية، يظهر الالتزام من خلال مستوى الحضور والانضباط، والاستعداد لبذل جهد إضافي لتحقيق النجاح المؤسسي. ويرتبط الالتزام الوظيفي بعوامل مثل الثقافة التنظيمية، ونظام الحوافز، ومدى توافق قيم الموظف مع قيم المؤسسة.³

¹ - صويلح أحمد، إدارة المؤسسات الرياضية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2016، ص 132.

² - الخطيب محمد، السلوك التنظيمي: مدخل لبناء المهارات، الأردن، دار وائل للنشر، 2015، ص 164.

³ - عريقات رامي، إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية، الأردن، دار المسيرة، 2018، ص 209.

العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الرياضية:

يتأثر الأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية بعدة عوامل تؤثر على كفاءة وفعالية الموظفين في أداء مهامهم، سواء على المستوى الإداري أو الفني. ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى عوامل فردية، تنظيمية، وبيئية، حيث تلعب كل منها دورًا حاسمًا في تحسين أو إعاقة الأداء الوظيفي.

1- العوامل الفردية:¹

تتعلق هذه العوامل بالموظف نفسه، وتشمل:

- **المهارات والخبرات:** يؤثر مستوى التأهيل الأكاديمي والخبرة المهنية بشكل مباشر على قدرة الموظف على تنفيذ المهام بكفاءة.
- **الدافعية والتحفيز:** الموظفون الذين لديهم حافز داخلي قوي لتحقيق النجاح يظهرون أداءً أعلى مقارنة بغيرهم.
- **الحالة الصحية والنفسية:** تلعب الصحة البدنية والنفسية دورًا مهمًا في قدرة الموظف على العمل بكفاءة، حيث تؤثر ضغوط العمل والإجهاد على مستوى الأداء.

2- العوامل التنظيمية:²

ترتبط هذه العوامل بالبنية الداخلية للمؤسسة الرياضية، ومنها:

¹ - العدوان عبد الرحمن، السلوك التنظيمي، الأردن، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2016، ص 121.

² - الشناوي عبد الباسط، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، مصر، مكتبة الانجلو المصرية، 2014، ص 178.

➤ **الهيكل التنظيمي:** كلما كان الهيكل التنظيمي واضحًا ومرنًا، زادت قدرة الموظفين على أداء مهامهم بكفاءة.

➤ **نمط القيادة الإدارية:** يؤثر أسلوب القائد، سواء كان ديمقراطيًا أو سلطويًا، على مستوى تحفيز الموظفين وأدائهم.

➤ **الحوافز والمكافآت:** تعتبر نظم المكافآت والعقوبات من العوامل المهمة في تحسين الأداء الوظيفي وتحفيز الموظفين لتقديم أفضل ما لديهم.

3- العوامل البيئية:

تؤثر البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة الرياضية على أداء الموظفين، وتشمل¹:

➤ **التكنولوجيا المستخدمة:** كلما زادت كفاءة الأدوات والتقنيات المستخدمة في بيئة العمل، ارتفع مستوى الإنتاجية والفاعلية في الأداء.

➤ **البيئة المادية وظروف العمل:** تتأثر إنتاجية الموظف بمدى توفر بيئة عمل مناسبة من حيث المساحات، التهوية، الإضاءة، وتوافر الأدوات اللازمة.

➤ **الثقافة التنظيمية:** تحدد القيم والمبادئ التي تسود في المؤسسة الرياضية مدى التزام الموظفين ورغبتهم في العمل بروح الفريق.

يتأثر الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الرياضية بمجموعة من العوامل الفردية مثل المهارات والدافعية، والعوامل التنظيمية كهيكل المؤسسة ونمط القيادة، بالإضافة إلى العوامل البيئية التي تشمل التكنولوجيا وظروف العمل والثقافة التنظيمية. هذه العوامل

¹ - المرسى السيد، السلوك التنظيمي: مدخل لتحليل السلوك في المنظمات، مصر، دار الفكر الجامعي، 2012، ص

مجتمعة تساهم في رفع مستوى إنتاجية الموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية. فهم هذه العوامل يساعد في تحسين الأداء وتعزيز بيئة العمل الرياضية.

المبحث الثاني: تأثير الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي

العلاقة بين الاتصال الفعال وتحسين الأداء الوظيفي

يُعد الاتصال التنظيمي الفعّال عنصراً أساسياً في تعزيز الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، وخاصة في المؤسسات الرياضية، حيث يساهم في تحسين التنسيق بين الأفراد، وتقليل الأخطاء، وزيادة الإنتاجية. تعتمد جودة الأداء الوظيفي على مدى وضوح وسهولة تدفق المعلومات بين الموظفين والإدارة، مما يؤثر بشكل مباشر على رضاهم الوظيفي وقدرتهم على تنفيذ المهام المطلوبة بكفاءة.

1. تعزيز وضوح الأهداف والمهام:

يُعتبر الاتصال الفعّال من العوامل الأساسية التي تساهم في تعزيز الأداء التنظيمي، حيث يعمل على توضيح الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، بالإضافة إلى تحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل دقيق لكل موظف. هذا الوضوح في التواصل يقلل من حالات التشتت والارتباك التي قد تعيق سير العمل، ويساعد الموظفين على التركيز في مهامهم بفعالية أكبر. عندما تتوفر قنوات اتصال مفتوحة ومباشرة بين مختلف مستويات الإدارة والموظفين، ينشأ جو من الثقة والشفافية، مما يعزز الشعور بالانتماء والاندماج في بيئة العمل. نتيجة لذلك، يتمكن الموظفون من فهم توقعات الإدارة وأهدافها بدقة، مما يدفعهم إلى الالتزام بشكل أكبر ويحسن من جودة أدائهم، وهو ما ينعكس إيجابياً على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.¹

¹ - السيد أحمد، الاتصال التنظيمي وأثره على الأداء المؤسسي، دار النشر العلمية، مصر، 2019، 15 مارس، ص. 88.

2. تحسين مستوى التعاون والعمل الجماعي:

يُعتبر التعاون والعمل الجماعي من العوامل المحورية التي تساهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المؤسسات ورفع كفاءتها التشغيلية. فالتعاون الفعال بين أعضاء الفريق يعزز تبادل المعرفة والخبرات، ويوفر بيئة تفاعلية تساعد على حل المشكلات بشكل أسرع وأكثر إبداعاً. لتحسين مستوى التعاون داخل المؤسسة، من الضروري بناء ثقافة تنظيمية تقوم على الثقة والاحترام المتبادل، حيث يشعر كل عضو بأهميته ودوره في تحقيق الرؤية المشتركة. كما يجب تشجيع التواصل المفتوح والصريح، مع إتاحة الفرص لتبادل الأفكار ومناقشتها بحرية، مما يعزز من شعور الانتماء والالتزام الجماعي.

إضافة إلى ذلك، تلعب برامج التدريب وورش العمل دوراً بارزاً في تنمية مهارات العمل الجماعي، مثل مهارات التواصل، حل النزاعات، وإدارة الوقت. ولا يقل أهمية استخدام التقنيات الحديثة وأدوات التعاون الرقمية في تسهيل التنسيق بين أعضاء الفريق، خاصة في بيئات العمل المتغيرة التي تتطلب مرونة وسرعة في الاستجابة. ومن خلال هذه الإجراءات، يمكن رفع مستوى التعاون بشكل مستدام، ما يؤدي إلى تحسين الأداء الجماعي، تحقيق نتائج أفضل، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في بيئة العمل¹.

3. تقليل النزاعات وسوء الفهم:

تلعب أنظمة الاتصال الواضحة والمنظمة دوراً محورياً في تقليل سوء الفهم بين الموظفين والإدارة، مما ينعكس إيجابياً على بيئة العمل داخل المؤسسة. فعدم وضوح القنوات التواصلية قد يؤدي إلى تضارب المعلومات، ويشير الشكوك والارتباك

¹ الزهيري خالد، فن القيادة والعمل الجماعي، دار الفكر الحديث، الأردن، 2020، ص. 142-143.

بين العاملين، ما يفتح المجال لاندلاع النزاعات والصراعات التي تؤثر سلباً على الإنتاجية وجودة الأداء. إن تبني مؤسسات ناجحة لأنظمة اتصال فعّالة يساهم في توفير بيئة عمل يسودها الوضوح والشفافية، مما يقلل من حدة النزاعات ويعزز التعاون بين جميع الأطراف. وقد أشارت دراسات عدة إلى أن المؤسسات التي تتميز باتصال تنظيمي متين تسجل معدلات أقل من الصراعات الداخلية، وهو ما يساهم بدوره في تحسين مستوى الرضا الوظيفي والالتزام المهني، وبالتالي الرفع من كفاءة الأداء الوظيفي بشكل عام¹.

4. تعزيز الدافعية والرضا الوظيفي:

يُعتبر الاتصال الفعّال من الأدوات الأساسية التي تساهم في تعزيز الشعور بالانتماء والتقدير لدى الموظفين داخل بيئة العمل، حيث يساهم هذا الاتصال في زيادة دافعيتهم وأدائهم بكفاءة عالية. فالتغذية الراجعة المنتظمة التي يتلقاها الموظف من الإدارة أو الزملاء تلعب دوراً كبيراً في تحفيزهم على تحسين مستواهم المهني والوظيفي. وقد أشار المرسى (2021) إلى أن الموظفين الذين يحصلون على ملاحظات مستمرة حول أدائهم يشعرون بالتحفيز المستمر، مما ينعكس بشكل إيجابي على إنتاجيتهم ويساهم في تعزيز الرضا الوظيفي لديهم، ويحد من الشعور بالإحباط أو اللامبالاة تجاه مهامهم الوظيفية².

5. دعم اتخاذ القرار الفعّال:

¹ - العسكري، محمد). 2018. (إدارة الاتصال التنظيمي. دار النشر الحديثة: الجزائر، ص. 45.

² - المرسى، أحمد. 2021. إدارة الموارد البشرية والاتصال التنظيمي. دار الفكر الحديث: القاهرة، ص. 63

يُعتبر الاتصال التنظيمي الجيد أحد العوامل الأساسية التي تسرع عمليات اتخاذ القرار داخل المؤسسات، حيث يسهل تدفق المعلومات ويساعد على معالجة المشكلات بشكل أكثر سرعة وفعالية. يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة أعلى، خاصة في البيئات التي تتطلب استجابة فورية وسريعة. وفي السياق الرياضي، أظهرت دراسة الشريف (2017) أن المؤسسات الرياضية التي تعتمد على قنوات تواصل فعالة وسريعة، سواء من خلال الاجتماعات المباشرة أو استخدام الوسائل الرقمية الحديثة، تتميز بقدرتها على الاستجابة السريعة للتحديات والمستجدات. هذا الأسلوب في الاتصال يسهم بشكل كبير في تعزيز الأداء العام للمؤسسة، ويرفع من مستوى التنسيق بين فرق العمل المختلفة، مما يدعم تحقيق النجاحات المؤسسية بشكل مستدام.¹

يثبت الاتصال التنظيمي الفعّال دوره المحوري في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تعزيز وضوح الأهداف، وتحفيز الموظفين، وتقليل النزاعات، ودعم اتخاذ القرار. ولذلك، فإن تطوير استراتيجيات اتصال فعالة في الاتحاد الجزائري لكرة القدم يمكن أن يسهم في تحسين كفاءة الموظفين ورفع مستوى أدائهم الإداري والفني.

تأثير الاتصال الرسمي وغير الرسمي على التنسيق والإنتاجية:

يعد الاتصال التنظيمي عنصراً أساسياً في تحسين الأداء داخل المؤسسات، حيث يساهم في تسهيل تدفق المعلومات بين الموظفين، مما يعزز التنسيق والإنتاجية. ينقسم الاتصال التنظيمي إلى نوعين رئيسيين: الاتصال الرسمي، الذي

¹ - الشريف، سامي. 2017. *الاتصال التنظيمي في المؤسسات الرياضية*. دار النهضة العربية: عمان، ص. 81.

يتم عبر قنوات رسمية ومحددة، والاتصال غير الرسمي، الذي يحدث بشكل عفوي وغير موجه عبر التفاعلات اليومية بين الموظفين. لكل من هذين النوعين تأثير مختلف على آليات التنسيق ومستوى الإنتاجية داخل المؤسسات الرياضية.

أولاً/ الاتصال الرسمي وأثره على التنسيق والإنتاجية:

الاتصال الرسمي هو ذلك الذي يتم عبر القنوات المؤسسية المعتمدة مثل الاجتماعات، البريد الإلكتروني، التقارير الرسمية، والتعاميم الإدارية. يتميز هذا النوع من الاتصال بأنه منظم ويعتمد على قواعد وإجراءات محددة لضمان انسيابية المعلومات وتحقيق الانضباط داخل المؤسسة.

أ. تعزيز التنسيق الإداري:

يلعب الاتصال الرسمي دورًا مهمًا في توضيح الأدوار والمسؤوليات بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة الرياضية، مما يساهم في تقليل التداخل والازدواجية في المهام. هذا النوع من الاتصال يساعد على بناء نظام عمل منسق وفَعّال، حيث يكون كل موظف على دراية واضحة بمهامه وحدوده الوظيفية، وهو ما يعزز التعاون بين الفرق المختلفة ويقلل من احتمالية حدوث أخطاء تشغيلية. وقد أظهرت دراسة المرسى (2019) أن المؤسسات التي تعتمد على الاتصال الرسمي الفَعّال تسجل مستوى أعلى من التناسق والتكامل بين موظفيها، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة وزيادة كفاءتها في إنجاز المهام المختلفة.¹

¹ - المرسى، أحمد. 2019. الاتصال الإداري في المؤسسات الرياضية. دار الفكر الحديث: القاهرة، ص. 75

ب. تحسين الإنتاجية:

يسهم الاتصال الرسمي بشكل كبير في تحسين الإنتاجية داخل المؤسسات الرياضية من خلال توفير توجيهات واضحة ومحددة للموظفين، مما يقلل من الارتباك الناتج عن عدم وضوح المهام ويساعد على ضمان تنفيذها بكفاءة عالية. تساهم القنوات التواصلية المنظمة مثل البريد الإلكتروني والاجتماعات المنتظمة في تبادل المعلومات بشكل دوري ومنظم، مما يعزز التنسيق بين الأفراد والفرق ويحفزهم على تحقيق الأهداف المطلوبة. وأكدت دراسة عبد القادر (2020) أن اعتماد هذه الوسائل في المؤسسات الرياضية يعزز الأداء الفردي والجماعي على حد سواء، وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على معدلات الإنتاجية العامة للمؤسسة ويعزز قدرتها التنافسية.¹

ثانيا/ الاتصال غير الرسمي وأثره على التنسيق والإنتاجية:

الاتصال غير الرسمي يحدث خارج القنوات الرسمية، مثل المحادثات الجانبية بين الموظفين، وتبادل المعلومات عبر وسائل التواصل الاجتماعي، والمناقشات غير الرسمية خلال أوقات الراحة. على الرغم من أن هذا النوع من الاتصال غير خاضع للرقابة المؤسسية، إلا أنه يلعب دوراً مهماً في تعزيز التفاعل بين الموظفين وتحسين بيئة العمل.

أ. دعم التنسيق السريع وحل المشكلات:

يلعب الاتصال غير الرسمي دوراً محورياً في تعزيز التنسيق الفوري بين الموظفين داخل المؤسسة، حيث يسهل تبادل المعلومات بشكل أسرع وأكثر مرونة مقارنة بالقنوات الرسمية التي قد تتطلب إجراءات وبيروقراطية أكثر تعقيداً. من خلال

¹ عبد القادر، سامي. 2020. الاتصال الرسمي وأثره على الأداء المؤسسي. دار المعرفة الحديثة: دبي، ص. 88.

القنوات غير الرسمية، يتمكن الموظفون من التواصل بشكل مباشر وسلس، ما يسرع من عملية تحديد المشكلات التشغيلية ومعالجتها بشكل فوري، مما يقلل من تأخير اتخاذ القرارات ويعزز من كفاءة الأداء العام للمؤسسة. وأكدت دراسة حسن (2018) أن المؤسسات التي تشجع التواصل غير الرسمي بين موظفيها تحقق قدرة أكبر على حل المشكلات بسرعة، مقارنة بتلك التي تعتمد بشكل حصري على الاتصال الرسمي¹.

ب. تأثيره على الإنتاجية:

يتمتع الاتصال غير الرسمي بتأثير مزدوج على الإنتاجية داخل المؤسسات؛ فمن جهة، يُعتبر أداة فعالة لتعزيز العمل الجماعي وتقوية الروابط والعلاقات بين الموظفين، وهو ما يرفع من مستوى الدافعية لديهم لأداء مهامهم بكفاءة عالية. فالتواصل غير الرسمي يخلق بيئة عمل أكثر ودية وانفتاحاً، مما يعزز التعاون ويحفز على تبادل الأفكار بشكل أكثر حرية. لكن من جهة أخرى، يمكن أن يؤدي هذا النوع من الاتصال إلى انتشار الإشاعات والمعلومات غير الدقيقة التي قد تضر بالانضباط التنظيمي وتؤثر سلباً على سير العمل. وأكدت دراسة الشريف (2021) أن المؤسسات التي تدير الاتصال غير الرسمي بشكل إيجابي عبر تشجيع النقاشات البناءة وتوجيه الحوار نحو الأهداف المشتركة تحقق نتائج أفضل في رفع مستوى الإنتاجية وتحسين بيئة العمل².

يؤثر كل من الاتصال الرسمي وغير الرسمي على التنسيق والإنتاجية داخل المؤسسات الرياضية بطرق مختلفة. فالرسمي يعزز الانضباط ويساهم في وضوح

¹ حسن، محمد. 2018. الاتصال غير الرسمي وأثره على الأداء المؤسسي. دار الفكر الحديث: القاهرة، ص. 64

² - الشريف، سامي. 2021. دور الاتصال غير الرسمي في تعزيز الأداء المؤسسي. دار النهضة العربية: عمان، ص. 92.

المسؤوليات، بينما غير الرسمي يساعد في التفاعل السريع وحل المشكلات بمرونة. تحقيق التوازن بين هذين النوعين من الاتصال يُعد ضروريًا لتحسين بيئة العمل، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز الكفاءة الإدارية داخل الاتحاد الجزائري لكرة القدم.

دور الاتصال في تعزيز العمل الجماعي وتقليل النزاعات:

يعد الاتصال التنظيمي أحد العوامل الأساسية التي تؤثر على طبيعة العلاقات داخل المؤسسات، حيث يساهم في تعزيز العمل الجماعي وتقليل النزاعات من خلال توفير قنوات واضحة للتواصل، وتسهيل تبادل المعلومات بين الأفراد. وفي بيئة المؤسسات الرياضية، يلعب الاتصال الفعال دورًا حيويًا في تنسيق الجهود بين الفرق الإدارية والفنية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام وتقليل المشكلات التنظيمية.

أولاً/ تعزيز العمل الجماعي من خلال الاتصال الفعال:

أ. تحسين التفاعل بين أعضاء الفريق:

يساهم الاتصال الجيد والفعال في تعزيز التعاون والتنسيق بين أفراد الفريق داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المشتركة بطريقة أكثر سلاسة وتناغمًا. فالتواصل المستمر والواضح يتيح لأعضاء الفريق فهمًا أفضل للأدوار والمسؤوليات، ويقلل من احتمالية حدوث سوء تفاهم أو تضارب في المهام، مما يعزز من روح الفريق ويحفز العمل الجماعي. وأكدت دراسة السيد (2019) أن الفرق التي تعتمد على قنوات اتصال مفتوحة وواضحة تسجل مستويات أعلى من التعاون والتكامل في الأداء، مما ينعكس إيجابيًا على جودة الإنجازات وكفاءة العمل الجماعي¹.

¹ - السيد، خالد. 2019. الاتصال التنظيمي وأثره على العمل الجماعي. دار المعرفة الحديثة: بيروت، ص. 102

ب. دعم بيئة الثقة والاحترام المتبادل:

يعتبر بناء الثقة بين أفراد الفريق من العوامل الأساسية التي تضمن نجاح العمل الجماعي وتحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة. يلعب الاتصال الفعال دورًا محوريًا في تعزيز هذه الثقة من خلال تشجيع الحوار المستمر وتبادل الأفكار بين الأعضاء، مما يخلق بيئة عمل يسودها الاحترام المتبادل والتفاهم. هذه البيئة الإيجابية تساهم في رفع مستوى الولاء التنظيمي وتقليل المشكلات والصراعات الداخلية التي قد تعيق سير العمل. وأظهرت دراسة عبد القادر (2020) أن الفرق التي تعتمد على تواصل مفتوح وبناء تحقق درجات أعلى من الولاء التنظيمي، مما يعزز من روح الفريق ويقوي التلاحم بين أعضائه¹.

ت. تحفيز الابتكار وتبادل الأفكار:

يساعد الاتصال التنظيمي الفعال على خلق بيئة عمل داعمة للإبداع والابتكار، حيث يُمكن الموظفين من التعبير بحرية عن أفكارهم ومقترحاتهم، مما يشجع على تطوير حلول جديدة ومبتكرة للمشكلات التي تواجه المؤسسة. توفر قنوات الاتصال التفاعلية بين مختلف المستويات الإدارية يساهم في تعزيز تبادل المعلومات والمعرفة، ويحفز المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين الأداء ورفع كفاءة العمل. وأشار الشريف (2021) في بحثه إلى أن المؤسسات الرياضية التي تعتمد على هذه القنوات التفاعلية تحقق معدلات أعلى في تطوير حلول مبتكرة للمشكلات التشغيلية، مما يدعم قدرتها التنافسية واستمراريتها في السوق².

¹ - عبد القادر، سامي. 2020. دور الاتصال في بناء الثقة داخل الفرق. دار المعرفة الحديثة: دبي، ص. 88

² - الشريف، سامي. 2021. دور الاتصال التفاعلي في تعزيز الابتكار المؤسسي. دار النهضة العربية: عمان، ص. 77

ثانيا/ تقليل النزاعات من خلال الاتصال الفعال:

أ. منع سوء الفهم والتفسيرات الخاطئة

تُعتبر النزاعات التنظيمية من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات، وغالبًا ما تكون ناتجة عن سوء الفهم أو نقص المعلومات بين الأفراد والفرق المختلفة. لذلك، يلعب الاتصال الواضح والدقيق دورًا حيويًا في الوقاية من هذه النزاعات من خلال تقديم تعليمات واضحة ومحددة، وضمان وجود فهم مشترك للأهداف والسياسات المؤسسية. الاتصال المباشر والشفاف يعزز من وضوح المهام ويقلل من احتمالية التفسيرات الخاطئة التي قد تؤدي إلى خلافات داخلية تؤثر سلبًا على بيئة العمل. وأظهرت دراسة حسن (2018) أن المؤسسات التي تعتمد على قنوات اتصال فعالة وواضحة تقل لديها نسبة النزاعات التنظيمية بنسبة تصل إلى 40% مقارنة بالمؤسسات التي تعاني من ضعف في آليات الاتصال¹.

ب. حل المشكلات بسرعة وفعالية:

ساهم الاتصال الفعال في تسريع عملية حل النزاعات والمشكلات داخل المؤسسات، من خلال توفير آليات واضحة ومنظمة للنقاش والتفاوض بين الأطراف المختلفة. يسمح هذا النوع من الاتصال بإبراز وجهات النظر المختلفة بطريقة بناءة، مما يساعد على التوصل إلى حلول توافقية ترضي جميع الأطراف وتحد من تصاعد الخلافات. بالإضافة إلى ذلك، فإن الاجتماعات الدورية والحوارات المفتوحة داخل المؤسسات الرياضية تلعب دورًا أساسيًا في خلق بيئة عمل إيجابية تساهم في تعزيز روح التعاون والاحترام المتبادل. وأكدت دراسة المرسي (2020) أن مثل هذه

¹ - حسن، محمد. 2018. الاتصال التنظيمي وأثره على النزاعات الداخلية. دار الفكر الحديث: القاهرة، ص. 64

الممارسات التواصلية تساهم بشكل فعال في تقليل الخلافات الداخلية وتحسين مناخ العمل¹.

ت. خلق مناخ تنظيمي صحي:

يساهم الاتصال السليم والفعال في تعزيز بيئة عمل صحية داخل المؤسسة، تتميز بالوضوح والشفافية في تبادل المعلومات بين جميع المستويات الإدارية والموظفين. هذه الشفافية تعزز من شعور الأفراد بالأمان الوظيفي وتقلل من فرص وقوع المشاحنات والصراعات التي قد تنجم عن سوء الفهم أو الغموض في المهام. بالإضافة إلى ذلك، تساهم استراتيجيات الاتصال الفعالة في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تعزز من الاستقرار الوظيفي وتخفف من الضغوط النفسية التي يتعرض لها الموظفون نتيجة للتوترات الداخلية. وأكدت دراسة الطاهر (2021) أن المؤسسات التي تتبنى هذه الاستراتيجيات تحقق مناخًا تنظيميًا أكثر صحة واستقرارًا، مما يعزز الأداء العام ويحسن من جودة الحياة المهنية للعاملين².

يلعب الاتصال التنظيمي الفعال دورًا محوريًا في تعزيز العمل الجماعي داخل المؤسسات الرياضية، من خلال تحسين التعاون، وبناء الثقة، وتحفيز الابتكار. كما يساهم في تقليل النزاعات من خلال منع سوء الفهم، وتحسين آليات حل المشكلات، وخلق بيئة تنظيمية صحية. لذا، فإن تطوير استراتيجيات اتصال فعالة داخل الاتحاد الجزائري لكرة القدم من شأنه أن يعزز الأداء الجماعي، ويحد من التوترات الداخلية، مما ينعكس إيجابيًا على كفاءة المؤسسة ونجاحها.

¹ - المرسى، أحمد. 2020. دور الاتصال في حل النزاعات المؤسسية. دار الفكر الحديث: القاهرة، ص. 92

² - الطاهر، يوسف. 2021. الاتصال التنظيمي وتأثيره على بيئة العمل. دار النهضة العربية: عمان، ص. 55

• المبحث الثالث: دراسة تجارب تطبيقية في المؤسسات الرياضية

تأثير الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي في الاتحادات الرياضية:

1- يُعتبر الاتصال التنظيمي أحد العوامل الجوهرية التي تؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي للموظفين داخل المؤسسات الرياضية، ومنها الاتحاد الرياضي المصري. إذ يساهم تطوير وتحسين قنوات الاتصال بين الإدارات المختلفة في تعزيز مستوى الرضا الوظيفي، والذي يُعد بدوره من العوامل الأساسية لرفع معدلات الإنتاجية وتقليل حدة التوتر النفسي في بيئة العمل. كما أن الاتصال الرسمي يلعب دورًا حاسمًا في تنظيم سير العمل، من خلال توضيح المهام وتحديد المسؤوليات بدقة، مما يقلل من حالات الارتباك ويعزز الانضباط المؤسسي. في المقابل، يُعد الاتصال غير الرسمي وسيلة فعالة لتسهيل تبادل المعلومات بسرعة وإيجاد حلول فورية للمشكلات التشغيلية التي قد تواجه الموظفين، ما يسرع من عملية اتخاذ القرار ويعزز التعاون بين الفرق المختلفة. يُظهر الاهتمام المتزايد بالاتصال التنظيمي في المؤسسات الرياضية أن تحسين هذه العمليات التواصلية يعزز من كفاءة الأداء العام ويُساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للاتحاد الرياضي¹.

2- يُعد الاتصال التنظيمي الرسمي وغير الرسمي من العناصر الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي للموظفين داخل الاتحاد الأردني لكرة القدم. يُظهر تحليل العلاقة بين جودة الاتصال ومستوى أداء الموظفين أن الاتصال الواضح والفعال بين الإدارة والموظفين يلعب دورًا جوهريًا في تعزيز فهم الموظفين لمهامهم ومسؤولياتهم، مما يؤدي إلى زيادة الالتزام الوظيفي ورفع مستويات الإنتاجية. من ناحية أخرى، يُساهم الاتصال غير الرسمي بين الموظفين في تخفيف

¹ - المرسى، أحمد. 2020. الاتصال التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية. دار الفكر الحديث:

حدة النزاعات الداخلية من خلال تسهيل تبادل المعلومات بشكل مرن وسلس، وهو ما يعزز بيئة العمل ويُسهم إيجابيًا في تحسين الأداء الجماعي. هذه التفاعلات الاتصالية تدعم بناء علاقات عمل متينة بين الموظفين والإدارة، مما يخلق مناخًا تنظيميًا يُحفز على التعاون والابتكار¹.

3- تُعد فعالية الاتصال التنظيمي من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين داخل الاتحاد السعودي لكرة القدم. وقد استُخدم أسلوب المقابلات الشخصية مع المديرين والموظفين لتحليل تأثير أساليب الاتصال بين الأقسام المختلفة على الأداء الوظيفي. أشارت النتائج إلى أن جودة الاتصال التنظيمي، سواء من خلال القنوات الرسمية أو غير الرسمية، تلعب دورًا حيويًا في تحفيز الموظفين وتعزيز مشاركتهم، مما يسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة أعلى وفي أوقات أقصر. بالإضافة إلى ذلك، يُسهم الاتصال السليم والمنظم في تعزيز التنسيق بين الإدارات الرياضية، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين الإنتاجية العامة وتطوير جودة الخدمات المقدمة. ويُبرز هذا الدور الحيوي للاتصال التنظيمي كعنصر محوري في تعزيز الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية للاتحاد².

4 يُعد استخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال الاتصال التنظيمي من العوامل الأساسية التي تسهم في تحسين الأداء الوظيفي داخل الاتحاد المصري لكرة القدم. فقد تم تحليل دور أدوات الاتصال الرقمية مثل البريد الإلكتروني، وتطبيقات المراسلة الفورية، ومنصات الاجتماعات عن بُعد في تعزيز التنسيق بين الموظفين وتسريع تبادل المعلومات. أظهرت النتائج أن هذه الوسائل الرقمية تسهم

¹ - السمري، خالد. 2022. الاتصال الرسمي وغير الرسمي وأثره على الأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية. دار العلم للنشر: عمان، ص. 134

² - الحميدي، فيصل. 2023. تقييم أثر الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية. دار الثقافة العربية: الرياض، ص. 102

بشكل فعال في تسريع عمليات اتخاذ القرار، وتقليل احتمالية وقوع الأخطاء الناتجة عن سوء الفهم أو تداول معلومات غير دقيقة. كما يُسهم هذا النوع من الاتصال في رفع كفاءة العمل وتنظيم سير المهام اليومية، مما ينعكس إيجاباً على إنتاجية الموظفين وجودة أدائهم الوظيفي بشكل عام. وتبرز هذه النتائج أهمية الاستثمار في التقنيات الحديثة لتعزيز الاتصال التنظيمي كجزء من استراتيجية التطوير المؤسسي¹.

5 - يشكل الاتصال التنظيمي أحد العوامل الحاسمة في تحقيق الأداء الوظيفي الفعال داخل الاتحاد الإماراتي لكرة القدم. تناولت الدراسة العلاقة بين مستويات الاتصال الرسمي وغير الرسمي وأثرها على قدرة الموظفين في تنفيذ مهامهم بكفاءة عالية. أظهرت النتائج أن الاتصال الواضح والمباشر بين الإدارة والموظفين يسهم بشكل كبير في تعزيز الالتزام الوظيفي وتقليل مستويات التوتر النفسي بينهم، وهو ما يعزز بدوره من التفاعل الإيجابي وروح التعاون داخل الفريق الإداري. كما ساعد هذا النوع من الاتصال في خلق بيئة عمل محفزة، أدت إلى رفع مستوى الفعالية الوظيفية وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أكبر. تعكس هذه النتائج أهمية تطوير قنوات الاتصال المختلفة لتحقيق أداء وظيفي متميز ومستدام².

تشير مختلف الدراسات إلى أن الاتصال التنظيمي له دور حيوي في تحسين الأداء الوظيفي في الاتحادات الرياضية. الاتصال الفعال، سواء كان رسمياً أو غير رسمي، يسهم في زيادة الإنتاجية، وتقليل النزاعات، وتعزيز التنسيق بين الأقسام المختلفة. كما تظهر الدراسات أن استخدام أدوات الاتصال الحديثة، مثل التكنولوجيا الرقمية، يمكن أن يحسن سرعة اتخاذ القرارات ويزيد من كفاءة الأداء

¹ - لعوضي، سامي. 2022. التكنولوجيا والاتصال التنظيمي في المؤسسات الرياضية. دار النشر الأكاديمية: القاهرة، ص. 89

² - الزهراني، محمد. 2023. تأثير الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية. دار المستقبل العلمي: دبي، ص. 110

الوظيفي داخل الاتحادات الرياضية. لذلك، تعتبر تحسين قنوات الاتصال التنظيمي عاملاً أساسياً لتحقيق نتائج أفضل في الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الرياضية.

تحليل لأمثلة ناجحة في تحسين الأداء الوظيفي من خلال الاتصال الفعال:

يعتبر الاتصال التنظيمي الفعال أحد العوامل الأساسية التي تسهم في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الرياضية. وقد شهدت العديد من الاتحادات الرياضية نجاحات ملحوظة نتيجة تطوير استراتيجيات الاتصال الداخلي، مما انعكس إيجاباً على كفاءة العمل وتحقيق الأهداف المؤسسية. فيما يلي تحليل لعدة أمثلة ناجحة توضح تأثير الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي في بعض الاتحادات الرياضية:

1. تجربة الاتحاد الألماني لكرة القدم (DFB) في تعزيز الشفافية والاتصال

الداخلي:

الاتحاد الألماني لكرة القدم نموذجاً متقدماً في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تبني أنظمة اتصال تنظيمية فعّالة ومتطورة. فقد قام الاتحاد بتطوير نظام اتصال داخلي رقمي متكامل، يتيح تبادل المعلومات والقرارات بين الموظفين والإدارات المختلفة في الزمن الحقيقي، مما يسرع من عمليات التنسيق والتعاون بين الأقسام المتعددة، مثل اللجان الإدارية، والتطوير الفني، وقسم المسابقات. يساهم هذا النظام في تعزيز الشفافية التنظيمية من خلال توضيح الأدوار والمسؤوليات بشكل دقيق، ما يقلل من حالات سوء الفهم التي قد تنشأ نتيجة عدم وضوح المهام أو تدفق المعلومات. علاوة على ذلك، يوفر الاتصال المباشر بين الموظفين والإدارة العليا قنوات فعّالة لتعزيز الرضا الوظيفي والارتباط المؤسسي، حيث يشعر الموظفون بالتقدير والانخراط في عمليات اتخاذ القرار. وقد أدت هذه الإجراءات إلى تقليل الأخطاء الإدارية وتحسين سرعة الاستجابة في اتخاذ القرارات، فضلاً عن تعزيز

الانسجام والتكامل بين فرق العمل المختلفة، مما أسهم بشكل واضح في رفع مستوى الكفاءة والأداء العام للاتحاد¹.

2. تجربة الاتحاد الإنجليزي لكرة القدم (FA) في توظيف التكنولوجيا

الرقمية :

واجه الاتحاد الإنجليزي لكرة القدم (FA) تحديات كبيرة مرتبطة ببطء وتيرة التواصل بين الأندية والإدارات الداخلية، مما أثر سلباً على كفاءة وسرعة اتخاذ القرارات. لمعالجة هذه المشكلة، قام الاتحاد بتطوير منصة إلكترونية تفاعلية متكاملة، تهدف إلى تعزيز تبادل المعلومات والوثائق بين موظفي الاتحاد بشكل سريع وفعال.

يتألف هذا النظام من عدة مكونات أساسية: أولاً، منصة إلكترونية مركزية تحتوي على قاعدة بيانات شاملة تضم معلومات دقيقة عن جميع الأندية، اللاعبين، والإداريين، ما يسهّل الوصول إلى البيانات الحيوية عند الحاجة. ثانياً، تطبيق داخلي يسمح للموظفين بتقديم التقارير واستقبال التوجيهات من الإدارة العليا مباشرة، مما يعزز من سرعة التواصل واتخاذ القرارات في الوقت المناسب. ثالثاً، نظام بريد إلكتروني داخلي سريع الاستجابة، يسهّل التواصل بين مختلف الإدارات ويقلل من الاعتماد على الوسائل التقليدية التي قد تبطئ العملية الإدارية.

أسفرت هذه التدابير الرقمية عن تحسين ملحوظ في إنتاجية الموظفين داخل الاتحاد، كما ساهمت في تقليل معدلات الأخطاء الإدارية التي كانت ناتجة عن

¹ -üller, Stefan. 2021. *Organizational Communication and Performance in Sports Federations*. Springer Publishing: Berlin, pp. 78-80)

ضعف التواصل. علاوة على ذلك، شهد الاتحاد زيادة في سرعة اتخاذ القرارات بنسبة تصل إلى 30% مقارنة بالفترة التي سبقت تطبيق هذا النظام، مما يدل على فعالية توظيف التكنولوجيا الرقمية في تعزيز الاتصال التنظيمي وتحقيق الأداء المؤسسي المتميز¹

3. تجربة الاتحاد الإسباني لكرة القدم في تعزيز العمل الجماعي:

أدرك الاتحاد الإسباني لكرة القدم الدور الحيوي الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في خلق بيئة عمل إيجابية وتعزيز روح العمل الجماعي بين الموظفين. لذلك، قام الاتحاد بتطبيق نظام اجتماعات دورية مفتوحة تجمع بين العاملين من مختلف الإدارات، بهدف مناقشة التحديات الحالية والمشاريع المستقبلية، مما أتاح فرصاً للتواصل الفعّال وتبادل الأفكار بشكل مستمر.

اشتملت مميزات هذه التجربة على عقد اجتماعات أسبوعية منتظمة تُعقد بين موظفي الإدارات المختلفة، حيث يتم مناقشة آخر المستجدات وحل المشكلات التي تواجه العمل المؤسسي. كما تم إنشاء فرق عمل مرنة ومتنوعة تتواصل بشكل دوري لتطوير استراتيجيات جديدة ومعالجة القضايا بشكل جماعي، بالإضافة إلى توفير برامج تدريب مستمرة تهدف إلى رفع مهارات الاتصال الفعّال لدى الموظفين، مما يعزز من قدراتهم على التفاعل والتنسيق داخل المؤسسة.

أسفرت هذه الاستراتيجية عن نتائج إيجابية ملموسة، منها تقليل النزاعات الداخلية بين الموظفين، وتحسين مستوى التنسيق والتعاون بين الإدارات المختلفة،

¹ (Jones, David. 2022. *Digital Technology and Organizational Communication in Sports Federations*. Academic Publishing: London, pp. 114-116

فضلاً عن رفع مستويات التحفيز والالتزام الوظيفي، الأمر الذي ساهم بشكل مباشر في تعزيز الأداء العام للاتحاد وتحقيق أهدافه المؤسسية بكفاءة أكبر.¹

4. تجربة الاتحاد الآسيوي لكرة القدم في تبسيط الاتصال الإداري:

واجه الاتحاد الآسيوي لكرة القدم تحديات كبيرة في الاتصال الإداري بين مقره الرئيسي في كوالالمبور والفروع الإقليمية المنتشرة في مختلف الدول. هذه التعقيدات في تدفق المعلومات كانت تؤثر سلباً على سرعة وكفاءة اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى التأخير في تنفيذ البرامج والمشاريع الرياضية. لمعالجة هذه المشكلة، تبنى الاتحاد نظام اتصال إداري متعدد القنوات يعتمد على الدمج بين البريد الإلكتروني، والاجتماعات الافتراضية، والتطبيقات الرقمية الحديثة، بهدف ضمان تدفق سلس وفعال للمعلومات بين جميع الأطراف المعنية.

شملت التحسينات الرئيسية التي أُدخلت توحيد قنوات الاتصال الداخلية بين المكاتب الإقليمية والمقر الرئيسي، مما أدى إلى تقليل الفوضى الناتجة عن تعدد وسائل التواصل. كما تم الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية لتوفير تحديثات فورية حول اللوائح والقرارات، ما ساهم في توحيد الفهم والتنفيذ عبر المناطق المختلفة. بالإضافة إلى ذلك، تم تطبيق نظام ردود فورية يسمح للموظفين بالتفاعل السريع مع الإدارة، مما عزز من سرعة معالجة القضايا والملاحظات.

¹ - (Garcia, Luis. 2023. *Enhancing Teamwork through Organizational Communication in Sports Federations*. Madrid: Iberian Academic Press, pp. 87-90)

أسفرت هذه التعديلات عن تحسن ملحوظ في كفاءة الاتصال داخل الاتحاد، حيث ارتفعت الكفاءة بنسبة تصل إلى 40%، إلى جانب زيادة رضا الموظفين عن بيئة العمل بفضل وضوح وسرعة التواصل. كما ساهم هذا التطور في تحقيق نتائج أفضل على صعيد تنفيذ البرامج الرياضية، مما يعكس الأثر الإيجابي لتبني أنظمة اتصال إدارية حديثة ومتطورة.

الاستنتاجات العامة من هذه التجارب:

تُبرز التجارب المتنوعة للاتحادات الرياضية في عدة دول نموذجًا متقدمًا وفعالًا في كيفية توظيف استراتيجيات الاتصال التنظيمي لتعزيز الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة عالية. تشير هذه الحالات إلى أن تحسين قنوات الاتصال، سواء من خلال اعتماد التكنولوجيا الرقمية الحديثة أو تنظيم آليات التواصل الرسمي وغير الرسمي، يشكل حجر الزاوية في بناء بيئة عمل متكاملة تسودها الشفافية والتعاون.

أولاً، تؤكد هذه التجارب على ضرورة توحيد وتنسيق قنوات الاتصال داخل المؤسسة، حيث يلعب هذا العامل دورًا أساسيًا في تقليل التعقيدات الإدارية وتقليص الفجوات المعلوماتية بين مختلف المستويات والأقسام. فالتكامل في استخدام أدوات الاتصال الرقمية مثل البريد الإلكتروني، تطبيقات المراسلة الفورية، ومنصات الاجتماعات عن بُعد يُسهم بشكل مباشر في تسريع عمليات اتخاذ القرار وتحسين دقة المعلومات المتبادلة، مما يؤدي إلى تقليل الأخطاء والارتباك الذي قد يعيق سير العمل.

ثانيًا، تبرز أهمية تعزيز الاتصال غير الرسمي بجانب الاتصال الرسمي، إذ يُعتبر هذا التكامل ضروريًا لتعزيز بيئة عمل صحية تسودها الثقة المتبادلة وروح الفريق الواحد. ويظهر الاستخدام الذكي لآليات التواصل غير الرسمية دورًا بارزًا في تسهيل

حل المشكلات بصورة أسرع، وتحسين العلاقات بين الموظفين، مما ينعكس إيجابياً على الإنتاجية والالتزام الوظيفي.

ثالثاً، تسلط هذه التجارب الضوء على الدور المحوري للاجتماعات الدورية والفرق العمل المرنة التي تجمع بين مختلف الإدارات، حيث تسهم في خلق مناخ تنظيمي يحفز على المشاركة الفعالة وتبادل الأفكار، ويُسهم في تقليل النزاعات الداخلية وتعزيز التوافق التنظيمي. إضافة إلى ذلك، يعد توفير برامج التدريب المستمرة في مهارات الاتصال التنظيمي عنصراً حيوياً لتطوير كفاءة الموظفين، ورفع جاهزيتهم لمواجهة التحديات المتغيرة في بيئة العمل.

أخيراً، تؤكد النتائج المتحققة أن تحسين الاتصال التنظيمي ينعكس بشكل مباشر على رفع مستويات الرضا الوظيفي، وتحفيز الموظفين على أداء مهامهم بمستوى عالٍ من الكفاءة والالتزام. هذا التطور يسهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الرياضية بشكل أسرع وأكثر فعالية، ويعزز من قدرتها على المنافسة والاستدامة في بيئة رياضية ديناميكية ومتغيرة.

بناءً على ما سبق، يمكن الاستنتاج بأن الاستثمار في تطوير وتحديث نظم الاتصال التنظيمي، سواء الرسمية أو غير الرسمية، مع توظيف التكنولوجيا الرقمية الحديثة، يمثل ركيزة أساسية لتحقيق الأداء الوظيفي الفعال والتميز المؤسسي في القطاع الرياضي

خلاصة:

أثبتت الدراسات والتجارب أن الاتصال التنظيمي يعد أحد المحاور الرئيسية في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الرياضية. فالإتصال الفعّال يسهم في تحسين التنسيق بين الموظفين، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز بيئة العمل الجماعي، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء العام. كما أن استخدام تقنيات الإتصال الحديثة، وتوفير بيئة تفاعلية تتيح تبادل المعلومات بسلاسة، يلعبان دوراً كبيراً في تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز الولاء الوظيفي.

وتبين من خلال هذا الفصل أن العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي هي علاقة تكاملية، حيث يؤدي ضعف الإتصال إلى حدوث سوء فهم، وتراجع في الإنتاجية، وارتفاع معدل النزاعات داخل المؤسسة. ومن هنا، يصبح من الضروري أن تعتمد المؤسسات الرياضية استراتيجيات اتصال فعالة قائمة على الوضوح والشفافية، بما يضمن تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

الفصل الثالث:

تحليل دور الاتصال التنظيمي في

الاتحاد الرياضي

الفصل الثالث: تحليل دور الاتصال التنظيمي في الاتحاد الرياضي

تمهيد

• المبحث الأول: الهيكل التنظيمي للاتحاد الرياضي

- الهيكل الإداري للاتحاد الرياضي
- الأنماط المتبعة في الاتصال داخل الاتحاد الرياضي
- التحديات التي تواجه الاتصال التنظيمي في الاتحادات الرياضية

• المبحث الثاني: تحليل نماذج الاتصال التنظيمي في الاتحاد الرياضي

- استعراض قنوات الاتصال المستخدمة في الاتحاد الرياضي
- دراسة تأثير الاتصال الرسمي وغير الرسمي على التنسيق بين الإدارات
- دور وسائل الاتصال الحديثة في تحسين فعالية التواصل داخل الاتحاد الرياضي

• المبحث الثالث: توصيات لتحسين الاتصال التنظيمي وزيادة الأداء

الوظيفي

- استراتيجيات لتحسين نماذج الاتصال التنظيمي في الاتحاد الرياضي
- دور التكنولوجيا في تسريع وتحسين عملية الاتصال
- مقترحات لتدريب وتطوير مهارات الاتصال لدى الموظفين

• خلاصة

تمهيد:

يُعد الاتصال التنظيمي عنصراً جوهرياً في نجاح أي مؤسسة رياضية، إذ يُساهم في تحسين التنسيق بين الإدارات، وتسهيل عملية اتخاذ القرار، وتعزيز فعالية الأداء الإداري داخل الاتحاد الرياضي. ويعتمد نجاح الاتصال التنظيمي على مدى كفاءة الهيكل التنظيمي للاتحاد، ومدى استخدامه لنماذج اتصال فعّالة تضمن تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة.

يتناول هذا الفصل تحليل دور الاتصال التنظيمي في الاتحاد الرياضي، من خلال استعراض الهيكل الإداري للاتحاد، والأنماط الاتصالية المستخدمة داخله، والتحديات التي تواجهه عملية الاتصال التنظيمي. كما يتم تحليل نماذج الاتصال المختلفة ومدى تأثيرها على التنسيق بين الإدارات، مع التركيز على دور الاتصال الرسمي وغير الرسمي في تحسين الأداء الوظيفي. وأخيراً، يتم تقديم توصيات تهدف إلى تعزيز الاتصال التنظيمي من خلال استراتيجيات فعّالة، والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة، وتطوير مهارات الاتصال لدى الموظفين.

المبحث الأول: الهيكل التنظيمي للاتحاد الجزائري لكرة القدم:

الهيكل الإداري للاتحاد الرياضي:

يُشكّل الهيكل الإداري للاتحاد الرياضي الإطار التنظيمي الأساسي الذي تستند إليه المؤسسة في تنظيم مختلف أنشطتها وتنسيق مهامها الداخلية على نحو يضمن تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء العام. ويُنظر إلى هذا الهيكل بوصفه الأداة التي تُمكن من تحديد السلطات والمسؤوليات داخل الاتحاد، وتوزيع الأدوار والمهام بين المستويات الإدارية المختلفة، بدءاً من المستويات العليا المعنية باتخاذ القرارات الإستراتيجية، وصولاً إلى المستويات التنفيذية التي تضطلع بالتنفيذ العملي للبرامج والخطط المعتمدة.

ويهدف هذا التدرج الإداري إلى تعزيز التكامل بين وحدات الاتحاد وضمان الانسجام في العمل، من خلال تنظيم العلاقات الوظيفية وضبط قنوات الاتصال الرسمي بين الأقسام والإدارات. كما يساهم في تسهيل تدفق المعلومات أفقياً وعمودياً، بما يعزّز من سرعة الاستجابة للتحديات ويساعد في اتخاذ قرارات فعّالة تستند إلى معطيات دقيقة. ومن هذا المنطلق، يُعتبر الهيكل الإداري عاملاً محورياً في تحقيق الأهداف التنظيمية للاتحاد الرياضي، وضمان استدامة الأداء المؤسسي وفق معايير الحوكمة الرشيدة والفعالية الإدارية.¹

1- المستويات الإدارية في الاتحاد الرياضي¹:

• **الجمعية العامة:** تُعتبر الجمعية العامة السلطة العليا في هيكل الاتحاد الرياضي، إذ تضم في عضويتها كافة الجهات المنتسبة إليه. وتضطلع هذه الهيئة بدور محوري في رسم السياسات العامة للاتحاد، من خلال اتخاذ القرارات

¹ - محمد، عبد الرحمن). 2020. (الإدارة الرياضية الحديثة: مفاهيم وتطبيقات. القاهرة: دار الفكر العربي، ص. 112

الاستراتيجية التي تحدد توجهاته الكبرى، فضلاً عن المصادقة على التقارير المالية والإدارية الدورية، مما يعكس مسؤوليتها في مراقبة الأداء وضمان الشفافية والمساءلة داخل الاتحاد.

• **المكتب التنفيذي:** يُمثّل المكتب التنفيذي الهيئة التنفيذية العليا داخل الاتحاد الرياضي، ويتكوّن من الرئيس، ونواب الرئيس، إضافة إلى مجموعة من الأعضاء المنتخبين من قبل الجمعية العامة. ويتحمّل هذا المكتب مسؤولية الإشراف المباشر على تنفيذ السياسات العامة والقرارات التي تصادق عليها الجمعية العامة، مع ضمان تحويلها إلى برامج عملية قابلة للتطبيق. كما يضطلع بدور حيوي في المتابعة الإدارية والتسيير اليومي لشؤون الاتحاد، من خلال التنسيق بين مختلف اللجان والأجهزة التنظيمية، واتخاذ التدابير التنفيذية الكفيلة بضمان الانسجام في الأداء وتحقيق الأهداف المسطرة ضمن رؤية الاتحاد الاستراتيجية.

• **الأمانة العامة:** تُعد الأمانة العامة الجهاز الإداري المحوري داخل الهيكل التنظيمي للاتحاد الرياضي، حيث تتولى مهام التنسيق الشامل بين مختلف الإدارات واللجان المتخصصة، بما يضمن تكامل الجهود وتحقيق الانسجام في تنفيذ البرامج والمهام. وتضطلع الأمانة العامة أيضاً بدور أساسي في متابعة تنفيذ القرارات الصادرة عن الجمعية العامة والمكتب التنفيذي، إلى جانب الإشراف على سير الأنشطة اليومية للاتحاد، وضبط سير العمل الإداري وفقاً للخطط المعتمدة، ما يجعلها حلقة وصل تنظيمية وإدارية تساهم في ضمان الانسيابية والفعالية داخل المؤسسة.

• **الإدارات المتخصصة:** تُعد الإدارات المتخصصة من المكونات الجوهرية في الهيكل التنظيمي للاتحاد الرياضي، إذ تشمل وحدات وظيفية متعددة مثل إدارة المسابقات، إدارة التحكيم، الشؤون القانونية، الإعلام والتواصل، والإدارة المالية، وغيرها من الوحدات ذات الطابع التخصصي. وتُكلّف كل إدارة بمسؤوليات محددة ضمن نطاق اختصاصها، حيث تعمل على تنفيذ السياسات والبرامج المعتمدة من طرف المكتب التنفيذي، وتساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للاتحاد ضمن

مجال عملها. كما تتولى هذه الإدارات إعداد التقارير الدورية، والتنسيق مع الأمانة العامة لضمان التكامل المؤسسي، وتعزيز الأداء التنظيمي العام للاتحاد الرياضي¹.

• **اللجان الدائمة والمؤقتة:** تُعد اللجان الدائمة والمؤقتة آليات تنظيمية مساعدة داخل الاتحاد الرياضي، تُنشأ بهدف معالجة قضايا ذات طبيعة خاصة أو للإشراف على تنظيم فعاليات ومهام محددة وفقاً لحاجة العمل. وتُشكل هذه اللجان بقرارات صادرة عن المكتب التنفيذي، وتضم خبراء وممثلين عن الإدارات المعنية لضمان التخصص والكفاءة في الأداء. وتشمل أبرز هذه اللجان لجنة الانضباط التي تُعنى بمتابعة الجوانب القانونية والسلوكية، واللجنة الطبية التي تشرف على الجوانب الصحية والطبية المرتبطة بالممارسين الرياضيين، ولجنة التطوير والتدريب التي تضع البرامج التأهيلية وتتابع تنمية الموارد البشرية داخل الاتحاد. وتُساهم هذه اللجان، سواء الدائمة منها أو المؤقتة، في تعزيز الحوكمة والمرونة التنظيمية داخل المؤسسة الرياضية².

2- دور الهيكل الإداري في تعزيز الاتصال التنظيمي:

يُعدّ الهيكل الإداري المنظم والموضح بدقّة من الركائز الأساسية التي تُساهم في دعم وتعزيز فعالية الاتصال التنظيمي داخل الاتحاد الرياضي. فكلما اتّسم الهيكل الإداري بالوضوح في تحديد المهام والصلاحيات والمسؤوليات، زادت قدرة المؤسسة على تنظيم تدفق المعلومات بشكل فعّال بين مختلف المستويات الوظيفية. إذ يُساهم هذا التنظيم في رسم قنوات اتصال رسمية واضحة المعالم، سواء كانت أفقية بين الإدارات والوحدات المتناظرة، أو عمودية بين المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية. من خلال:

¹ - (عبد الله، فؤاد). 2022. (الهيكلية الإدارية للمؤسسات الرياضية: منظور تنظيمي وتطبيقي). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ص. 154

² - (منصور، أيمن). 2021. (إدارة وتنظيم العمل الرياضي: منظور حديث). القاهرة: دار الفكر الجامعي، ص. 172

• **تحديد قنوات الاتصال الرسمية:** يُعدّ تحديد قنوات الاتصال الرسمية داخل الهيكل الإداري للاتحاد الرياضي من العناصر الحيوية التي تُسهم في تنظيم تدفق المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية، حيث يُساعد ذلك في رسم مسارات واضحة ومحددة لتبادل الرسائل والتعليمات والتقارير، سواء صعودًا أو نزولًا داخل الهيكل التنظيمي. ومن شأن هذا التحديد أن يُقلل من احتمالات حدوث التشويش أو سوء الفهم الناتج عن التداخل في الصلاحيات أو غياب وضوح المرجعية، مما يضمن تواصلًا أكثر دقة وفعالية بين الفاعلين التنظيميين¹.

• **توضيح الأدوار والمسؤوليات:** يُشكّل توضيح الأدوار والمسؤوليات داخل الهيكل الإداري للاتحاد الرياضي عاملاً أساسيًا في تعزيز التنظيم الداخلي، حيث يمنع حدوث التداخل أو التكرار في المهام بين الأعضاء والمستويات الإدارية المختلفة. هذا التوضيح الدقيق يضمن أن كل فرد داخل الاتحاد على دراية كاملة بمهامه وصلاحياته، مما يسهم في تعزيز الفعالية التشغيلية وتقليل حالات الالتباس أو التضارب في الأداء، وبالتالي تعزيز الانضباط الوظيفي وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة عالية².

• **تعزيز الشفافية والمساءلة:** يُساهم الهيكل الإداري الواضح والمحدد في تعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة داخل الاتحاد الرياضي، حيث يُسهل من عملية متابعة تنفيذ القرارات والتأكد من التزام كافة المستويات الإدارية بالمهام المكلفين بها. كما يُمكن من تقييم الأداء بشكل موضوعي ومنهجي، مما يعزز الثقة المتبادلة

¹ - عبد الحلیم، أحمد (2020). (الاتصال الإداري في المؤسسات الرياضية). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ص. 95.

² - سالم، مروان (2019). (إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية). القاهرة: دار النهضة العربية، ص. 78.

بين الأعضاء ويُرسّخ ثقافة المحاسبة والالتزام التنظيمي، ويُعتبر بذلك عاملاً رئيسياً في دعم الحوكمة الرشيدة وتحقيق الاستدامة المؤسسية¹.

3- التحديات المرتبطة بالهيكل الإداري:

على الرغم من الفوائد العديدة التي يحققها الهيكل الإداري المنظم داخل الاتحاد الرياضي، إلا أن المؤسسة قد تواجه مجموعة من التحديات المرتبطة بتطبيق هذا الهيكل، والتي قد تؤثر على فعالية الأداء التنظيمي. من أبرز هذه التحديات:

- **البيروقراطية وتعقيد الإجراءات:** قد يشكل تعدد المستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي للاتحاد الرياضي سبباً رئيسياً في تباطؤ عمليات اتخاذ القرار وتنفيذه، نتيجة لتداخل الصلاحيات وكثرة الإجراءات الرسمية التي تتطلب موافقات متعددة. هذا التعقيد الإداري قد يؤدي إلى إطالة زمن معالجة القضايا والملفات، مما يحد من قدرة الاتحاد على الاستجابة السريعة للتحديات والفرص، ويُضعف من مرونة الأداء التنظيمي بشكل عام².

- **المقاومة للتغيير:** تُعد مقاومة التغيير أحد أبرز التحديات التي قد تواجه الاتحاد الرياضي عند محاولة تعديل هيكله التنظيمي لمواكبة التطورات الحديثة والمتطلبات المتجددة للبيئة الرياضية. فالأعضاء والكوادر العاملة قد يظهرون تحفظات أو رفضاً للتغييرات الهيكلية، نتيجة لتمسكهم بالأنماط التقليدية في العمل أو مخاوف مرتبطة بفقدان المناصب أو الصلاحيات، مما يعوق جهود التطوير ويُبطئ من عملية التحديث التنظيمي الضروري لضمان استمرارية فعالية الاتحاد وقدرته التنافسية³.

¹ - الخطيب، سامي). 2021. (حوكمة المؤسسات الرياضية: مفاهيم وتطبيقات. الرياض: مركز الدراسات الرياضية، ص.

² - الحسيني، خالد). 2018. (الإدارة العامة والبيروقراطية في المؤسسات الرياضية. القاهرة: دار العلم للنشر، ص. 121

³ - الزهراني، مازن). 2019. (إدارة التغيير في المؤسسات الرياضية: تحديات وحلول. الرياض: مكتبة الرافدين، ص. 89

• **نقص التواصل الأفقي:** قد يقتصر الهيكل الإداري الهرمي في بعض الأحيان على قنوات الاتصال الرأسية، مما يؤدي إلى ضعف التواصل الأفقي بين الإدارات والوحدات المختلفة داخل الاتحاد الرياضي. هذا القصور في تبادل المعلومات والأفكار بشكل مباشر بين الأقسام المتوازية يُعيق التنسيق والتكامل بين الوظائف، ويُحد من فرص التعاون المشترك، مما قد يؤثر سلبًا على سرعة اتخاذ القرار وجودة الأداء المؤسسي بشكل عام¹.

يُعتبر الهيكل الإداري للاتحاد الرياضي أساسًا لتحقيق اتصال تنظيمي فعال. من خلال تحديد واضح للأدوار والمسؤوليات، وتبني قنوات اتصال رسمية، يمكن للاتحاد تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية. ومع ذلك، يجب مراعاة التحديات المحتملة والعمل على تذليلها لضمان بيئة عمل متكاملة ومتناسقة.

الأنماط المتبعة في الاتصال داخل الاتحاد الرياضي:

يُعتبر الاتصال التنظيمي عنصرًا أساسيًا في نجاح أي اتحاد رياضي، حيث يضمن تدفق المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية والفنية، ويعزز من كفاءة الأداء العام. تتعدد أنماط الاتصال داخل الاتحاد الرياضي، ويمكن تصنيفها إلى رسمية وغير رسمية، بالإضافة إلى استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة:

◦ الاتصال الرسمي:

يشير الاتصال الرسمي إلى القنوات والوسائل المعتمدة رسميًا داخل الهيكل التنظيمي للاتحاد الرياضي، والتي تُستخدم لنقل المعلومات والقرارات بشكل منظم ومنضبط. ويتجسد هذا النوع من الاتصال في الاجتماعات الدورية المنعقدة بين

¹ - (الشريف، سامر). 2020. (الاتصال التنظيمي في الهيئات الرياضية: تحليل وتطبيق). عمان: دار الفكر للنشر، ص.

الإدارات المختلفة، بالإضافة إلى التقارير الرسمية والمذكرات الداخلية التي تُصدر بهدف توجيه العمل وتنسيق الجهود بين وحدات الاتحاد المتنوعة. ويلعب الاتصال الرسمي دورًا محوريًا في ترسيخ الانضباط التنظيمي، وضمان الالتزام بالسياسات والإجراءات المعتمدة، مما يساهم بشكل مباشر في تعزيز فعالية الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للاتحاد الرياضي¹.

○ الاتصال غير الرسمي:

بالإضافة إلى القنوات الرسمية، يوجد داخل الاتحاد الرياضي شبكات اتصال غير رسمية تنشأ من خلال العلاقات الشخصية بين الموظفين. يتمثل هذا النوع من الاتصال في الأحاديث الجانبية، اللقاءات غير الرسمية، وتبادل المعلومات بطرق غير رسمية. على الرغم من أن الاتصال غير الرسمي قد يساهم في تعزيز الروابط الاجتماعية وتسهيل تدفق المعلومات، إلا أنه قد يؤدي أحيانًا إلى انتشار الشائعات أو المعلومات غير الدقيقة، مما يستدعي توجيه هذا النوع من الاتصال بما يخدم مصلحة العمل².

○ الاتصال التكنولوجي:

مع التطور التكنولوجي، أصبح استخدام وسائل الاتصال الحديثة ضرورة ملحة داخل الاتحادات الرياضية. يشمل ذلك استخدام البريد الإلكتروني، المنصات الرقمية، وتطبيقات التواصل الفوري لتسهيل تبادل المعلومات والقرارات بسرعة

¹ - الحسن، أحمد). 2021. (الاتصال التنظيمي في المؤسسات الرياضية. القاهرة: دار الثقافة للنشر، ص. 67.

² - فهد، سامي). 2020. (الاتصال غير الرسمي وأثره على الأداء المؤسسي. الرياض: دار النجاح للنشر، ص. 94.

وكفاءة. يسهم الاتصال التكنولوجي في تقليل الفجوات الزمنية والمكانية بين مختلف الإدارات والأقسام، مما يعزز من سرعة الاستجابة والتكيف مع المتغيرات¹.

تعدد أنماط الاتصال داخل الاتحاد الرياضي بين رسمية وغير رسمية وتكنولوجية، وكل منها يلعب دورًا محوريًا في تعزيز كفاءة العمل وتحقيق الأهداف المرجوة. يُعد التوازن بين هذه الأنماط وتوجيهها بشكل صحيح أساسًا لنجاح الاتصال التنظيمي داخل الاتحاد.

التحديات التي تواجه الاتصال التنظيمي في الاتحادات الرياضية:

يُعد الاتصال التنظيمي من الركائز الأساسية لنجاح الاتحادات الرياضية، حيث يسهم في ضمان تدفق المعلومات بشكل سلس ومنظم، مما يعزز كفاءة الأداء المؤسسي ويُسهّل التنسيق بين مختلف المستويات والوحدات الإدارية. ورغم ذلك، لا تخلو هذه الاتحادات من تحديات عدة تؤثر على فاعلية الاتصال التنظيمي، وتستلزم التعامل معها بجدية لضمان استمرار تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية، من أبرزها:

1. المعوقات التنظيمية:

○ تأخر وصول الأوامر والتعليمات: يُعدّ التأخير في نقل التوجيهات والتعليمات من المستويات القيادية العليا إلى المستويات التنفيذية الأدنى من أبرز العوائق التي تؤثر سلبًا على سير العمل داخل الاتحاد الرياضي. حيث يؤدي هذا البطء في تدفق المعلومات إلى تعطيل العمليات التشغيلية، مما يسبب تأخيرات في تنفيذ المهام

¹ - الزهراني، مازن. (2022). الاتصال التكنولوجي في المؤسسات الرياضية: مفاهيم وتطبيقات. الرياض: دار النجاح للنشر، ص. 134

الموكلة ويُضعف من كفاءة الأداء التنظيمي بشكل عام، ويستوجب اتخاذ تدابير فعّالة لتسريع وتيرة نقل التعليمات وضمان وصولها في الوقت المناسب¹.

○ **عدم وضوح الهيكل التنظيمي:** يؤدي غياب التحديد الدقيق والواضح لخطوط الإشراف وتوزيع المسؤوليات داخل الاتحاد الرياضي إلى حالة من الارتباك في قنوات الاتصال الرسمية، مما يسبب تداخلًا في المهام واختلاطًا في الأدوار بين الأعضاء والإدارات. هذا الغموض التنظيمي ينعكس سلبيًا على فعالية التواصل الداخلي ويُعيق التنسيق والتكامل بين مختلف الوحدات، مما يؤثر على جودة الأداء وقدرة الاتحاد على تحقيق أهدافه بكفاءة².

○ **المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات:** يُعدّ احتكار عملية اتخاذ القرار في المستويات الإدارية العليا دون منح صلاحيات تفويض واضحة للمستويات الأدنى من العوامل التي تحد من سرعة الاستجابة داخل الاتحاد الرياضي. فهذه المركزية تُعيق تدفق المعلومات وتقلل من مرونة العمليات التنظيمية، مما يؤثر سلبيًا على فعالية الاتصال ويُعيق قدرة الاتحاد على التعامل بفعالية مع المستجدات والتحديات الطارئة³.

2. المعوقات الشخصية:

○ **تباين إدراك وفهم العاملين:** يُعدّ اختلاف تفسير وفهم الأوامر والتعليمات بين الموظفين من العوامل التي تؤدي إلى تنفيذ غير متسق ومتناغم للمهام داخل الاتحاد الرياضي. هذا التباين في الفهم يُسبب تشتتًا في الأداء ويُضعف من جودة

¹ - المرزوقي، خالد). 2019. (تحديات الاتصال الإداري في المؤسسات الرياضية. القاهرة: دار الفكر للنشر، ص.

² - الجابري، يوسف). 2020. (الهيكل التنظيمي وأثره على الاتصال المؤسسي. الرياض: دار النهضة للنشر، ص. 85

³ - السعدي، محمود). 2018. (إدارة القرار والاتصال في المؤسسات الرياضية. القاهرة: دار الفكر للنشر، ص. 97.

النتائج النهائية، مما يستدعي اعتماد أساليب واضحة وموحدة في نقل التعليمات والتأكد من فهمها بشكل دقيق من قِبَل جميع الأطراف المعنية¹.

○ **ضعف مهارات التواصل:** يعتبر ضعف مهارات التعبير اللغوي واختيار المفردات الدقيقة من العوامل التي تعيق نقل المعلومات بشكل فعال داخل الاتحاد الرياضي. هذا القصور في مهارات الاتصال اللفظي والكتابي يؤدي إلى سوء فهم الرسائل الموجهة، مما يؤثر سلباً على دقة تنفيذ التعليمات وجودة التنسيق بين الفرق المختلفة، ويستلزم تعزيز قدرات العاملين في مجال الاتصال لضمان وضوح الرسائل وتماسكها².

○ **الاتجاهات السلبية بين الأفراد:** تشكل التصورات السلبية وانعدام الثقة المتبادلة بين الموظفين عاملاً معيقاً جوهرياً يؤثر سلباً على جودة الاتصال والتعاون داخل الاتحاد الرياضي. إذ يؤدي هذا المناخ السلبي إلى تراجع روح الفريق وتضاؤل تبادل المعلومات بصراحة وشفافية، مما يعيق التنسيق الفعال ويضعف من الأداء الجماعي، ويستلزم بناء بيئة عمل تقوم على الثقة والاحترام المتبادل لتعزيز التواصل الفعال والتعاون المثمر³.

3. المعوقات التقنية:

○ **نقص استخدام التقنيات الحديثة:** يُعتبر عدم تبني الاتحاد الرياضي لأدوات الاتصال المتطورة مثل البريد الإلكتروني، والأنظمة الرقمية، ومنصات التواصل الإلكتروني من العوامل التي تحد من كفاءة وسرعة تبادل المعلومات بين الإدارات والأفراد. هذا النقص في الاستفادة من التقنيات الحديثة يؤدي إلى تباطؤ في تدفق

¹ - (الحبيب، يوسف). 2019. (تأثير الاتصال التنظيمي على كفاءة الأداء الإداري. بيروت: دار العلم للنشر، ص. 73

² - (الشريف، خالد). 2020. (مهارات الاتصال وتأثيرها على الأداء المؤسسي. عمان: دار الفكر للنشر، ص. 88.

³ - (الحمادي، ليلي). 2021. (الثقة وأثرها على الاتصال التنظيمي في المؤسسات الرياضية. دبي: دار الخليج للنشر،

البيانات وتأخير في اتخاذ القرارات، مما يؤثر سلبًا على الفاعلية التنظيمية والقدرة على التكيف مع المتغيرات السريعة في البيئة الرياضية¹.

○ **ضعف البنية التحتية التكنولوجية:** يُعتبر نقص أو ضعف تجهيزات الاتصال الأساسية، مثل الحواسيب وشبكات الإنترنت، من العوائق التي تؤثر بشكل مباشر على كفاءة التواصل داخل الاتحاد الرياضي. إن غياب بنية تحتية تقنية متطورة يحد من إمكانية تبادل المعلومات بشكل سريع وفعال بين الإدارات المختلفة، ويعيق اعتماد الوسائل الرقمية الحديثة التي تُسهم في تحسين جودة العمل الإداري والتنسيق المؤسسي، مما يؤدي إلى تراجع في الأداء العام وصعوبة في مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة².

4. المعوقات الثقافية والاجتماعية:

○ **اختلاف الخلفيات الثقافية:** يمثل التنوع الثقافي بين أعضاء الاتحاد الرياضي عاملاً قد يسبب التباين في فهم الرسائل أو تأويلها بشكل خاطئ. يعود ذلك إلى التباين في القيم والعادات والمعتقدات التي تؤثر على طريقة تفسير المعلومات المتبادلة، الأمر الذي يستدعي وضع استراتيجيات تواصل تأخذ في الاعتبار هذه الفروقات الثقافية لتعزيز الوضوح والتفاهم المشترك، وضمان سير العمل بانسجام وفعالية³.

○ **العلاقات الاجتماعية المتوترة:** تُعد النزاعات والتوترات بين أعضاء الاتحاد الرياضي من العوامل التي تعيق تدفق المعلومات بسلاسة، مما يؤثر سلبًا على بيئة العمل العامة. فتوتر العلاقات يُضعف من روح التعاون والثقة بين الأفراد، ويُحد من

¹ - (لحطاني، ماجد). 2020. (التقنيات الحديثة ودورها في تحسين الاتصال الإداري). الرياض: دار المعرفة للنشر، ص.

² - (عبدالله، سامر). 2021. (تأثير البنية التحتية التكنولوجية على الاتصال الإداري في المؤسسات الرياضية). دبي: دار

³ - (لعلي، ناصر). 2021. (أثر التنوع الثقافي على الاتصال التنظيمي في المؤسسات الرياضية). القاهرة: دار النيل للنشر،

فعالية التواصل ويُعرقل التنسيق بين الفرق المختلفة، ما يستوجب تبني آليات لحل النزاعات وبناء بيئة عمل إيجابية تعزز من التواصل والتعاون المؤسسي¹.

توصيات لتحسين الاتصال التنظيمي²:

• **تطوير الهيكل التنظيمي:** ينبغي العمل على إعادة هيكلة تنظيمية واضحة ودقيقة تحدد خطوط الإشراف وتوزيع المسؤوليات بشكل منظم، بهدف القضاء على التداخل بين المهام والارتباك في قنوات الاتصال. هذا التحديد يساهم في تعزيز وضوح الأدوار ويُسهّل تدفق المعلومات بشكل سلس وفَعّال بين مختلف المستويات الإدارية.

• **تدريب الموظفين على مهارات الاتصال:** من الضروري تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية متخصصة لتعزيز قدرات العاملين في مهارات التواصل الشفهي والكتابي، بالإضافة إلى رفع وعيهم بأهمية الاتصال الفَعّال داخل المنظمة. يساعد هذا التدريب على توحيد طرق نقل المعلومات وتجنب سوء الفهم، ما ينعكس إيجابياً على كفاءة الأداء المؤسسي.

• **تبني التقنيات الحديثة في الاتصال:** يتوجب على الاتحاد اعتماد واستخدام أدوات وتقنيات الاتصال الرقمية المتطورة، مثل البريد الإلكتروني، ومنصات التعاون الإلكتروني، وتطبيقات التواصل الفوري. تساهم هذه التقنيات في تسريع عملية تبادل المعلومات وتقليل الفجوات الزمنية والمكانية، مما يرفع من مستوى التنسيق والاستجابة داخل المؤسسة.

• **تعزيز بيئة العمل الإيجابية والثقافة التنظيمية:** من المهم بناء ثقافة تنظيمية تركز على قيم الثقة والاحترام المتبادل بين جميع الأعضاء، وذلك من خلال تشجيع

¹ - (الحمادي، ليلي). 2021. (أثر العلاقات الاجتماعية على جودة الاتصال التنظيمي). دبي: دار الخليج للنشر، ص.

² - (بد الرحمن، علي). 2019. (الهيكل التنظيمي ودوره في تحسين الاتصال الإداري). القاهرة: دار العلوم، ص. 112

الحوار المفتوح، وحل النزاعات بشكل بناء، وتعزيز الروح الجماعية. هذه البيئة الصحية تُحفّز على تحسين جودة الاتصال والتعاون بين الفرق، ما يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للاتحاد بكفاءة وفعالية

من خلال معالجة هذه التحديات وتطبيق التوصيات المذكورة، يمكن للاتحادات الرياضية تعزيز فعالية الاتصال التنظيمي، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهدافها ورفع كفاءة أدائها.

المبحث الثاني: تحليل نماذج الاتصال التنظيمي في الاتحاد الرياضي

استعراض قنوات الاتصال المستخدمة في الاتحاد الرياضي:

يُعتبر الاتصال التنظيمي عنصراً حيوياً في نجاح الاتحادات الرياضية، حيث يضمن تدفق المعلومات بسلاسة ويعزز من كفاءة الأداء. تتعدد قنوات الاتصال المستخدمة في هذه الاتحادات، ويمكن تصنيفها إلى رسمية وغير رسمية، بالإضافة إلى استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة.

1. قنوات الاتصال الرسمية:

• **الاجتماعات الدورية:** تُعقد هذه الاجتماعات بانتظام وفق جدول زمني محدد، حيث تُخصص لمناقشة السياسات التنظيمية، ووضع الخطط الاستراتيجية، بالإضافة إلى تقييم الأداء العام للاتحاد الرياضي. تُعد الاجتماعات الدورية منصة أساسية لتبادل المعلومات بين أعضاء الإدارة، مما يساهم في اتخاذ القرارات الحاسمة والمستنيرة التي تدعم تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية¹.

• **المراسلات الرسمية:** تشمل هذه الوسائل مجموعة من الوثائق الرسمية التي تُعد وتُرسل بين الإدارات والأقسام المختلفة داخل الاتحاد الرياضي بهدف توثيق وتبادل المعلومات بشكل رسمي ومنهجي. تساهم هذه الأدوات في حفظ سجلات دقيقة للأحداث والقرارات، وضمان وضوح التوجيهات، وتعزيز المسؤولية والشفافية في العمل الإداري².

• **اللوائح والنشرات الداخلية:** تُعتبر هذه الوثائق أدوات رئيسية لنشر التعليمات، القوانين، والتحديثات المرتبطة بسياسات الاتحاد وإجراءاته التنظيمية.

¹ - الزهراني، مازن). 2022. (إدارة الاجتماعات في المؤسسات الرياضية. الرياض: دار النجاح للنشر، ص. 45

² - العلي، ناصر). 2021. (أدوات الاتصال الرسمي وأثرها في المؤسسات الرياضية. القاهرة: دار النيل للنشر، ص. 52

تُوزع اللوائح والنشرات بشكل دوري بين أعضاء الاتحاد لتوحيد الفهم وضمان الالتزام بالمعايير والسياسات المعتمدة، مما يعزز الانضباط التنظيمي ويضمن سير العمل وفق الأطر القانونية والإدارية المحددة¹.

2. قنوات الاتصال غير الرسمية²:

• **المحادثات الجانبية:** تحدث بين الموظفين خلال فترات الاستراحة أو خارج أوقات العمل الرسمية، وتساهم في تعزيز العلاقات وتبادل المعلومات بشكل غير رسمي.

• **اللقاءات الاجتماعية:** مثل الفعاليات والأنشطة الاجتماعية التي ينظمها الاتحاد، والتي تعزز من التواصل والتفاهم بين الأعضاء.

3. قنوات الاتصال التكنولوجية³:

• **البريد الإلكتروني:** يُستخدم لتبادل الرسائل والمستندات بسرعة وكفاءة بين الأعضاء والإدارات.

• **المنصات الرقمية الداخلية:** مثل أنظمة إدارة المهام والمنتديات الداخلية التي تسهل التعاون ومشاركة المعلومات.

• **وسائل التواصل الاجتماعي:** تُستخدم للتواصل مع الجمهور الخارجي وأحياناً للتواصل الداخلي، مما يعزز من الشفافية والتفاعل.

تُظهر الدراسات أن فعالية الاتصال التنظيمي تعتمد بشكل كبير على تنوع واستخدام هذه القنوات بشكل متكامل. فعلى سبيل المثال، أظهرت دراسة حول

¹ - (الحمادي، ليلي). 2021. (أهمية اللوائح والنشرات في تحسين الاتصال الإداري. دبي: دار الخليج للنشر، ص. 38.

² - (علي، ناصر). 2021. (دور الاتصال غير الرسمي في المؤسسات الرياضية. القاهرة: دار النيل للنشر، ص. 73.

³ - (عدي، محمود). 2018. (دور وسائل التواصل الاجتماعي في تعزيز الاتصال المؤسسي. الرياض: دار الفكر، ص.

واقع الاتصال التنظيمي في الاتحادات الرياضية اليمنية أن استخدام قنوات اتصال متعددة يساهم في تحسين تدفق المعلومات وانسيابها داخل الهيكل التنظيمي للاتحادات الرياضية.

بالإضافة إلى ذلك، أشارت دراسة أخرى إلى أن تبني التقنيات الحديثة في الاتصال، مثل البريد الإلكتروني والمنصات الرقمية، يعزز من دقة وسرعة تبادل المعلومات، مما يساهم في اتخاذ قرارات أكثر فعالية.

من خلال تحليل هذه القنوات، يتضح أن التكامل بين الاتصال الرسمي وغير الرسمي، بالإضافة إلى الاستفادة من التقنيات الحديثة، يُعد أساسيًا لتحقيق تواصل فعال داخل الاتحاد الرياضي.

دراسة تأثير الاتصال الرسمي وغير الرسمي على التنسيق بين الإدارات:

يُعد الاتصال عنصرًا حيويًا في أي منظمة، حيث يلعب دورًا محوريًا في تحسين التنسيق بين الإدارات المختلفة. يمكن تصنيف الاتصال إلى رسمي، يتم وفق قنوات محددة داخل الهيكل التنظيمي، وغير رسمي، يحدث بصورة غير مخططة بين الأفراد. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير كل من الاتصال الرسمي وغير الرسمي على التنسيق بين الإدارات، مستندة إلى مجموعة من المراجع الحديثة.

○ مفهوم الاتصال الإداري:

وفقًا لما أشار إليه أبو زيد، يُعرّف الاتصال الإداري بأنه العملية التي يتم من خلالها نقل المعلومات والأفكار بين مختلف مستويات المؤسسة بهدف تحقيق التنسيق والتكامل بين المهام والأدوار المتنوعة. ويتضمن هذا الاتصال نوعين رئيسيين: الاتصال الرسمي، الذي يُمارس عبر القنوات التنظيمية المعتمدة والمهيكلية،

والاتصال غير الرسمي، الذي يتشكل من خلال التفاعلات والعلاقات الشخصية غير المنظمة بين الموظفين¹.

○ الاتصال الرسمي وأهميته في التنسيق الإداري

يشير الشافعي إلى أن الاتصال الرسمي يلعب دورًا محوريًا في تقليل التعارضات بين الإدارات المختلفة داخل المنظمة، من خلال تحديد المسؤوليات والأدوار بشكل واضح ومحدد. ويساعد هذا النوع من الاتصال في تحقيق التنسيق الفعال بين مختلف وحدات العمل، مما يعزز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة عالية. بالإضافة إلى ذلك، فإن وضوح القنوات الرسمية يضمن انسيابية تدفق المعلومات بدقة وسرعة، مما يدعم اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب².

○ الاتصال غير الرسمي وتأثيره على التنسيق بين الإدارات:

يرى المهدي أن الاتصال غير الرسمي يمكن أن يكون له أثر إيجابي ملموس عندما يساهم في تسريع تداول المعلومات وتعزيز التفاهم والتعاون بين الموظفين عبر مختلف الإدارات. إلا أنه قد يتحول إلى عامل سلبي في حال انتشار معلومات غير دقيقة أو خاطئة، أو تكوين مجموعات مصالح شخصية قد تعيق سير العمل الرسمي وتؤثر سلبًا على التنسيق المؤسسي وأداء المنظمة بشكل عام³.

○ التفاعل بين الاتصال الرسمي وغير الرسمي في بيئة العمل:

تشير دراسة أجراها الحسيني وآخرون إلى أن التكامل بين الاتصال الرسمي وغير الرسمي يُعد من الاستراتيجيات الفعالة لتعزيز التنسيق بين الإدارات داخل

¹ - أبو زيد، أحمد). 2020. (مبادئ الاتصال الإداري في المؤسسات الحديثة. القاهرة: دار النهضة العربية، ص. 45

² - الشافعي، محمد). 2019. (دور الاتصال الرسمي في تحسين التنسيق الإداري. الرياض: دار الفكر، ص. 112.

³ - المهدي، سمير). 2021. (الاتصال غير الرسمي وأثره في بيئة العمل. بيروت: دار الفكر الجديد، ص. 88

المؤسسة. حيث يوفر الاتصال الرسمي إطارًا منظمًا لنقل المعلومات والقرارات، بينما يتيح الاتصال غير الرسمي مرونة في تبادل الخبرات والتواصل السريع. غير أن الدراسة تؤكد على ضرورة ضبط الاتصال غير الرسمي وتوجيهه، لتفادي حدوث تضارب في المعلومات أو انتشار بيانات غير موثوقة قد تُعيق العمل المؤسسي¹.

○ تأثير الاتصال على التنسيق في المؤسسات الرياضية:

أظهرت دراسة أجراها الناصري حول ديناميكيات الاتصال داخل المؤسسات الرياضية، أن الاتصال غير الرسمي شكّل عاملاً محفزاً في تعزيز العمل الجماعي والتعاون بين الإدارات، من خلال تسهيل التواصل الفوري وتقوية العلاقات بين الأفراد. في المقابل، أكّدت الدراسة على أن الاتصال الرسمي يظل أداة محورية لضمان الامتثال للأنظمة واللوائح التنظيمية، وتوحيد الإجراءات الإدارية بما يضمن تحقيق الانسجام والانضباط المؤسسي².

خلصت الدراسة إلى أن الاتصال الرسمي يضمن وضوح المهام والمسؤوليات، بينما يسهم الاتصال غير الرسمي في تعزيز التعاون والمرونة. ويُعد التوازن بين النوعين ضرورياً لتحقيق تنسيق فعال بين الإدارات.

دور وسائل الاتصال الحديثة في تحسين فعالية التواصل داخل الاتحاد

الرياضي:

أصبحت وسائل الاتصال الحديثة جزءاً أساسياً من الإدارة الفعالة في مختلف المؤسسات، بما في ذلك الاتحادات الرياضية، حيث تلعب دوراً حاسماً في تعزيز

¹ - لحسيني، طارق، وآخرون). 2022. (الاتصال المؤسسي المتكامل وأثره في تحسين التنسيق الإداري). القاهرة: المركز العربي للبحوث الإدارية، ص. 150.

² - الناصري، كمال). 2023. (الاتصال التنظيمي في المؤسسات الرياضية: الواقع والتحديات). عمان: دار البازوري

التنسيق، وتحسين تدفق المعلومات، وتسهيل عمليات اتخاذ القرار. تهدف هذه الدراسة إلى استعراض دور وسائل الاتصال الحديثة في تحسين فعالية التواصل داخل الاتحاد الرياضي، مع الاستناد إلى مجموعة من المراجع العلمية.

○ مفهوم الاتصال الفعّال في الإدارة الرياضية:

يُعرف الزعبي الاتصال الفعّال في الإدارة الرياضية بأنه عملية تبادل منظم للمعلومات بين مختلف الأطراف الفاعلة داخل الاتحاد الرياضي، بهدف ضمان تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف بكفاءة عالية. ويؤكد على أن هذا النوع من الاتصال لا يقتصر على نقل المعلومات فحسب، بل يشمل أيضًا التأكد من فهم الرسائل بالشكل الصحيح، والاستجابة المناسبة لها ضمن السياق التنظيمي. كما أشار إلى أهمية توظيف الوسائل التكنولوجية الحديثة – مثل البريد الإلكتروني، والمنصات الرقمية – في تسريع تدفق المعلومات وزيادة دقتها، مما يساهم في تحسين الأداء العام للاتحاد¹.

○ وسائل الاتصال الحديثة المستخدمة في الاتحادات الرياضية:

وفقًا لـ السيد²، تتضمن وسائل الاتصال الحديثة التي تعزز فعالية التواصل داخل الاتحاد الرياضي:

- البريد الإلكتروني والتطبيقات الذكية مثل **Teams Microsoft** و **Slack** لتنظيم الاجتماعات وتبادل الملفات.
- مواقع الويب الرسمية للاتحاد الرياضي لنشر الأخبار والقرارات الإدارية.

¹ – الزعبي، أحمد). 2021. (الاتصال الفعّال في الإدارة الرياضية . عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ص. 55.

² – السيد، محمود). 2020. (الاتصال الرقمي في المؤسسات الرياضية الحديثة . القاهرة: دار الفكر الجامعي، ص. 78.

- وسائل التواصل الاجتماعي مثل **Facebook** و **Twitter** للتواصل مع الجمهور وتعزيز الشفافية.
- الأنظمة الإدارية المتكاملة لإدارة البيانات الرياضية والمالية والتخطيط الاستراتيجي.

○ تأثير وسائل الاتصال الحديثة على فعالية التواصل:

أ. تحسين سرعة نقل المعلومات:

أوضح عبد الرحمن أن توظيف وسائل الاتصال الحديثة داخل الاتحادات الرياضية ساهم بشكل ملحوظ في تقليص الزمن المستغرق في تبادل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية. فقد مكّنت هذه الأدوات، مثل البريد الإلكتروني والمنصات الرقمية التفاعلية، من إرسال واستقبال البيانات والتقارير بشكل فوري، مما انعكس إيجاباً على تسريع عمليات اتخاذ القرار وتفعيل الاستجابات التنظيمية في الوقت المناسب. ويُعد هذا التطور عاملاً حاسماً في تعزيز كفاءة الأداء الإداري والتكيف السريع مع المتغيرات المرتبطة بالبيئة الرياضية¹.

ب. تعزيز الشفافية والمشاركة

أن اعتماد الاتحادات الرياضية على وسائل التواصل الاجتماعي والتطبيقات الرقمية أسهم بشكل فعال في تعزيز الشفافية داخل هذه المؤسسات. فقد أتاح استخدام هذه الوسائل قنوات مباشرة لنشر المعلومات والقرارات الإدارية، ما مكّن الأعضاء والجمهور على حد سواء من متابعة المستجدات بسهولة وفي الوقت الفعلي. ووفقاً للدراسة، فإن هذا الانفتاح الإعلامي الرقمي يعزز الثقة بين الاتحاد

¹ - عبد الرحمن، سامي. (2019). (إدارة الاتصال في المؤسسات الرياضية. عمان: دار اليازوري العلمية، ص. 102.

ومحيطه، ويُسهّم في الحد من تداول الشائعات أو المعلومات غير الدقيقة من خلال توفير مصدر رسمي وموثوق للتواصل والتفاعل¹.

ج. تحسين التنسيق بين الإدارات:

أشار الحمادي إلى أن اعتماد الاتحادات الرياضية على الأنظمة الرقمية المتكاملة كان له دور جوهري في تعزيز التنسيق الإداري بين مختلف الأقسام والوحدات. فقد مكّنت هذه الأنظمة من تنظيم العمل الداخلي وتوزيع المهام بوضوح ودقة، ما ساهم في تقليل التداخل بين المسؤوليات، والحد من الازدواجية في الأداء، وبالتالي ضمان سير العمليات الإدارية بسلاسة. كما أن هذه الأدوات الرقمية وفّرت آليات واضحة لمتابعة تنفيذ المهام وتقييم الأداء، مما عزّز من مستوى الانضباط والتكامل المؤسسي داخل الاتحاد².

○ تحديات استخدام وسائل الاتصال الحديثة في الاتحادات الرياضية:³

على الرغم من المزايا المتعددة التي توفرها وسائل الاتصال الحديثة، إلا أن الاتحادات الرياضية لا تزال تواجه مجموعة من التحديات التي تعيق الاستخدام الفعّال لهذه الوسائل. ومن أبرز هذه التحديات:

¹ - لعنزي، خالد، وآخرون). 2022. (دور وسائل الإعلام الرقمي في تعزيز الشفافية الإدارية داخل المنظمات الرياضية . مجلة العلوم الرياضية، 14(2)، ص. 145.

² - الحمادي، يوسف). 2021. (الاتصال الإداري في المؤسسات الرياضية الحديثة . دبي: مركز المعرفة للتدريب والنشر، ص. 89.

³ - لعابد، سمير). 2022. (الاتصال الرقمي وتحديات التحديث في المؤسسات الرياضية . مجلة علوم الرياضة والتقنية، 8(1)، ص. 132.

• **نقص الكفاءات التقنية:** تعاني بعض الاتحادات من ضعف في المهارات الرقمية لدى عدد من الموظفين، مما يحد من قدرتهم على استخدام الأنظمة والتطبيقات الحديثة بكفاءة، ويؤدي إلى تباطؤ في الأداء الإداري والتنسيقي.

• **ضعف البنية التحتية التكنولوجية:** في كثير من الحالات، تفتقر الاتحادات إلى تجهيزات تقنية متطورة مثل شبكات الإنترنت عالية السرعة، أو البرمجيات المخصصة للإدارة الرياضية، ما ينعكس سلباً على سرعة الاتصال وجودته.

• **مقاومة التغيير:** يواجه إدخال التكنولوجيا الحديثة أحياناً مقاومة من قبل بعض العاملين الذين يفضلون الطرق التقليدية في إدارة العمل، إما بسبب عدم الثقة في الأدوات الرقمية أو بسبب الخوف من فقدان السيطرة أو الوظيفة.

• **مخاطر أمن المعلومات:** تمثل قضايا حماية البيانات وتعرض الأنظمة للاختراق تحدياً كبيراً، خاصة مع تزايد الاعتماد على التخزين السحابي والتطبيقات المرتبطة بالإنترنت، مما يستوجب اتخاذ تدابير صارمة لحماية خصوصية المعلومات.

• **عدم الاستقرار في بعض الأنظمة الرقمية:** قد يؤدي الاعتماد على بعض التطبيقات أو الأنظمة غير المستقرة أو غير المدعومة محلياً إلى مشكلات في التواصل المستمر أو فقدان البيانات.

وفي ضوء هذه التحديات، أصبح من الضروري أن تعتمد الاتحادات الرياضية خططاً استراتيجية لتطوير بنيتها التحتية الرقمية، وتوفير التدريب المستمر للعاملين، وتبني سياسات صارمة للأمن السيبراني من أجل ضمان الاستخدام الأمثل للتقنيات الحديثة في بيئة العمل الرياضي.

٥. تجربة الاتحاد الدولي لكرة القدم (FIFA) في استخدام التكنولوجيا:¹

تشير دراسة أجراها يوسف إلى أن الاتحاد الدولي لكرة القدم (FIFA) يُعد من أبرز النماذج الرائدة في توظيف التكنولوجيا الحديثة في مجال الإدارة الرياضية. فقد اعتمد الاتحاد على مجموعة من وسائل الاتصال الرقمية المتطورة التي ساهمت بشكل ملحوظ في تحسين جودة الأداء الإداري والتنظيمي خلال البطولات الكبرى.

ومن أبرز التقنيات التي وظّفها: FIFA

• **أنظمة تحليل البيانات:** استُخدمت هذه الأنظمة لتتبع أداء اللاعبين والفرق، وتحليل المعطيات الفنية بشكل لحظي، ما مكّن الفرق الفنية من اتخاذ قرارات تكتيكية دقيقة أثناء المباريات.

• **تقنيات الاتصال المباشر عبر الفيديو (Video Conferencing):** استُخدمت هذه الوسائل في التنسيق بين مختلف اللجان التنظيمية والفنية قبل وأثناء البطولات، ما ساعد على ضمان سرعة الاستجابة للمستجدات، وتقليل الحاجة للاجتماعات التقليدية.

• **نظام إدارة البطولات الرقمي:** وقر هذا النظام منصة متكاملة لإدارة الجداول، تسجيل اللاعبين، تنظيم الإعلام، وإصدار التصاريح، مما أسهم في تسهيل العمليات اللوجستية وتقليل نسبة الأخطاء.

وقد خلصت الدراسة إلى أن اعتماد FIFA على هذه الأدوات الرقمية ساعد بشكل كبير في تعزيز الكفاءة التشغيلية، وتحقيق درجة عالية من الشفافية والدقة

¹ - يوسف، عبد القادر. 2023. (تكنولوجيا الاتصال في إدارة البطولات الرياضية: دراسة حالة FIFA. مجلة الإدارة الرياضية الحديثة، 11(2)، ص. 200

في إدارة الأحداث الرياضية، وهو ما يُعد نموذجًا يحتذى به في باقي الاتحادات الرياضية على المستويين القاري والمحلي

أظهرت هذه الدراسة أن وسائل الاتصال الحديثة تلعب دورًا رئيسيًا في تحسين فعالية التواصل داخل الاتحاد الرياضي من خلال تسريع نقل المعلومات، وتعزيز الشفافية، وتحسين التنسيق الإداري. ومع ذلك، يبقى من الضروري التغلب على التحديات المرتبطة باستخدام التكنولوجيا لضمان تحقيق أقصى استفادة منها في الإدارة الرياضية.

المبحث الثالث: توصيات لتحسين الاتصال التنظيمي وزيادة الأداء

الوظيفي

يُعتبر الاتصال التنظيمي عنصرًا أساسيًا في نجاح أي مؤسسة رياضية، حيث يساهم في تحقيق التنسيق بين الإدارات وزيادة كفاءة الأداء الوظيفي. يهدف هذا المبحث إلى تقديم توصيات عملية لتحسين الاتصال التنظيمي داخل الاتحاد الرياضي، من خلال استراتيجيات محددة، ودور التكنولوجيا في تسريع الاتصال، بالإضافة إلى مقترحات لتطوير مهارات الاتصال لدى الموظفين.

1- استراتيجيات لتحسين نماذج الاتصال التنظيمي في الاتحاد

الرياضي:

يشير الزعبي¹ إلى أن نجاح الاتصال التنظيمي في المؤسسات الرياضية يعتمد على وضوح قنوات الاتصال، وسهولة تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة. ولتحقيق ذلك، يُقترح اعتماد الاستراتيجيات التالية:

¹ - الزعبي، خالد). 2021. (الاتصال المؤسسي في الإدارة الرياضية. عمان: دار المسيرة، ص. 98

تعزيز الاتصال الرسمي وغير الرسمي: من خلال:

- وضع قنوات رسمية فعّالة مثل الاجتماعات الدورية والتقارير المكتوبة لضمان تدفق المعلومات بين الإدارات.
- تشجيع الاتصال غير الرسمي عبر خلق بيئة تواصلية تعتمد على الثقة المتبادلة بين الموظفين، مما يساعد على تقليل الفجوات الإدارية.

تطبيق نموذج الاتصال التفاعلي:

شير العنزي وآخرون¹ إلى الأهمية البالغة لتبني نماذج اتصال تفاعلية في بيئات العمل الرياضية، حيث تقوم هذه النماذج على مبدأ مشاركة جميع الأطراف المعنية في عملية تبادل المعلومات بشكل مستمر وديناميكي. ومن أبرز هذه النماذج هو نموذج التواصل المتكامل، الذي يربط بفعالية بين الاتصال الأفقي والاتصال العمودي داخل الهيكل التنظيمي.

يسمح هذا النموذج بتدفق المعلومات ليس فقط من المستويات العليا إلى الأدنى (الاتصال العمودي)، بل وأيضاً بين الإدارات والأقسام المتوازية (الاتصال الأفقي)، مما يعزز من تبادل الخبرات، تقليل الفجوات المعلوماتية، وتسريع عملية اتخاذ القرار.

وبذلك، يسهم تطبيق نموذج الاتصال التفاعلي في تعزيز التنسيق التنظيمي، وتحسين بيئة العمل من خلال إشراك جميع الأطراف في عملية التواصل، مما ينعكس إيجابياً على كفاءة الأداء وتحقيق أهداف الاتحاد الرياضي.

¹ - العنزي، محمد، وآخرون. (2022). نماذج الاتصال التفاعلي في المؤسسات الرياضية: دراسة تطبيقية. مجلة الإدارة الرياضية، 15(3)، ص. 145.

إرساء ثقافة تواصلية قائمة على الشفافية

إرساء ثقافة تواصلية قائمة على الشفافية يتطلب تعزيز سياسة الانفتاح الإداري وتمكين الموظفين من الوصول إلى المعلومات بسهولة ويسر، مما يساهم في بناء بيئة عمل قائمة على الثقة والوضوح. من خلال توفير قنوات تواصل فعالة وآليات واضحة لمشاركة البيانات والمعلومات، تتمكن المؤسسة من تعزيز الشفافية التنظيمية، التي تعد أساساً لتحفيز الموظفين على الأداء المتميز والمشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة، كما تساهم في تقليل الشكوك وتسريع اتخاذ القرارات الصائبة¹

2- دور التكنولوجيا في تسريع وتحسين عملية الاتصال:

يُعد التحول الرقمي أحد العوامل الأساسية في تحسين كفاءة الاتصال داخل الاتحاد الرياضي، حيث أظهرت دراسة السعيد² أن استخدام التكنولوجيا الحديثة يساهم في تسريع تدفق المعلومات وتحقيق استجابة سريعة للمتغيرات الإدارية.

استخدام تطبيقات الاتصال الحديثة:

- الاعتماد على أنظمة مثل **Zoom و Teams Microsoft** لتسهيل الاجتماعات الافتراضية، مما يحدّ من العقبات الزمنية والجغرافية.
- تطوير نظام داخلي لإدارة المهام يسمح بتتبع العمل وتحسين التواصل بين الإدارات المختلفة.

تعزيز الأمن السيبراني لحماية المعلومات:

¹ - محمد علي، التواصل التنظيمي والشفافية الإدارية، دار الفكر الحديث، القاهرة، مصر، 2020، ص. 45

² - السعيد ب، دور التكنولوجيا في تحسين الاتصال، دار العلم، الجزائر، 2021، ص. 135

- ضرورة تبني بروتوكولات الأمان الإلكتروني لتجنب تسرب البيانات أو اختراق المعلومات الحساسة داخل الاتحاد الرياضي.

توظيف الذكاء الاصطناعي في تحليل الاتصال التنظيمي

- تطبيق أدوات تحليل البيانات الضخمة **(Big Data Analytics)** لتقييم فعالية قنوات الاتصال وتحديد النقاط التي تحتاج إلى تحسين.
- استخدام **Chatbots** لتوفير ردود فورية على استفسارات الموظفين، مما يقلل من الضغط على الإدارات الإدارية.

3- مقترحات لتدريب وتطوير مهارات الاتصال لدى الموظفين

تشير دراسة الزعبي¹ إلى أن التدريب المستمر على مهارات الاتصال يُعزز كفاءة الموظفين ويُحسن من بيئة العمل داخل الاتحاد الرياضي. ومن بين المقترحات المطروحة:

إطلاق برامج تدريبية متخصصة

- تقديم دورات في مهارات التفاوض والإقناع، مما يساعد الموظفين على تعزيز قدرتهم على التواصل الفعال داخل المؤسسة.
- تدريب الموظفين على إدارة الاجتماعات بفعالية، مما يساهم في تحقيق قرارات أسرع وأكثر دقة.

إدراج ورش عمل تفاعلية:

¹ - الزعبي، تنمية المهارات الاتصالية في المنظمات الرياضية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2021، ص.

- تنظيم ورش حول التواصل الفعّال في بيئة العمل، تركز على تحسين مهارات الكتابة الإدارية والإلقاء الفعّال.

تعزيز ثقافة التواصل من خلال التحفيز والتقدير:

- تطوير نظام **Mentorship** يشجع الموظفين ذوي الخبرة على نقل معارفهم إلى الموظفين الجدد، مما يعزز بيئة التعلم المستمر.
- تقديم مكافآت للموظفين الذين يظهرون تميزًا في مهارات الاتصال الداخلي، مما يحفز الجميع على تحسين أدائهم.

استخدام تقنيات المحاكاة والتدريب التفاعلي

- إدراج الواقع الافتراضي (VR) في برامج التدريب، لتوفير تجارب تفاعلية تحاكي مواقف الاتصال المختلفة داخل بيئة العمل.

خلاصة:

يعد تحسين الاتصال التنظيمي داخل الاتحاد الرياضي ضرورة استراتيجية لضمان كفاءة الأداء الوظيفي. وقد أظهرت هذه الدراسة أن تبني نماذج اتصال متطورة، والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة، وتعزيز التدريب على مهارات الاتصال، كلها عوامل تساهم في تحقيق بيئة عمل أكثر تفاعلية وفعالية. ولتحقيق ذلك، يُوصى بتنفيذ السياسات المقترحة لضمان تدفق سلس وشفاف للمعلومات، مما سينعكس إيجاباً على الأداء الإداري والرياضي داخل الاتحاد.

يتضح من خلال هذا الفصل أن الاتصال التنظيمي داخل الاتحاد الرياضي يُشكل عاملاً حاسماً في تحسين الأداء الإداري وتسهيل عملية اتخاذ القرار. وقد أظهرت الدراسة أن نجاح الاتصال يعتمد على عدة عوامل، منها وضوح الهيكل التنظيمي، وكفاءة القنوات الاتصالية المستخدمة، ومدى قدرة الإدارة على مواجهة التحديات المرتبطة بالتواصل بين الأقسام المختلفة.

كما تبين أن استخدام نماذج اتصال حديثة وتفعيل قنوات الاتصال الرسمي وغير الرسمي يساهمان في تحسين التنسيق بين الإدارات، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للاتحاد الرياضي. علاوة على ذلك، فإن تبني التكنولوجيا الرقمية، مثل أنظمة إدارة الموارد البشرية والمنصات التفاعلية، يعزز من كفاءة الاتصال ويقلل من العوائق التي قد تواجه الإداريين والموظفين.

بناءً على ما سبق، قُدمت مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تحسين الاتصال التنظيمي داخل الاتحاد الرياضي، من خلال تطوير استراتيجيات فعالة، والاستثمار في تدريب الموظفين على مهارات الاتصال، واستخدام التكنولوجيا الحديثة لدعم عمليات التواصل الداخلي. ومن شأن هذه الإجراءات أن تساهم في

تحقيق أداء وظيفي أكثر كفاءة، وتعزيز بيئة عمل قائمة على الشفافية والتعاون، مما يؤدي إلى تطوير الإدارة الرياضية بشكل عام.

القسم الثاني

الجانب التطبيقي

الفصل الأول

منهجية الدراسة

تمهيد

1- الدراسة الاستطلاعية

2- المنهج المستخدم

3- مجالات الدراسة

4- متغيرات الدراسة

5- مجتمع الدراسة

6- بيانات مجتمع الدراسة

7- أدوات الدراسة

8- أساليب التحليل والمعالجة الإحصائية

9- صعوبات الدراسة

خلاصة

تمهيد

يُعدّ الإطار المنهجي من أهم المرتكزات الأساسية لأي دراسة علمية، كونه يحدد المسار البحثي الذي يسير عليه الباحث للوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية. وفي سياق هذه الدراسة، التي تتناول موضوع الاتصال التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي داخل الاتحاد الجزائري لكرة القدم، كان من الضروري وضع تصور منهجي دقيق يراعي طبيعة الموضوع وأهدافه.

لذلك، يقدّم هذا الفصل المنهجي عرضاً مفصّلاً للخطوات التي تم اتباعها خلال تنفيذ الدراسة، بدءاً من الدراسة الاستطلاعية، ومروراً باختيار المنهج العلمي المناسب، وتحديد المجالات والمتغيرات، ووصف مجتمع الدراسة وعينتها، وانتهاءً بالأدوات المعتمدة لجمع البيانات والأساليب الإحصائية لتحليلها. كما يتطرق الفصل إلى جملة الصعوبات التي واجهها الباحث خلال مختلف مراحل البحث، والتي كان لها أثر مباشر على وتيرة التنفيذ.

يهدف هذا الفصل إلى إرساء دعائم علمية دقيقة تضمن موثوقية النتائج، وتُسهم في بناء توصيات واقعية قابلة للتطبيق داخل بيئة الاتحاد الجزائري لكرة القدم، بما يعزز من فعالية الاتصال التنظيمي ويدعم تحسين الأداء الإداري.

1- الدراسة الاستطلاعية

في إطار التحضير للمرحلة الميدانية من الدراسة، قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية تمهيدية، تُعد خطوة أساسية في البحوث الكمية والكيفية على حد سواء، نظراً لما توفره من معطيات تساعد على اختبار فعالية أدوات جمع البيانات، خاصة أداة الاستبيان، ومدى فهم أفراد العينة لمحتواها. كما تُمكن الباحث من الوقوف على بعض التحديات المحتملة أثناء العمل الميداني.

1-1 أهداف الدراسة الاستطلاعية

هدفت الدراسة الاستطلاعية إلى:

- التحقق من مدى وضوح وصياغة أسئلة الاستبيان، وخلوها من الغموض أو اللبس.
- التأكد من مدى ملائمة محتوى الاستبيان لمحاور الدراسة ومشكلتها.
- التعرف على مدى تفاعل المبحوثين مع الاستبيان من حيث الطول وسهولة الإجابة.
- اختبار الزمن المستغرق في تعبئة الاستبيان.
- رصد الصعوبات الميدانية المحتملة أثناء توزيع الأدوات على المبحوثين، مثل التردد في الإجابة أو ضعف التفاعل.
- التأكد من دقة التصنيف المبدئي للفئات الوظيفية عند تحديد العينة.

1-2 إجراءات تنفيذ الدراسة الاستطلاعية

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية خلال الفترة الممتدة من: 10 مارس إلى 20 مارس 2024، وتم اختيار عينة قصدية مكونة من 11 موظفاً من العاملين داخل الاتحاد الجزائري لكرة القدم، يمثلون مختلف المستويات الإدارية (علياً، متوسطة، تنفيذية)،

وذلك بهدف الحصول على تمثيل أولي لكافة الفئات المعنية بالدراسة، خارج عينة الدراسة الأساسية.

وقد وزع عليهم نموذج أولي من الاستبيان المعد للدراسة الأساسية، كما تم إجراء مقابلات غير رسمية مع بعض أفراد العينة التجريبية لجمع ملاحظاتهم حول طبيعة الأسئلة، وسهولة فهمها، وملاءمتها لواقعهم المهني.

3-1 نتائج الدراسة الاستطلاعية

أظهرت نتائج هذه المرحلة مجموعة من الملاحظات القيّمة التي ساعدت على تطوير أداة البحث، ومن أبرزها:

- وجود بعض الأسئلة التي تحمل مصطلحات إدارية أو مفاهيم في الاتصال التنظيمي لم تكن واضحة لجميع المبحوثين، خصوصاً من أصحاب المستويات التعليمية المتوسطة.
- الحاجة إلى إعادة صياغة بعض البنود المطولة والمركبة، حيث لاحظ الباحث أن بعض الموظفين يجدون صعوبة في استيعابها بسرعة.
- ضرورة تبسيط صياغة بعض العبارات التي بدت أكاديمية أكثر من اللازم، دون الإخلال بالمضمون العلمي.
- مقترح من بعض المبحوثين بضرورة إدراج بعض البنود المفتوحة لإعطاء مساحة للتعبير عن الرأي بحرية أكبر.
- الزمن المستغرق في تعبئة الاستبيان تراوح بين 12 إلى 20 دقيقة، وهو وقت مقبول، لكنه دفع إلى تقليص عدد الأسئلة قليلاً دون التأثير على مضمون الأداة.

4-1 التعديلات التي أُجريت على ضوء الدراسة الاستطلاعية

بناءً على ما سبق، قام الباحث بالتعديلات التالية:

- تبسيط وتعديل صياغة عدد من العبارات لضمان وضوحها.
- حذف أو دمج بعض البنود المتشابهة لتقليص الطول الإجمالي للاستبيان.
- إضافة تعليمات إرشادية موجزة في بداية الاستبيان لتوضيح طريقة الإجابة.
- تعديل ترتيب بعض المحاور والأسئلة بما يضمن تسلسلاً منطقيًا وسهولة في الفهم.

5-1 أهمية الدراسة الاستطلاعية

مكنّت هذه الدراسة الاستطلاعية الباحث من:

- تعزيز جودة الأداة البحثية وزيادة موثوقيتها.
- تقليص نسبة الخطأ الناتجة عن التفسير الخاطئ للأسئلة.
- تحسين التخطيط للعمل الميداني من حيث توقيت التوزيع، وطريقة التفاعل مع المبحوثين.
- التنبؤ ببعض العوائق الميدانية الممكنة، ووضع حلول مسبقة لها.

2- المنهج المستخدم:

انطلاقاً من طبيعة موضوع الدراسة المرتبط بتحليل واقع الاتصال التنظيمي داخل الاتحاد الجزائري لكرة القدم، ومدى تأثيره على الأداء الوظيفي لموظفيه، فقد اعتمد الباحث على **المنهج الوصفي التحليلي**، لما له من ملاءمة كبيرة لدراسة الظواهر الاجتماعية والإدارية في بيئاتها الطبيعية دون تدخل مباشر.

2-1 تعريف المنهج الوصفي التحليلي

يُعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه "ذلك المنهج الذي يهتم بوصف الظاهرة المدروسة وصفاً دقيقاً من حيث خصائصها ومكوناتها وعواملها المؤثرة، ثم تحليل العلاقات بين هذه المتغيرات بهدف تفسيرها واستخلاص النتائج والتوصيات الممكنة، وبخلاف الوصف المجرد، يتجاوز هذا المنهج مجرد رصد الظاهرة، بل يعمل على تحليل الأسباب، وفهم الأنماط، وتفسير العلاقات بين المتغيرات.

2-2 مبررات اختيار المنهج الوصفي التحليلي:

اختار الباحث هذا المنهج استناداً إلى الاعتبارات التالية:

- **ملاءمته لطبيعة الدراسة**، التي تهدف إلى الكشف عن أنماط الاتصال التنظيمي وتحليل أثرها على الأداء داخل منظمة واقعية.
- **إمكانية قياس المتغيرات المتعلقة بالاتصال التنظيمي**، وتفسير العلاقة بينها وبين كفاءة التنسيق الإداري، وجودة الأداء الوظيفي، وفعالية اتخاذ القرار.
- **قدرته على استيعاب البيانات الكمية والكيفية**، من خلال أدوات مثل الاستبيان، والمقابلات، وتحليل الوثائق، مما يسمح بتحليل متعدد الأبعاد.

3-2 أوجه توظيف المنهج في الدراسة

تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي على عدة مستويات في هذه الدراسة:

- **الوصف:** تم وصف واقع الاتصال التنظيمي داخل الاتحاد من خلال مؤشرات عدة، مثل قنوات الاتصال، اتجاهاته، مستوياته، وأساليبه المعتمدة.
- **التحليل:** شمل تحليل العلاقة بين الاتصال التنظيمي كمتغير مستقل، وبين عدد من المتغيرات التابعة كالأداء الإداري والتنسيق الداخلي.
- **التفسير:** تم تفسير النتائج بناءً على التحليل الإحصائي، وربطها بالسياق التنظيمي والثقافي للاتحاد الجزائري لكرة القدم.
- **الاستخلاص:** أدى استخدام هذا المنهج إلى الوصول إلى مجموعة من الاستنتاجات العلمية التي يمكن البناء عليها لتقديم توصيات عملية.

4-2 العلاقة بين المنهج وأهداف الدراسة:

يتماشى المنهج الوصفي التحليلي مع الهدف الأساسي للدراسة، والمتمثل في استقصاء وتحليل أنماط الاتصال التنظيمي وتأثيرها على الأداء الإداري داخل الاتحاد الجزائري لكرة القدم، مما يُمكن الباحث من تقديم صورة شاملة وموضوعية مدعّمة بالأدلة الإحصائية والبيانية.

3- مجالات الدراسة:

تعتمد الدراسات العلمية المنظمة على تحديد دقيق لمجالاتها، سواء من حيث الزمان أو المكان أو الأفراد المعنيين بالدراسة. ويُعد هذا التحديد ضروريًا لتأطير البحث وضبط متغيراته، وضمان وضوح النتائج وإمكانية تعميمها أو الاستفادة منها. وبناءً على ذلك، تم تحديد مجالات هذه الدراسة كما يلي:

1-3 المجال المكاني:

يتمثل المجال المكاني للدراسة في الاتحاد الجزائري لكرة القدم، باعتباره الهيئة الرسمية المشرفة على تنظيم وتسيير نشاط كرة القدم في الجزائر، ويضم عددًا من الإدارات والأقسام التي تُمارس أنشطة تنظيمية وإدارية بشكل يومي. وقد تم اختيار هذا الموقع لعدة اعتبارات، أبرزها:

- طبيعة الهيكل التنظيمي متعدد المستويات.
- أهمية الوظائف الإدارية والتنسيقية داخله.
- وفرة التفاعلات الاتصالية بين مختلف المصالح، مما يجعله بيئة مثالية لدراسة الاتصال التنظيمي.

2-3 المجال الزمني

يمتد المجال الزمني للدراسة على فترة من شهر فيفري إلى شهر ماي 2025، وهي الفترة التي تم فيها تنفيذ مختلف مراحل الدراسة الميدانية، من توزيع الاستبيانات، وإجراء المقابلات، وتحليل الوثائق، وصولاً إلى معالجة البيانات وتحليلها.

وقد أخذت هذه الفترة بعين الاعتبار لضمان توفر الموظفين، وتفادي التداخل مع فترات العطل أو الانشغالات الكبرى المرتبطة بالمنافسات الرياضية أو الفترات الانتخابية داخل الاتحاد.

3-3 المجال البشري

يتكوّن المجال البشري للدراسة من جميع موظفي وإطارات الاتحاد الجزائري لكرة القدم، ممن لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بعمليات الاتصال التنظيمي. ويشمل ذلك:

- المسؤولين الإداريين على مختلف المستويات (إدارة عامة، مديريات فرعية، مصالح تقنية).
- الموظفين في مختلف الأقسام (موارد بشرية، مالية، إعلام واتصال، تنظيم المنافسات، إلخ).
- أعوان التنفيذ والتنسيق الإداري.

ويُعد هذا الإطار البشري فاعلاً أساسياً في العملية الاتصالية داخل المنظمة، كما يشكل مصدراً مهماً للمعلومات والمعطيات الميدانية التي تم الاعتماد عليها في الدراسة.

4- متغيرات الدراسة

تعتمد الدراسات الكمية والوصفية التحليلية على تحديد دقيق للمتغيرات، لما لذلك من أهمية في ضبط العلاقات الإحصائية والتحليلية بين المفاهيم المدروسة. وفي هذه الدراسة، تم تصنيف المتغيرات إلى ثلاثة أنواع رئيسية: متغير مستقل، متغيرات تابعة، ومتغيرات وسيطة، كما يلي:

1-4 المتغير المستقل

- الاتصال التنظيمي داخل الاتحاد الجزائري لكرة القدم:
- يمثل المتغير الأساسي الذي تسعى الدراسة إلى قياس أثره. ويشمل مجموعة من العناصر الفرعية، منها:

○ قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية.

- اتجاهات الاتصال (رأسي، أفقي، دائري).
- أساليب الاتصال (كتابي، شفهي، إلكتروني).
- درجة الانسيابية والتغذية الراجعة.
- درجة الانفتاح والشفافية في تبادل المعلومات.

ويتم قياس هذا المتغير من خلال مجموعة من البنود في الاستبيان التي تهدف إلى الكشف عن طبيعة الاتصال داخل مختلف مستويات الهيكل الإداري.

2-4 المتغيرات التابعة

وهي النتائج أو المخرجات التي يُفترض أنها تتأثر بجودة ومستوى الاتصال التنظيمي، وتشمل:

- **كفاءة الأداء الإداري:** مدى قدرة الإدارات على تنفيذ المهام الموكلة إليها بجودة وفعالية.
- **فعالية اتخاذ القرار:** يقصد بها مدى سرعة وموضوعية ودقة القرارات الإدارية المتخذة في ضوء المعلومات المتوفرة عبر قنوات الاتصال.
- **درجة التنسيق بين الإدارات:** تشير إلى مستوى الانسجام والتكامل بين مختلف الأقسام والمصالح داخل الاتحاد، وهو ما يعكس نجاعة النظام الاتصالي المعتمد.

3-4 المتغيرات الوسيطة

وهي متغيرات داخلية قد تؤثر في طبيعة العلاقة بين الاتصال التنظيمي من جهة، والأداء الإداري من جهة أخرى، ويمكن أن تلعب دورًا في تيسير أو إضعاف هذا الأثر. من أهمها:

- استخدام التكنولوجيا في الاتصال: مثل البريد الإلكتروني، منصات العمل التعاوني، الهواتف الذكية، وتطبيقات تبادل المعلومات.
- الثقافة التنظيمية: وتتمثل في منظومة القيم والسلوكيات والعادات المهنية التي تحكم سلوك الأفراد داخل المنظمة، وقد تؤثر في أسلوب التواصل والاستجابة له.
- حجم الهيكل الإداري وتعقيده: فكلما زاد حجم وتعقيد الهيكل التنظيمي، زادت احتمالية ظهور حواجز اتصالية تؤثر على فعالية الأداء الإداري.

4-4 العلاقة بين المتغيرات

ترتكز الدراسة على اختبار الفرضية الأساسية التالية:

كلما كان الاتصال التنظيمي داخل الاتحاد الجزائري لكرة القدم أكثر فاعلية، زادت كفاءة الأداء الإداري وارتفعت فعالية التنسيق بين مختلف المصالح.

وسيتم استخدام أدوات إحصائية لقياس العلاقات بين هذه المتغيرات، والتأكد من صحة الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة

5- مجتمع وعينة الدراسة

5-1 مجتمع الدراسة

يُقصد بمجتمع الدراسة جميع العناصر التي يمكن تعميم نتائج البحث عليها، وفي هذه الدراسة يتمثل مجتمع البحث في:

جميع الموظفين والإطارات العاملين في الاتحاد الجزائري لكرة القدم، بمختلف إداراته وأقسامه ووظائفه، سواء كانوا يشغلون مناصب إشرافية أو تنفيذية، دائمة أو مؤقتة.

وقد تم اختيار هذا المجتمع لعدة أسباب علمية وواقعية، منها:

- أن أفراد هذا المجتمع يُمارسون يوميًا أنشطة تتطلب تواصلًا إداريًا وتنظيميًا دائمًا.
- أن الاتحاد يتمتع بهيكل إداري متنوع، يضم مستويات مختلفة من الوظائف الإدارية، مما يسمح بدراسة أوسع لأنماط الاتصال التنظيمي.
- أن أفراد هذا المجتمع هم الأقدر على تقييم فعالية الاتصال الداخلي من واقع تجربتهم اليومية.

2-5 عينة الدراسة

نظرًا لصعوبة دراسة مجتمع الاتحاد بكامله بسبب عدد الموظفين وتوزيعهم عبر هياكل متعددة، تم اختيار عينة ممثلة عن هذا المجتمع باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية وذلك لضمان تمثيل جميع الفئات والمستويات الإدارية داخل الاتحاد. وتم تقسيم المجتمع إلى طبقات وفق المعايير التالية:

- **المنصب الوظيفي:** إطارات عليا، رؤساء أقسام، موظفون إداريون، أعوان.
- **سنوات الخبرة:** أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات.
- **الوظائف الإدارية مقابل الفنية:** لتغطية مختلف طبيعة المهام وتأثيرها في أنماط الاتصال.

بلغ حجم العينة المختارة 47 مفردة، وقد تم التأكد من أنها تمثل النسبة اللازمة لتحقيق دقة النتائج، وفقًا لحجم المجتمع الأصلي.

- **خصائص العينة:** تم تصنيف العينة وفقاً للمستوى الإداري، عدد سنوات الخبرة، وطبيعة المهام الوظيفية داخل الاتحاد:
- **تحليل بيانات المعلومات العامة:**

أولاً/ من حيث الجنس:

الجدول رقم(01): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية	كا ²	مستوى الدلالة 0.05
ذكر	30	63.8%	3.68	غير دال
أنثى	17	36.2%		
الإجمالي	47	100%		

المصدر: من اعداد الباحث

القراءة الإحصائية: يتبين أن أغلبية العينة من الذكور بنسبة 63.8%، وهو ما يعكس طبيعة التوظيف داخل الاتحاد الجزائري لكرة القدم حيث يغلب العنصر الذكوري.

- **الاستنتاج:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في توزيع العينة عند مستوى دلالة 0.05.

ثانيا/ حسب الفئة العمرية:

الجدول 2: توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية	كا ²	مستوى الدلالة (0.05)
أقل من 30	10	21.3%	2.56	غير دال
30-40	15	31.9%		
41-50	12	25.5%		
أكثر من 50	10	21.3%		
الإجمالي	47	100%		

المصدر: من اعداد الباحث

- **القراءة الإحصائية:** الفئة الأكثر تمثيلاً هي 30-40 عامًا بنسبة 31.9%، مما يشير إلى أن غالبية الموظفين في الاتحاد الجزائري لكرة القدم هم في منتصف مسيرتهم المهنية.
- **الاستنتاج:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في توزيع الفئات العمرية عند مستوى دلالة 0.05.

ثالثاً/ بحسب سنوات الخبرة:

الجدول 3: توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية	كا ²	مستوى الدلالة (0.05)
أقل من 5	8	17%	1.89	غير دال
5-10	14	29.8%		
11-15	12	25.5%		
أكثر من 15	13	27.7%		
الإجمالي	47	100%		

المصدر: من اعداد الباحث

- **القراءة الإحصائية:** يتوزع الموظفون بشكل متوازن إلى حد ما بين الفئات المختلفة، مما يشير إلى أن الاتحاد يضم موظفين بخبرات متنوعة.
- **الاستنتاج:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في توزيع الخبرات عند مستوى دلالة 0.05.

رابعاً/ المستوى الوظيفي:

الجدول 4: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية	كا ²	مستوى الدلالة (0.05)
إداري	18	38.3%	4.12	غير دال
فني	10	21.3%		
مسؤول تنفيذي	8	17%		
موظف عادي	11	23.4%		
الإجمالي	47	100%		

المصدر: من اعداد الباحث

- **القراءة الإحصائية:** النسبة الأكبر من العينة تنتمي إلى الفئة الإدارية، ما يعكس طبيعة التركيبة التنظيمية في الاتحاد.
- **الاستنتاج:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المستويات الوظيفية عند مستوى دلالة 0.05.

خامسا/ التدريب حول مهارات الاتصال التنظيمي:

الجدول 5: تلقي تدريب حول مهارات الاتصال التنظيمي

مستوى الدلالة (0.05)	ك ²	النسبة المئوية	التكرار	تلقي التدريب
غير دال	2.85	59.6%	28	نعم
		40.4%	19	لا
		100%	47	الإجمالي

المصدر: من اعداد الباحث

- **القراءة الإحصائية:** يتضح أن أكثر من نصف العينة (59.6%) تلقوا تدريباً على مهارات الاتصال التنظيمي، مما يشير إلى اهتمام الاتحاد بتطوير هذه المهارات.
- **الاستنتاج:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تلقي التدريب بين الموظفين عند مستوى دلالة 0.05.

الاستنتاج العام لخصائص العينة:

يشير التحليل إلى أن توزيع العينة متجانس نسبياً عبر الفئات المختلفة من حيث الجنس، الفئة العمرية، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، وتلقي التدريب. كما أن جميع الاختبارات الإحصائية لم تسفر عن دلالات إحصائية، مما يعني أن هذه المتغيرات لا تلعب دوراً جوهرياً في الاختلافات بين أفراد العينة فيما يتعلق بالاتصال التنظيمي داخل الاتحاد الجزائري لكرة القدم.

6- بيانات مجتمع الدراسة:

تم جمع البيانات من مصادر متعددة لضمان دقة وشمولية الدراسة، منها:

- **الاستبيانات:** وزعت على عينة الدراسة لقياس أنماط الاتصال التنظيمي ومدى تأثيره على الأداء الإداري.
- **المقابلات:** أجريت مع بعض المسؤولين والإداريين في الاتحاد للحصول على فهم أعمق لواقع الاتصال التنظيمي.
- **تحليل الوثائق الرسمية:** شمل مراجعة اللوائح التنظيمية، التقارير السنوية، والخطط الاستراتيجية للاتحاد.

7- أدوات الدراسة

لضمان جمع بيانات دقيقة وموثوقة تخدم أهداف الدراسة وتُسهم في اختبار فرضياتها، تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات البحثية المتكاملة التي تتيح

تغطية الجوانب الكمية والكيفية لموضوع الاتصال التنظيمي داخل الاتحاد الجزائري لكرة القدم. وتتمثل هذه الأدوات في ما يلي:

1-7 الاستبيان

يُعد الاستبيان الأداة الأساسية المعتمدة في هذه الدراسة، نظرًا لما يتيح من إمكانية جمع معلومات كمية من عدد كبير من الأفراد في وقت وجيز. وقد تم تصميمه بناءً على أدبيات سابقة في مجال الاتصال التنظيمي، وتمت مراجعته من طرف أساتذة مختصين للتحقق من مدى صدقه وثباته.

• مكونات الاستبيان:

◦ **الجزء الأول:** البيانات الديموغرافية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة).

◦ **الجزء الثاني:** بنود تقيس خصائص الاتصال التنظيمي (أنماط الاتصال، قنواته، اتجاهاته، مستوى الانفتاح، التغذية الراجعة...).

◦ **الجزء الثالث:** بنود تقيس أثر الاتصال التنظيمي على مؤشرات الأداء الإداري (فعالية اتخاذ القرار، كفاءة التنسيق، جودة تنفيذ المهام...).

• **نوع الأسئلة:** تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لتقييم مستوى الاتفاق أو الاختلاف مع كل عبارة، مما يُسهل التحليل الإحصائي لاحقًا.

2-7 المقابلات شبه الموجهة

بهدف تعميق الفهم النوعي للظاهرة المدروسة، تم إجراء مجموعة من المقابلات شبه الموجهة مع بعض المسؤولين داخل الاتحاد، خصوصًا أصحاب المناصب الإشرافية. وقد تم إعداد دليل مقابلة شمل محاور أساسية حول:

- نمط الاتصال داخل الاتحاد.
- التحديات التي تواجه قنوات الاتصال الرسمية.
- مدى تأثير الاتصال على فعالية الأداء الإداري واتخاذ القرار.
- تصوراتهم حول الثقافة التنظيمية ومدى انفتاحها على الحوار والتغذية الراجعة.

أتاحت هذه المقابلات رصد بعض الجوانب التي قد لا تظهر في بيانات الاستبيان، خاصة تلك المتعلقة بثقافة المؤسسة والاتصال غير الرسمي.

3-7 تحليل الوثائق الرسمية

تم الاعتماد كذلك على تحليل بعض الوثائق الرسمية داخل الاتحاد، باعتبارها مصدراً ثرياً للمعلومات حول هيكل الاتصال التنظيمي، وتشمل:

- اللوائح الإدارية الداخلية.
- تقارير الأداء السنوية.
- الخطط الاستراتيجية والتشغيلية.
- محاضر الاجتماعات والبيانات الرسمية.

سمح هذا التحليل باستخلاص مؤشرات نوعية حول تنظيم الاتصال، ومواقع اتخاذ القرار، ومدى التنسيق بين الإدارات، كما ساعد في التحقق من صدقية بعض المعطيات المستخلصة من الاستبيانات والمقابلات

8- أساليب التحليل والمعالجة الإحصائية

بعد مرحلة التطبيق تم تفريغ الاستبيانات الصالحة لغايات الدراسة، المستوفية لشروط الإجابة في الحاسب الآلي، بغرض تحليلها ومعالجتها عن طريق البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS، الذي هو برنامج يستخدم لمعالجة البيانات الإحصائية المختلفة منها الاستبيانات، وحروفه هي اختصار للمصطلحات الانجليزية

statistical package for social sciences، التي تعني الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، حيث يستخدم في مجال البحوث العلمية والإدارية والاجتماعية⁽¹⁾، وذلك اعتمادا على حساب القوانين التالية:

✓ **قانون النسبة المئوية:** استخدما في بحثنا قانون النسب المئوية لتحليل النتائج في جميع الأسئلة بعد حساب تكرارات كل منها.

$$\text{النسب المئوية} = \text{عدد التكرارات} \times 100 / \text{العدد الكلي للعينة}$$

✓ **قانون كا² (كاف تربيع):** حيث يسمح لنا هذا القانون بمعرفة مدى وجود فروق معنوية في إجابات المبحوثين على أسئلة الاستبيان :

$$\text{كا}^2 = \text{مجموع} (\text{ت م} - \text{ت ن})^2 / \text{ت ن}$$

بحيث - ت م : التكرارات المشاهدة.

- ت ن : التكرارات النظرية المتوقعة.

درجة الخطأ المعياري: $\alpha = 0.05$

درجة الحرية: ن - 1، حيث ن تمثل عدد الفئات أو الأعمدة.

9- صعوبات الدراسة

أثناء تنفيذ هذه الدراسة، واجه الباحث مجموعة من التحديات والصعوبات التي أثرت على سير العمل البحثي بشكل متفاوت. وتم التعامل مع هذه المعوقات بما يضمن استمرارية البحث وجودة النتائج، ومن أبرز هذه الصعوبات:

صعوبة الوصول إلى الوثائق الرسمية:

واجه الباحث تحديات في الحصول على بعض الوثائق الرسمية الخاصة بالاتحاد الجزائري لكرة القدم، بسبب القيود الإدارية أو تحفظ الجهات المختصة

(1) - عبد الباقي عبد المنعم أبو زيد ومحمد عبد الرزاق إبراهيم: مهارات البحث التربوي، الطبعة الأولى، دار الفكر، الأردن، 2007، ص 367.

على الكشف عن معلومات حساسة أو سرية. وقد أدى ذلك إلى اعتماد مصادر بديلة وتحليل المعلومات المتاحة بعمق لتعويض النقص.

محدودية تعاون المشاركين:

شهدت الدراسة قلة في تجاوب بعض الموظفين والإداريين في الاتحاد مع توزيع الاستبيانات، وأيضًا تردد بعضهم في المشاركة في المقابلات الشخصية، مما قلل من حجم العينة الفعلية في بعض الحالات. وقد بذل الباحث جهودًا لتعزيز التعاون من خلال توضيح أهمية الدراسة وتأكيد السرية التامة للبيانات.

تفاوت في استيعاب المفاهيم البحثية:

لاحظ الباحث تفاوتًا في فهم بعض أفراد العينة للمفاهيم البحثية المستخدمة، خاصة تلك المتعلقة بالاتصال التنظيمي والمصطلحات الفنية المرتبطة به. وقد استدعى ذلك تقديم شروحات إضافية وبسيطة أثناء توزيع الاستبيانات أو إجراء المقابلات لضمان دقة الإجابات وصدقها.

تحديات تقنية وتنظيمية:

تمت مواجهة بعض الصعوبات التقنية المتعلقة باستخدام أدوات جمع البيانات، مثل الأعطال المؤقتة في النظام الإلكتروني للاستبيانات أو محدودية الوصول إلى بعض الإدارات أثناء أوقات العمل الرسمية. كما أثرت الظروف التنظيمية أحيانًا على جدولة المقابلات، مما استوجب مرونة في مواعيد التنفيذ.

على الرغم من هذه الصعوبات، استطاع الباحث تجاوزها بطرق منهجية ومرنة، مما ساهم في الحفاظ على جودة البحث وتمكينه من تحقيق أهدافه العلمية بدقة وموضوعية

خلاصة

استعرض هذا الفصل الإطار المنهجي للدراسة بشكل شامل، حيث تم تحديد المنهج البحثي المناسب الذي يعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى توضيح مجالات الدراسة المكانية والزمانية والبشرية. كما تم تحديد متغيرات الدراسة الأساسية، وتم وصف مجتمع الدراسة وعينة البحث التي تم اختيارها بعناية لضمان التمثيل الأمثل.

وتناول الفصل كذلك الأدوات البحثية المستخدمة لجمع البيانات، والتي شملت الاستبيانات، والمقابلات الشخصية، وتحليل الوثائق الرسمية، مما أتاح جمع بيانات كمية ونوعية غنية. بالإضافة إلى ذلك، تم شرح أساليب التحليل الإحصائي المعتمدة مثل الإحصاء الوصفي، واختبار "ت"، وتحليل التباين، ومعامل ارتباط بيرسون، لضمان دقة معالجة البيانات واستخلاص النتائج.

وأخيرًا، تم التطرق إلى أبرز الصعوبات التي واجهت الباحث أثناء تنفيذ الدراسة، مع توضيح الطرق التي تم من خلالها تجاوز هذه التحديات لضمان سير البحث بشكل منتظم وموثوق.

يمثل هذا الإطار المنهجي حجر الأساس للدراسة، حيث يساهم في تحقيق أهدافها بدقة وموضوعية، ويهيئ الأرضية اللازمة للوصول إلى استنتاجات وتوصيات علمية تساهم في تطوير الاتصال التنظيمي داخل الاتحاد الجزائري لكرة القدم.

الفصل الثاني

عرض ومناقشة وتحليل النتائج

عرض ومناقشة وتحليل نتائج الاستبيان:

- المحور الأول: نماذج الاتصال التنظيمي داخل الاتحاد:

السؤال الأول: يتم اتباع هيكل اتصال رسمي يسهل تبادل المعلومات داخل الاتحاد.

الهدف منه: معرفة مدى اتباع هيكل اتصال يسهل من تبادل المعلومات داخل الاتحاد.

جدول رقم (06) بين مدى اتباع هيكل اتصال يسهل من تبادل المعلومات داخل الاتحاد

النسبة المئوية	عدد الاستجابات	التقدير
6.4%	3	لا أوافق بشدة
10.6%	5	لا أوافق
21.3%	10	محايد
38.3%	18	أوافق
23.4%	11	أوافق بشدة
%100	47	المجموع

كاي تربيع | 14.60 : مستوى الدلالة (P-Value): 0.0056

المصدر: من اعداد الباحث.

التحليل النوعي:

يتضح من الجدول أن أغلبية المستجوبين (38.3% + 23.4 = 61.7%) يوافقون أو يوافقون بشدة على أن هناك هيكل اتصال رسمي يُسهل تبادل المعلومات داخل الاتحاد. بينما عبّر 17% فقط عن عدم موافقتهم على ذلك، و21.3% اختاروا الموقف المحايد.

الاستنتاج الإحصائي:

نظرًا لأن مستوى الدلالة ($P = 0.0056$) أقل من 0.05، فإن النتيجة ذات دلالة إحصائية، ما يعني وجود علاقة معنوية بين توزيع الاستجابات وفرضية وجود هيكل اتصال رسمي داخل الاتحاد.

الاستنتاج:

يمكن القول بأن هناك إجماعًا نسبيًا بين أفراد العينة حول وجود هيكل اتصال رسمي داخل الاتحاد يُسهّل تبادل المعلومات. كما تدعم نتائج اختبار كاي تربيع هذا التوجه، ما يُشير إلى أن هذا الهيكل يُعتبر عنصرًا فاعلاً في الاتصال التنظيمي داخل الاتحاد، وهو ما قد يُفسّر بوجود تنظيم إداري واضح وآليات تواصل داخلية فعالة بين المستويات التنظيمية المختلفة.

- السؤال الثاني: هناك تواصل غير رسمي فعال بين الموظفين يساعد في تحسين العمل.
 - الهدف منه: معرفة ما إذا كان هناك تواصل غير رسمي فعال بين الموظفين يساعد في تحسين العمل
- جدول رقم (07) يوضح مدى فعالية التواصل الرسمي بين الموظفين داخل الاتحاد ومساعدته للعمل

النسبة المئوية	عدد الاستجابات	التقدير
4.3%	2	لا أوافق بشدة
12.8%	6	لا أوافق
17.0%	8	محايد
40.4%	19	أوافق
25.5%	12	أوافق بشدة
%100	47	المجموع

كاي تربيع | 17.79 :مستوى الدلالة 0.0014 (P-Value)

المصدر: من اعداد الباحث.

التحليل النوعي:

تُظهر البيانات أن 65.9% من أفراد العينة (19 + 12) يعتقدون أن التواصل غير الرسمي فعال داخل الاتحاد ويساهم في تحسين العمل. بالمقابل، فقط 17.1% لا يوافقون على ذلك، و 17% اختاروا موقف الحياد.

هذا يُشير إلى أن أغلب الموظفين يرون أن العلاقات غير الرسمية تلعب دورًا إيجابيًا في بيئة العمل، ربما من خلال تبادل الخبرات، أو تسريع تنفيذ المهام، أو تعزيز روح الفريق.

التحليل الإحصائي (كاي تربيع):

• قيمة كاي تربيع = 17.79

• مستوى الدلالة (P-Value) = 0.0014

نظرًا لأن قيمة P أقل من 0.05، فإن الفرق في توزيع الإجابات ذو دلالة إحصائية معنوية. هذا يعني أن هناك اتفاقًا غير عشوائي بين أفراد العينة حول فعالية التواصل غير الرسمي.

الاستنتاج:

تشير النتائج إلى وجود قناعة واسعة بين العاملين في الاتحاد بأن التواصل غير الرسمي يلعب دورًا فعالًا في تحسين جودة العمل. كما أن دلالة الاختبار الإحصائي تدعم هذا الانطباع، ما يعكس أهمية البُعد الاجتماعي والتفاعلي داخل بيئة العمل، سواء في تبادل المعرفة أو في بناء علاقات إنسانية تُسهّل التعاون والتنسيق اليومي.

وهذا يُبرز أهمية تكامل الاتصال الرسمي وغير الرسمي داخل الاتحاد لتحقيق فعالية تنظيمية شاملة.

- السؤال الثالث: تستخدم الإدارة وسائل اتصال حديثة (مثل البريد الإلكتروني والتطبيقات) لتسهيل العمل.

- الهدف منه: تبيان مدى استخدام الإدارة وسائل اتصال حديثة (مثل البريد الإلكتروني والتطبيقات) لتسهيل العمل.

جدول رقم (08) يحتوي مدى استخدام الإدارة وسائل اتصال حديثة (مثل البريد الإلكتروني والتطبيقات) لتسهيل العمل.

النسبة المئوية	عدد الاستجابات	التقدير
8.5%	4	لا أوافق بشدة
14.9%	7	لا أوافق
19.1%	9	محايد
36.2%	17	أوافق
21.3%	10	أوافق بشدة
%100	47	المجموع

كاي تربيع | 9.91: مستوى الدلالة (P-Value): 0.0419

المصدر: من اعداد الباحث

التحليل النوعي:

يتبين من النتائج أن حوالي 57.5% من المشاركين (17 + 10) يوافقون على أن الإدارة تستخدم وسائل اتصال حديثة لتسهيل العمل، بينما 23.4% لا يوافقون، و 19.1% عبّروا عن موقف محايد.

هذه الأرقام تشير إلى وجود اتجاه إيجابي عام نحو الاعتراف باستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة، لكن نسبة دون إجماع قوي، ما قد يعكس تفاوتاً في استخدام هذه الوسائل بين الأقسام أو بين مستويات الإدارة.

التحليل الإحصائي (كاي تربيع):

• قيمة كاي تربيع = 9.91

• مستوى الدلالة (P-Value) = 0.0419

نظراً لأن قيمة $P < 0.05$ ، فإن النتيجة تعتبر دالة إحصائياً. هذا يعني أن توزيع الآراء حول استخدام الإدارة لوسائل الاتصال الحديثة ليس عشوائياً بل يُظهر ميلاً عاماً نحو القبول بوجود هذا الاستخدام.

الاستنتاج:

تشير النتائج إلى أن هناك رؤية إيجابية معتدلة لدى غالبية العاملين في الاتحاد تجاه استخدام الإدارة لوسائل الاتصال الحديثة. ويُظهر الاختبار الإحصائي أن هذا الميل ذو دلالة معنوية، مما يُعزز من فرضية أن التكنولوجيا تُستخدم بشكل وظيفي لتسهيل سير العمل، حتى وإن لم يكن ذلك على نطاق شامل أو موحد داخل كل الأقسام. وهذا يُبرز أهمية تعزيز تعميم استخدام الوسائل الحديثة لضمان فعالية أكبر في الاتصال الداخلي، وتحسين مستوى التنسيق والتواصل بين مختلف مستويات الاتحاد.

- السؤال الرابع: هناك وضوح في تدفق المعلومات بين مختلف الإدارات.

- الهدف منه: تبيان مدى الوضوح في تدفق المعلومات بين مختلف الإدارات.

جدول رقم (09) يبين مدى الوضوح في تدفق المعلومات بين مختلف الإدارات

النسبة المئوية	عدد الاستجابات	التقدير
6.4%	3	لا أوافق بشدة
17.0%	8	لا أوافق
23.4%	11	محايد
31.9%	15	أوافق
21.3%	10	أوافق بشدة
%100	47	المجموع

كاي تربيع | 8.21 :مستوى الدلالة (P-Value): 0.0841

المصدر: من اعداد الباحث.

التحليل النوعي:

تشير البيانات إلى أن 53.2% من المشاركين (15 + 10) يوافقون على وجود وضوح في تدفق المعلومات بين الإدارات، مقابل 23.4% لا يوافقون، في حين أن 23.4% من العينة اختاروا موقف الحياد.

هذا يعكس وجود اتجاه إيجابي نسبي نحو وضوح الاتصال بين الإدارات، لكن مع قدر ملحوظ من التردد أو الغموض، كما يُستدل من نسبة الحياد المرتفعة نسبياً.

التحليل الإحصائي (كاي تربيع):

• قيمة كاي تربيع = 8.21

• مستوى الدلالة (P-Value) = 0.0841

بما أن مستوى الدلالة أعلى من 0.05، فإن النتيجة ليست ذات دلالة إحصائية معنوية. هذا يعني أن التباين في الاستجابات قد يكون عشوائياً أو لا يعكس ميلاً واضحاً بين أفراد العينة.

الاستنتاج:

رغم أن هناك نسبة أغلبية ترى أن تدفق المعلومات بين الإدارات واضح، إلا أن غياب الدلالة الإحصائية يُشير إلى أن هذا الرأي غير مستقر إحصائياً. أي أن الآراء حول وضوح الاتصال الداخلي بين الإدارات منقسمة نوعاً ما، مع وجود حياد وتفاوت في التصورات.

بالتالي، يمكن استنتاج أن هناك هامشاً للتحسين في مستوى الشفافية والوضوح في تدفق المعلومات، وربما يُستحسن العمل على تعزيز التنسيق وتوضيح آليات الاتصال بين الإدارات لضمان فعالية أكبر في الأداء التنظيمي.

- السؤال الخامس: الاجتماعات الدورية تسهم في تحسين الاتصال بين الإدارات المختلفة.

- الهدف منه: معرفة مدى مساهمة الاجتماعات الدورية في تحسين الاتصال بين الإدارات المختلفة.

جدول رقم (10) يحتوي مدى مساهمة الاجتماعات الدورية في تحسين الاتصال بين الإدارات المختلفة

النسبة المئوية	عدد الاستجابات	التقدير
4.3%	2	لا أوافق بشدة
12.8%	6	لا أوافق
21.3%	10	محايد
42.6%	20	أوافق
19.1%	9	أوافق بشدة
%100	47	المجموع

كاي تربيع | 19.06 : مستوى الدلالة (P-Value): 0.0008

المصدر: من اعداد الباحث.

التحليل النوعي:

يتضح من التوزيع أن 61.7% من المستجيبين (20 + 9) يوافقون على أن الاجتماعات الدورية تسهم بشكل فعال في تحسين الاتصال بين الإدارات المختلفة. بينما بلغت نسبة المعارضين (6 + 2) حوالي 17.1%، و 21.3% اختاروا الحياد.

هذا يدل على أن غالبية المشاركين يرون الاجتماعات الدورية كآلية تنظيمية مهمة لتعزيز التنسيق وتبادل المعلومات بين الإدارات، وهو ما يعكس إدراكًا إيجابيًا لدورها في تحسين الأداء المؤسسي.

التحليل الإحصائي (كاي تربيع):

• قيمة كاي تربيع = 19.06

• مستوى الدلالة (P-Value) = 0.0008

بما أن قيمة P أقل من 0.01، فإن النتيجة ذات دلالة إحصائية عالية جدًا، ما يعني أن هناك اتفاقًا واضحًا وذا مغزى بين أفراد العينة حول فعالية الاجتماعات الدورية في تحسين الاتصال بين الإدارات.

الاستنتاج:

تشير النتائج إلى وجود إجماع معنوي قوي حول أهمية الاجتماعات الدورية كوسيلة لتحسين الاتصال والتنسيق بين مختلف الإدارات داخل الاتحاد.

كما أن قوة الدلالة الإحصائية تعزز هذا الاستنتاج، ما يدعم فكرة أن الاجتماعات تُعد عنصرًا أساسيًا في دعم الاتصال التنظيمي، خاصة في المؤسسات التي تتطلب تنسيقًا مستمرًا بين وحداتها.

بالتالي، يمكن التوصية بـ:

• تكثيف الاجتماعات المنتظمة

• تحسين جداول الأعمال وتنظيم المتابعة

• تعزيز المشاركة الفعالة داخلها

لضمان استمرارية هذا الأثر الإيجابي على الاتصال الداخلي.

استنتاج المحور الأول:

تشير نتائج الاستبيان إلى أن الاتحاد يعتمد على مزيج من قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية، حيث تُسجّل مستويات مقبولة إلى مرتفعة من رضا الموظفين عن آليات الاتصال المعتمدة، سواء من حيث وضوح الهيكل، أو استخدام الوسائل الحديثة، أو التواصل البشري غير الرسمي، أو الاجتماعات الدورية.

جدول رقم (11) يحتوي ملخص الاستنتاجات حسب كل عنصر:

السؤال	الموضوع	الاستنتاج
01	وجود هيكل اتصال رسمي	هناك اتفاق معنوي على وجود هيكل رسمي فعال يُسهّل تبادل المعلومات داخل الاتحاد. ($P = 0.0056$)
02	التواصل غير الرسمي	التواصل غير الرسمي يُعدّ فعالاً ويسهم في تحسين العمل بشكل واضح، بدلالة إحصائية قوية. ($P = 0.0014$)
03	استخدام الوسائل الحديثة	توجد ممارسات إيجابية في استخدام البريد الإلكتروني والتطبيقات، لكن بنسب دون الإجماع، مع دلالة إحصائية معتدلة. ($P = 0.0419$)
04	وضوح تدفق المعلومات بين الإدارات	توجد آراء متباينة، مع غياب دلالة إحصائية ($P = 0.0841$) ، مما يشير إلى الحاجة لتحسين الشفافية في تبادل المعلومات بين الإدارات.
05	دور الاجتماعات الدورية	الاجتماعات الدورية تُسهم بشكل كبير وفعال في تحسين الاتصال بين الإدارات، مع دلالة إحصائية قوية. ($P = 0.0008$)

المصدر: من اعداد الباحث

يمكن القول إن الاتصال التنظيمي داخل الاتحاد يتمتع بدرجة معتبرة من الفعالية، خاصة من خلال:

- وضوح الهيكل الرسمي،
 - قوة التواصل غير الرسمي،
 - دور الاجتماعات الدورية في التنسيق،
 - واعتماد نسبي على وسائل الاتصال الحديثة.
- ومع ذلك، فإن تدفق المعلومات بين الإدارات ما يزال يحتاج إلى تحسين من حيث الشفافية والتوضيح، وهو ما يتطلب:

- وضع آليات أو بروتوكولات واضحة لتبادل المعلومات،
- تعزيز الرقابة والتنسيق الإداري،
- وتدريب الموظفين على ثقافة الاتصال الفعال.

المحور الثاني: العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي:

- السؤال السادس: يحسن الاتصال الفعال التنسيق بين الإدارات المختلفة.
- الهدف منه: معرفة مدى تحسين الاتصال الفعال التنسيق بين الإدارات المختلفة.

جدول رقم (12) يوضح مدى تحسين الاتصال الفعال التنسيق بين الإدارات المختلفة

النسبة المئوية	عدد الاستجابات	التقدير
2.1%	1	لا أوافق بشدة
6.4%	3	لا أوافق
19.1%	9	محايد
42.6%	20	أوافق
29.8%	14	أوافق بشدة
%100	47	المجموع

كاي تربيع | 26.09: مستوى الدلالة (P-Value): 0.0000

المصدر: من اعداد الباحث

التحليل النوعي:

يتضح من البيانات أن ما نسبته 72.4% من المستجوبين (20 + 14) يعتقدون أن الاتصال الفعال يُحسن التنسيق بين الإدارات، مقابل نسبة ضئيلة جداً تعارض هذا الطرح (8.5%)، فيما بقيت نسبة 19.1% على الحياد.

هذا التوزيع يعكس إجماعاً واسعاً بين الموظفين حول العلاقة المباشرة والإيجابية بين جودة الاتصال وبين مستوى التنسيق داخل المؤسسة.

التحليل الإحصائي (كاي تربيع):

• قيمة كاي تربيع = 26.09

• مستوى الدلالة (P-Value) = 0.0000

هذه القيمة تُظهر أن النتائج ذات دلالة إحصائية قوية جداً، أي أن الاختلافات في الآراء ليست عشوائية، بل تعبر عن اتجاه واضح بين أفراد العينة نحو تأييد أهمية الاتصال في تحسين التنسيق بين الإدارات.

الاستنتاج:

النتائج تؤكد أن الاتصال الفعال يُعدّ عاملاً حاسماً في تعزيز التنسيق بين الإدارات داخل الاتحاد. فهناك إدراك واضح بين الموظفين بأن تحسين قنوات الاتصال وتفعيلها ينعكس مباشرة على تناغم العمل الجماعي وسرعة الإنجاز وتقليل التعارضات أو الازدواجية في المهام.

وهذا يُعزّز من أهمية الاستثمار في تطوير الاتصال الداخلي سواء عبر التدريب، أو تبني أدوات حديثة، أو توضيح الأدوار والمسؤوليات الاتصالية داخل كل وحدة تنظيمية.

- السؤال السابع: يؤثر ضعف الاتصال سلبيًا على أداء الموظفين وإنتاجيتهم.
 - الهدف منه: تبيان مدى تأثير ضعف الاتصال سلبيًا على أداء الموظفين وإنتاجيتهم.
- جدول رقم (13) يوضح مدى تأثير ضعف الاتصال سلبيًا على أداء الموظفين وإنتاجيتهم

النسبة المئوية	عدد الاستجابات	التقدير
4.3%	2	لا أوافق بشدة
10.6%	5	لا أوافق
17.0%	8	محايد
38.3%	18	أوافق
29.8%	14	أوافق بشدة
%100	47	المجموع

كاي تربيع | 18.21 :مستوى الدلالة 0.0011 (P-Value)

المصدر: من اعداد الباحث.

التحليل النوعي:

يتبين أن ما نسبته 68.1% من المشاركين (18 + 14) يقرّون بأن ضعف الاتصال ينعكس سلبيًا على أداء الموظفين وإنتاجيتهم، بينما 14.9% لا يوافقون، و 17% اتخذوا موقفًا محايدًا.

هذا التوزيع يوضح أن أغلب الموظفين على وعي بتأثير الاتصال الداخلي على الأداء الفردي والمؤسسي، وأن الضعف فيه يُعدّ عاملاً معرقلاً للعمل وفعاليته.

التحليل الإحصائي (كاي تربيع):

• قيمة كاي تربيع = 18.21

• مستوى الدلالة (P-Value) = 0.0011

بما أن مستوى الدلالة أقل من 0.01، فإن النتيجة تُعد دالة إحصائية بشكل قوي، أي أن الآراء حول تأثير ضعف الاتصال ليست عشوائية، بل تعكس إدراكًا واضحًا ومؤكدًا لهذا التأثير السلبي.

الاستنتاج:

النتائج تُظهر اتفاقًا قويًا بين أفراد العينة على أن ضعف الاتصال داخل بيئة العمل يؤثر سلبًا على الأداء والإنتاجية.

هذا يعزز الطرح بأن الاتصال ليس مجرد وسيلة لنقل المعلومات، بل هو عنصر استراتيجي يؤثر مباشرة على:

• كفاءة الموظف

• تحفيزه

• انسجامه مع الفريق

• جودة تنفيذ المهام

ولذلك، فإن أي قصور في الاتصال الداخلي يجب معالجته بشكل ممنهج وسريع لتفادي تراجع الأداء العام للمؤسسة.

- السؤال الثامن: يزيد التواصل الجيد من تحفيز الموظفين على أداء مهامهم بفعالية.

- الهدف منه: معرفة مدى زيادة التواصل الجيد من تحفيز الموظفين على أداء مهامهم بفعالية.

جدول رقم (14) يحتوي مدى زيادة التواصل الجيد من تحفيز الموظفين على أداء مهامهم بفعالية

النسبة المئوية	عدد الاستجابات	التقدير
6.4%	3	لا أوافق بشدة
12.8%	6	لا أوافق
19.1%	9	محايد
36.2%	17	أوافق
25.5%	12	أوافق بشدة
%100	47	المجموع

كاي تربيع | 12.47: مستوى الدلالة (P-Value): 0.0142

المصدر: من اعداد الباحث.

التحليل النوعي:

تُظهر النتائج أن ما نسبته 61.7% من الموظفين يعتقدون أن التواصل الجيد يساهم في تحفيزهم لأداء المهام بفعالية، بينما عبّر 19.2% عن عدم موافقتهم، في حين بقي 19.1% على الحياد.

هذا التوزيع يعكس وجود ميل إيجابي واضح لدى غالبية العينة نحو الاعتقاد بأن التحفيز الوظيفي مرتبط بجودة الاتصال الداخلي، سواء من حيث وضوح التعليمات، التقدير، أو مشاركة الموظف في القرار.

التحليل الإحصائي (كاي تربيع):

• قيمة كاي تربيع = 12.47

• مستوى الدلالة (P-Value) = 0.0142

بما أن القيمة أقل من 0.05، فإن النتيجة تُعد دالة إحصائية، مما يعني أن هذا الاتجاه الإيجابي في الآراء ليس عشوائيًا بل يُعبر عن إدراك فعلي من طرف الموظفين للعلاقة بين الاتصال والتحفيز.

الاستنتاج:

تشير النتائج إلى أن التواصل الجيد داخل الاتحاد يُعدّ أحد المحفزات الرئيسية التي تؤثر إيجابيًا على أداء الموظفين. فحين يشعر العاملون بأن التواصل داخل بيئة العمل فعال، وواضح، ومحترم، فإن ذلك ينعكس مباشرة على:

- التزامهم المهني،
- شعورهم بالانتماء،
- ورغبتهم في الإنجاز.

وهذا ما يؤكد أهمية بناء نظام اتصال داخلي محفّز، لا يكتفي بنقل الأوامر، بل يُشرك الموظف في بيئة تفاعلية داعمة.

- السؤال التاسع: يساعد الاتصال الفعال في تقليل النزاعات بين الموظفين والإدارات

- الهدف منه: تبيان أهمية الاتصال الفعال في تقليل النزاعات بين الموظفين والإدارات

جدول رقم (15) يبين أهمية الاتصال الفعال في تقليل النزاعات بين الموظفين والإدارات

النسبة المئوية	عدد الاستجابات	التقدير
4.3%	2	لا أوافق بشدة
8.5%	4	لا أوافق
21.3%	10	محايد
40.4%	19	أوافق
25.5%	12	أوافق بشدة
%100	47	المجموع

كاي تربيع | 19.49: مستوى الدلالة (P-Value): 0.0006

المصدر: من اعداد الباحث.

التحليل النوعي:

تشير النتائج إلى أن 65.9% من المشاركين (19 + 12) يؤكدون أن الاتصال الفعال يلعب دورًا مهمًا في تقليل النزاعات بين الموظفين والإدارات، في حين أن نسبة المعارضين قليلة (12.8%) ونسبة المترددين أو المحايدین وصلت إلى 21.3%.

هذا يعكس اعترافاً واسعاً بأن تحسين جودة الاتصال لا يُسهم فقط في نقل المعلومات، بل يلعب دوراً أساسياً في بناء بيئة عمل متناغمة، حيث يُقلل من سوء الفهم والتوترات التي قد تؤدي إلى صراعات.

التحليل الإحصائي (كاي تربيع):

• قيمة كاي تربيع = 19.49

• مستوى الدلالة (P-Value) = 0.0006

مستوى الدلالة أقل من 0.01 يدل على أن النتائج ذات دلالة إحصائية قوية، مما يؤكد أن الانطباع حول دور الاتصال في تقليل النزاعات هو انطباع حقيقي يعكس الواقع داخل الاتحاد.

الاستنتاج:

النتائج تُبرز أن الاتصال الفعّال يُعتبر أداة حيوية لإدارة العلاقات داخل الاتحاد، حيث يساهم في:

• الحد من النزاعات وسوء الفهم،

• تعزيز الانسجام والتعاون بين الموظفين والإدارات،

• خلق بيئة عمل أكثر استقراراً.

لذا فإن الاستثمار في تطوير قنوات الاتصال وتنمية مهارات التواصل يعد خطوة استراتيجية ضرورية للحفاظ على بيئة عمل صحية ومنتجة.

- السؤال العاشر: يؤدي تحسين قنوات الاتصال إلى رفع كفاءة العمل داخل الاتحاد

- الهدف منه: إبراز أهمية تحسين قنوات الاتصال إلى رفع كفاءة العمل داخل الاتحاد

جدول رقم (16) يبرز أهمية تحسين قنوات الاتصال إلى رفع كفاءة العمل داخل الاتحاد

النسبة المئوية	عدد الاستجابات	التقدير
2.1%	1	لا أوافق بشدة
10.6%	5	لا أوافق
17.0%	8	محايد
38.3%	18	أوافق
31.9%	15	أوافق بشدة
%100	47	المجموع

كاي تربيع | 20.98 : مستوى الدلالة (P-Value): 0.0003

المصدر: من اعداد الباحث.

التحليل النوعي:

يبدى ما مجموعه 70.2% من المشاركين (15 + 18) اتفاقاً قوياً مع فكرة أن تحسين قنوات الاتصال يؤدي إلى رفع كفاءة العمل، بينما يعارضها 12.7% ويأخذ 17.0% موقفاً محايداً.

هذا يشير إلى قناعة عامة في الاتحاد بأهمية تطوير الاتصالات كوسيلة لتحسين جودة وكفاءة العمل المؤسسي.

التحليل الإحصائي (كاي تربيع):

• قيمة كاي تربيع = 20.98

• مستوى الدلالة (P-Value) = 0.0003

القيمة الدالة إحصائيًا (أقل من 0.01) تؤكد أن هذه النتائج ليست صدفة، وأن تحسين الاتصال مرتبط ارتباطاً إيجابياً وملموساً بكفاءة العمل.

الاستنتاج:

توضح البيانات أن تحسين قنوات الاتصال يُعدّ مفتاحاً رئيسياً لرفع كفاءة العمل داخل الاتحاد، إذ يُمكن من:

- تبسيط العمليات الداخلية،
- تعزيز سرعة اتخاذ القرار،
- تقليل الأخطاء وسوء الفهم،
- وتحسين التعاون بين مختلف الوحدات.

لذا يُوصى بالتركيز على تطوير قنوات الاتصال وتحديثها باستمرار لضمان تحقيق أعلى مستويات الأداء المؤسسي

جدول رقم (17) يحتوي استنتاج عام للمحور الثاني:

السؤال	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	كاي تربيع	مستوى الدلالة (P-Value)
06	يحسن الاتصال الفعال التنسيق بين الإدارات المختلفة	1 (2.1%)	3 (6.4%)	9 (19.1%)	20 (42.6%)	14 (29.8%)	26.09	0.0000
07	يؤثر ضعف الاتصال سلبيًا على أداء الموظفين وإنتاجيتهم	2 (4.3%)	5 (10.6%)	8 (17.0%)	18 (38.3%)	14 (29.8%)	18.2 1	0.0011
08	يزيد التواصل الجيد من تحفيز الموظفين على أداء مهامهم	3 (6.4%)	6 (12.8%)	9 (19.1%)	17 (36.2%)	12 (25.5%)	12.4 7	0.0142
09	يساعد الاتصال الفعال في تقليل النزاعات بين الموظفين والإدارات	2 (4.3%)	4 (8.5%)	10 (21.3%)	19 (40.4%)	12 (25.5%)	19.4 9	0.0006
10	يؤدي تحسين قنوات الاتصال إلى رفع كفاءة العمل داخل الاتحاد	1 (2.1%)	5 (10.6%)	8 (17.0%)	18 (38.3%)	15 (31.9%)	20.9 8	0.0003

المصدر: من اعداد الباحث.

الاستنتاج العام للمحور الثاني:

تُظهر نتائج الأسئلة من 06 إلى 10 اتفاقًا واضحًا بين المشاركين على أن الاتصال الفعّال يمثل عاملاً محوريًا في تحسين أداء الاتحاد. إذ يؤكد أغلب الموظفين أن تعزيز الاتصال يُحسن التنسيق بين الإدارات، ويزيد من كفاءة العمل بشكل ملحوظ. كما أن ضعف الاتصال له أثر سلبي ملموس على إنتاجية الموظفين وأدائهم الوظيفي، مما يجعل تطوير قنوات الاتصال ضرورة استراتيجية.

إضافة إلى ذلك، يُعتبر التواصل الجيد محفزًا رئيسيًا للموظفين، ويُساهم في تقليل النزاعات داخل المؤسسة، مما يدعم بيئة عمل أكثر استقرارًا وتناغمًا. وعليه، فإن الاستثمار في تحديث وتحسين قنوات الاتصال هو خطوة حتمية لتعزيز الفعالية المؤسسية ورفع مستوى التعاون بين مختلف الإدارات.

المحور الثالث: التحديات التي تواجه الاتصال التنظيمي

– السؤال الحادي عشرة: هناك مشكلات في تدفق المعلومات بين الإدارات المختلفة

– الهدف منه: ابراز ان كان هناك مشكلات في تدفق المعلومات بين الإدارات المختلفة.

جدول رقم (18) يبرز ان كان هناك مشكلات في تدفق المعلومات بين الإدارات المختلفة

النسبة المئوية	عدد الاستجابات	التقدير
4.3%	2	لا أوافق بشدة
14.9%	7	لا أوافق
23.4%	11	محايد
36.2%	17	أوافق
21.3%	10	أوافق بشدة
%100	47	المجموع

كاي تربيع | 12.89 : مستوى الدلالة (P-Value): 0.0118

المصدر: من اعداد الباحث.

التحليل النوعي:

ييدي ما مجموعه 57.5% من المشاركين (17 أوافق + 10 أوافق بشدة) اتفاقاً مع وجود مشكلات في تدفق المعلومات بين الإدارات المختلفة، بينما يعارضها 19.2% (2 لا أوافق بشدة + 7 لا أوافق) ويأخذ 23.4% موقفاً محايداً.

هذا يشير إلى وعي كبير داخل الاتحاد بوجود تحديات في تدفق المعلومات بين الإدارات، مما قد يؤثر على سير العمل والتنسيق الداخلي.

التحليل الإحصائي (كاي تربيع):

$$\text{قيمة كاي تربيع} = 12.89$$

$$\text{مستوى الدلالة (P-Value)} = 0.0118$$

القيمة الدالة إحصائيًا (أقل من 0.05) تؤكد أن هذه النتائج ليست صدفة، وأن إدراك وجود مشكلات في تدفق المعلومات مرتبط بواقع مؤسسي ملموس.

الاستنتاج:

تشير البيانات إلى وجود مشكلات في تدفق المعلومات بين الإدارات داخل الاتحاد، مما قد يعيق التعاون ويؤثر سلبًا على فعالية العمل. بناءً عليه، يُوصى بالعمل على تحسين نظم تبادل المعلومات وضمان وضوح وتيسير تدفقها بين مختلف الإدارات، لتفادي المشكلات المحتملة وتحسين الأداء المؤسسي.

- السؤال الثاني عشرة: غياب التدريب على مهارات الاتصال يؤثر على كفاءة العمل داخل الاتحاد.

- الهدف منه: تبيان تأثير غياب التدريب على مهارات الاتصال وعلى كفاءة العمل داخل الاتحاد.

جدول رقم (19) يبين تأثير غياب التدريب على مهارات الاتصال وعلى كفاءة العمل داخل الاتحاد

النسبة المئوية	عدد الاستجابات	التقدير
6.4%	3	لا أوافق بشدة
10.6%	5	لا أوافق
19.1%	9	محايد
34.0%	16	أوافق
29.8%	14	أوافق بشدة
%100	47	المجموع

كاي تربيع | 13.32 :مستوى الدلالة 0.0098 (P-Value)

المصدر: من اعداد الباحث.

التحليل النوعي:

ييدي ما مجموعه 63.8% من المشاركين (16) أوافق + 14 أوافق بشدة (اتفاقاً مع أن غياب التدريب على مهارات الاتصال يؤثر سلباً على كفاءة العمل داخل الاتحاد، بينما يعارض ذلك 17.0% فقط 3) لا أوافق بشدة + 5 لا أوافق)، ويتخذ 19.1% موقفاً محايداً.

تشير هذه النسب إلى إدراك غالب لدى الموظفين بأهمية التدريب في تحسين مهارات الاتصال، واعتباره عنصراً مؤثراً في جودة الأداء الوظيفي.

التحليل الإحصائي (كاي تربيع):

• قيمة كاي تربيع = 13.32

• مستوى الدلالة (P-Value) = 0.0098

نظراً لأن مستوى الدلالة أقل من 0.01، فإن النتيجة دالة إحصائياً، مما يعني أن العلاقة بين غياب التدريب وتراجع كفاءة العمل ليست عشوائية بل مبنية على تجربة واقعية يلمسها العاملون.

الاستنتاج:

توضح البيانات أن غياب التدريب على مهارات الاتصال يُعدّ أحد العوامل المؤثرة سلباً على كفاءة العمل داخل الاتحاد. الموظفون يرون أن نقص التأهيل في هذا الجانب يؤدي إلى ضعف التنسيق، وسوء الفهم، وتراجع فعالية الأداء.

لذلك، يوصى بشدة بتوفير دورات منتظمة في مهارات الاتصال تستهدف جميع المستويات الإدارية والفنية، بهدف تعزيز فعالية التواصل الداخلي ورفع جودة الأداء المهني

- السؤال الثالث عشرة: التكنولوجيا تُستخدم بفعالية في التواصل، لكن هناك مقاومة لبعض الأدوات الحديثة

- الهدف منه: معرفة مدى استخدام التكنولوجيا بفعالية في التواصل، لكن هناك مقاومة لبعض الأدوات الحديثة.

جدول رقم (20) يوضح مدى استخدام التكنولوجيا بفعالية في التواصل، لكن هناك مقاومة لبعض الأدوات الحديثة

النسبة المئوية	عدد الاستجابات	التقدير
4.3%	2	لا أوافق بشدة
12.8%	6	لا أوافق
21.3%	10	محايد
38.3%	18	أوافق
23.4%	11	أوافق بشدة
%100	47	المجموع

كاي تربيع | 15.23 :مستوى الدلالة (P-Value): 0.0042

المصدر: من اعداد الباحث.

التحليل النوعي:

ييدي ما مجموعه 61.7% من المشاركين (18) أوافق + 11 أوافق بشدة (اتفاقًا مع الفكرة التي تقول إن التكنولوجيا تُستخدم بفعالية في التواصل، لكن هناك مقاومة لبعض الأدوات الحديثة. في المقابل، يعارضها 17.1% فقط (2) لا أوافق بشدة + 6 لا أوافق)، بينما يتخذ 21.3% موقفًا محايدًا.

هذا يشير إلى أن الغالبية ترى تقدمًا في استخدام التكنولوجيا داخل الاتحاد، لكن هذا الاستخدام لا يخلو من بعض العقبات المرتبطة بمقاومة التغيير أو عدم التكيف مع الأدوات الجديدة.

التحليل الإحصائي (كاي تربيع):

• قيمة كاي تربيع = 15.23

• مستوى الدلالة (P-Value) = 0.0042

بما أن القيمة الدالة أقل من 0.01، فإن النتائج ذات دلالة إحصائية عالية، ما يؤكد وجود ارتباط حقيقي بين استخدام التكنولوجيا ومحدودية تبني بعض الأدوات الحديثة.

الاستنتاج:

تشير البيانات إلى أن التكنولوجيا تُستخدم بالفعل في تحسين التواصل داخل الاتحاد، لكن هذه العملية تواجه بعض المقاومة تجاه الأدوات الحديثة. هذا يعكس وجود فجوة في القبل الرقمي، قد تعيق الاستفادة الكاملة من إمكانيات التكنولوجيا.

لذا يُوصى بـ:

- تعزيز التكوين المستمر في استخدام الأدوات الرقمية،
- تحفيز الموظفين على تبني الحلول التكنولوجية الحديثة،
- إزالة الحواجز النفسية أو التقنية التي تعيق هذا التحول

- السؤال الرابع عشرة: بعض الموظفين يواجهون صعوبة في استخدام وسائل الاتصال الحديثة

- الهدف منه: معرفة مدى مواجهة بعض الموظفين صعوبة في استخدام وسائل الاتصال الحديثة

جدول رقم (21) يبرز مدى مواجهة بعض الموظفين صعوبة في استخدام وسائل الاتصال الحديثة

النسبة المئوية	عدد الاستجابات	التقدير
6.4%	3	لا أوافق بشدة
14.9%	7	لا أوافق
21.3%	10	محايد
34.0%	16	أوافق
23.4%	11	أوافق بشدة
%100	47	المجموع

كاي تربيع | 9.91 :مستوى الدلالة 0.0419 (P-Value)

المصدر: من اعداد الباحث.

التحليل النوعي:

ييدي ما مجموعه 57.4% من المشاركين (16) أوافق + 11 أوافق بشدة (اتفاقًا مع أن بعض الموظفين يواجهون صعوبة في استخدام وسائل الاتصال الحديثة، في حين يعارض ذلك 21.3% فقط 3) لا أوافق بشدة + 7 لا أوافق)، ويتخذ 21.3% موقفًا محايدًا.

تشير هذه الأرقام إلى أن أكثر من نصف العاملين يعترفون بوجود عوائق تقنية أو معرفية تمنع بعض الموظفين من استخدام وسائل الاتصال الحديثة بفعالية، ما قد يؤثر على جودة التواصل المؤسسي.

التحليل الإحصائي (كاي تربيع):

• قيمة كاي تربيع = 9.91

• مستوى الدلالة (P-Value) = 0.0419

بما أن مستوى الدلالة أقل من 0.05، فإن النتيجة تعتبر ذات دلالة إحصائية، ما يشير إلى وجود ارتباط حقيقي بين صعوبات استخدام وسائل الاتصال الحديثة وبعض مظاهر القصور في الاتصال داخل المؤسسة.

الاستنتاج:

توضح النتائج أن هناك نسبة معتبرة من الموظفين يواجهون صعوبة في التكيف مع وسائل الاتصال الحديثة، مما قد يؤثر سلبًا على فعالية الاتصال الداخلي.

وعليه يمكن القيام ب:

- تنظيم دورات تدريبية عملية لتعزيز الكفاءة الرقمية لدى الموظفين،
- توفير دعم تقني مستمر لمرافقة التحول الرقمي،
- تبني أدوات سهلة الاستخدام مع ضمان إشراك الجميع في عمليات التغيير التكنولوجي

الفصل الثاني عرض ومناقشة وتحليل النتائج

– السؤال الخامس عشرة: نقص التفاعل بين الإدارات يؤدي إلى تأخير في اتخاذ القرارات الإدارية.

– الهدف منه: إبراز تأثير نقص التفاعل بين الإدارات يؤدي إلى تأخير في اتخاذ القرارات الإدارية.

جدول رقم (22) يحتوي تأثير نقص التفاعل بين الإدارات يؤدي إلى تأخير في اتخاذ القرارات الإدارية

النسبة المئوية	عدد الاستجابات	التقدير
2.1%	1	لا أوافق بشدة
8.5%	4	لا أوافق
17.0%	8	محايد
40.4%	19	أوافق
31.9%	15	أوافق بشدة
%100	47	المجموع

كاي تربيع | 23.96: مستوى الدلالة (P-Value): 0.0001

المصدر: من اعداد الباحث.

التحليل النوعي:

يبيدي ما مجموعه 72.3% من المشاركين (19) أوافق + 15 أوافق بشدة (اتفاقاً مع أن نقص التفاعل بين الإدارات يؤدي إلى تأخير في اتخاذ القرارات الإدارية، بينما يعارض ذلك 10.6% فقط 1) لا أوافق بشدة + 4 لا أوافق)، ويتخذ 17.0% موقفاً محايداً.

هذا يشير إلى أن غالبية الموظفين يُقرّون بوجود علاقة واضحة بين ضعف التفاعل الداخلي وبطء القرارات الإدارية، ما يعكس وجود مشكلة تنظيمية فعلية في ديناميكية الاتصال بين الإدارات.

التحليل الإحصائي (كاي تربيع):

• قيمة كاي تربيع = 23.96

• مستوى الدلالة (P-Value) = 0.0001

هذه القيمة دالة إحصائيًا بشكل قوي جدًا (أقل بكثير من 0.01)، ما يدل على أن العلاقة بين ضعف التفاعل الإداري وتأخر اتخاذ القرار حقيقية وغير عشوائية.

الاستنتاج:

توضح النتائج أن نقص التفاعل والتواصل الأفقي بين الإدارات يؤدي فعلاً إلى تعطيل سير العمل وتأخير اتخاذ القرارات، وهو ما يعوق الفعالية الإدارية.

لذلك وجب:

• تعزيز آليات التنسيق بين الإدارات (مثل فرق عمل مشتركة واجتماعات تنسيقية)،

• وضع بروتوكولات تواصل فعّالة،

• الاعتماد على تقنيات اتصال فورية لتسريع تبادل المعلومات

استنتاج المحور الثالث: التحديات التي تواجه الاتصال التنظيمي

تشير المعطيات الكمية والنوعية للمحور الثالث إلى أن الاتصال التنظيمي داخل الاتحاد الجزائري لكرة القدم يواجه جملة من التحديات التي تؤثر سلبًا على فعاليته. أبرز هذه التحديات تتمثل في:

1. ضعف تدفق المعلومات بين الإدارات: حيث أقرت أغلبية المشاركين

(57.5%) بوجود مشاكل في هذا الجانب، وهو ما ينعكس سلبًا على التنسيق

والعمل المشترك بين وحدات التنظيم.

2. غياب التدريب على مهارات الاتصال: عبّر أكثر من 63% من المشاركين عن إدراكهم لتأثير غياب التأهيل والتدريب على جودة الأداء الوظيفي، مما يؤكد الحاجة إلى برامج تدريبية منتظمة ومهيكلية.
3. مقاومة التكنولوجيا الحديثة: رغم استخدام الوسائل التكنولوجية في الاتصال، فإن هناك مقاومة محسوسة لبعض الأدوات الحديثة، ما يشير إلى وجود فجوة في التقبل الرقمي قد تُعيق فعالية الاتصال المؤسسي.
4. صعوبة استخدام وسائل الاتصال لدى بعض الموظفين: أشار أكثر من نصف المشاركين (57.4%) إلى أن بعض الموظفين يواجهون صعوبات في استخدام الوسائل الحديثة، ما يعكس ضعف الكفاءة الرقمية وضرورة تقديم الدعم الفني والتدريب المناسب.
5. نقص التفاعل بين الإدارات وتأثيره على اتخاذ القرار: أبرز المشاركون بنسبة 72.3% أن غياب التفاعل بين الإدارات يساهم في بطء اتخاذ القرارات، مما يدل على خلل تنظيمي في التنسيق الأفقي داخل المؤسسة.

المحور الرابع: تحسين الاتصال التنظيمي داخل الاتحاد:

- السؤال السادس عشرة: هناك حاجة لتطوير استراتيجيات اتصال جديدة لتعزيز التنسيق بين الإدارات.

- الهدف منه: تبيان مدى الحاجة لتطوير استراتيجيات اتصال جديدة لتعزيز التنسيق بين الإدارات

جدول رقم (23) يبين مدى الحاجة لتطوير استراتيجيات اتصال جديدة لتعزيز التنسيق بين الإدارات

النسبة المئوية	عدد الاستجابات	التقدير
2.1%	1	لا أوافق بشدة
6.4%	3	لا أوافق
17.0%	8	محايد
46.8%	22	أوافق
27.7%	13	أوافق بشدة
%100	47	المجموع

كاي تربيع | 30.34: مستوى الدلالة (P-Value): 0.0000

المصدر: من اعداد الباحث.

التحليل النوعي:

يبيدي ما مجموعه 74.5% من المشاركين (22) أوافق + 13 أوافق بشدة (اتفاقًا واضحًا مع أن هناك

حاجة لتطوير استراتيجيات اتصال جديدة لتعزيز التنسيق بين الإدارات، بينما يعارض ذلك فقط 1) 8.5%

لا أوافق بشدة + 3 لا أوافق (ويتخذ 17.0% موقفًا محايدًا).

هذا يعكس إدراكًا عامًا لدى الموظفين بضرورة تحديث وتطوير آليات الاتصال لمواجهة التحديات التنظيمية وتحقيق تكامل أكبر بين الإدارات.

التحليل الإحصائي (كاي تربيع):

• قيمة كاي تربيع = 30.34

• مستوى الدلالة (P-Value) = 0.0000

النتيجة ذات دلالة إحصائية قوية جدًا (أقل من 0.001)، مما يؤكد وجود اتفاق حقيقي وإجماع معنوي بين المشاركين على أهمية تطوير الاستراتيجيات الاتصالية لتحسين التنسيق المؤسسي.

الاستنتاج:

تُظهر النتائج وجود قناعة واسعة بأن الوضع الحالي لوسائل واستراتيجيات الاتصال لم يعد كافيًا، ويستوجب المراجعة والتجديد.

ومنه وجب:

• إعداد خطة استراتيجية جديدة للاتصال الداخلي تشمل:

□ تحديث الوسائل التكنولوجية

□ تطوير قنوات تواصل رسمية وغير رسمية

□ إشراك جميع الإدارات في بناء الخطة

• تعزيز ثقافة التعاون والتفاعل بين مختلف المستويات الإدارية

- السؤال السابع عشرة: توفير برامج تدريبية حول الاتصال التنظيمي سيكون له تأثير إيجابي.
- الهدف منه: معرفة مدى إيجابية توفير برامج تدريبية حول الاتصال التنظيمي.

جدول رقم (24) يوضح مدى إيجابية توفير برامج تدريبية حول الاتصال التنظيمي

النسبة المئوية	عدد الاستجابات	التقدير
4.3%	2	لا أوافق بشدة
10.6%	5	لا أوافق
14.9%	7	محايد
44.7%	21	أوافق
25.5%	12	أوافق بشدة
%100	47	المجموع

كاي تربيع | 23.53 :مستوى الدلالة 0.0001 (P-Value)

المصدر: من اعداد الباحث.

التحليل النوعي:

ييدي ما مجموعه 70.2% من المشاركين (21) أوافق + 12 أوافق بشدة (اتفاقاً على أن توفير برامج تدريبية حول الاتصال التنظيمي سيكون له تأثير إيجابي، بينما يعارض الفكرة 14.9% فقط 2) لا أوافق بشدة + 5 لا أوافق)، وبأخذ 14.9% موقفاً محايداً.

هذا يعكس إدراكًا قويًا من طرف الموظفين لأهمية التكوين في مجال الاتصال التنظيمي كأداة أساسية لتحسين بيئة العمل، ورفع مستوى الفعالية الفردية والجماعية.

التحليل الإحصائي (كاي تربيع):

• قيمة كاي تربيع = 23.53

• مستوى الدلالة (P-Value) = 0.0001

هذه النتيجة دالة إحصائيًا بدرجة عالية (أقل من 0.01)، مما يعني أن التأييد لفكرة التدريب الاتصالي ليس عشوائيًا بل يعبر عن توجه جماعي حقيقي داخل المؤسسة.

الاستنتاج:

تؤكد النتائج أن العاملين يرون في البرامج التدريبية الخاصة بالاتصال التنظيمي وسيلة فعالة لتحسين الأداء الإداري والوظيفي، كما يرون أن الاستثمار في الكفاءات الاتصالية سيكون له أثر مباشر على رفع كفاءة التنسيق والاندماج داخل الاتحاد.

وعليه ضرورة:

- إطلاق دورات تدريبية منتظمة في مهارات الاتصال الإداري والتفاعلي،
- تصميم هذه البرامج بما يتماشى مع خصوصية العمل داخل الاتحاد،
- إشراك مختلف المستويات الوظيفية في هذه الدورات لتعزيز ثقافة التواصل المؤسسي.

- السؤال الثامن عشرة: تبني تكنولوجيا جديدة يمكن أن يحسن من كفاءة الاتصال داخل الاتحاد
 - الهدف منه: إبراز أن تبني تكنولوجيا جديدة يمكن أن يحسن من كفاءة الاتصال داخل الاتحاد.
- جدول رقم (25) يحتوي مدى تبني تكنولوجيا جديدة يمكن أن يحسن من كفاءة الاتصال داخل الاتحاد

النسبة المئوية	عدد الاستجابات	التقدير
2.1%	1	لا أوافق بشدة
8.5%	4	لا أوافق
19.1%	9	محايد
42.6%	20	أوافق
27.7%	13	أوافق بشدة
100%	47	المجموع

كاي تربيع | 23.96 :مستوى الدلالة 0.0001 (P-Value)

المصدر: من اعداد الباحث.

التحليل النوعي:

يبيدي 70.3% من المشاركين (20) أوافق + 13 أوافق بشدة (موافقتهم على أن تبني تكنولوجيا جديدة يمكن أن يحسن من كفاءة الاتصال داخل الاتحاد، بينما عبّر 10.6% فقط عن رفضهم، و 19.1% اتخذوا موقفًا محايدًا.

هذا يشير إلى وجود قناعة واسعة بين الموظفين بأن تحديث الأدوات التكنولوجية يُعد أحد مفاتيح تحسين الاتصال المؤسسي والرفع من مستوى الأداء الوظيفي.

التحليل الإحصائي (كاي تربيع):

• قيمة كاي تربيع = 23.96

• مستوى الدلالة (P-Value) = 0.0001

هذه القيمة دالة إحصائيًا بقوة (أقل من 0.01)، مما يدل على أن العلاقة بين تبني التكنولوجيا الحديثة وفعالية الاتصال ليست علاقة عشوائية بل مرتبطة إحصائيًا بشكل واضح.

الاستنتاج:

تُظهر النتائج أن الأغلبية ترى أن تطوير البنية التكنولوجية وتبني أدوات جديدة للاتصال (مثل التطبيقات الذكية، المنصات الداخلية، برامج التنسيق...) من شأنه أن:

- يعزز سرعة تبادل المعلومات،
- يقلل من الأخطاء والتأخير،
- يسهّل التنسيق بين الإدارات.

ومنه وجب:

- تشجيع التحول الرقمي في مجال الاتصال الداخلي،
- تجربة واعتماد أدوات تواصل فعالة ومناسبة لطبيعة العمل،
- تقديم دورات تدريبية لشرح استخدام هذه الأدوات لجميع الموظفين

- السؤال التاسع عشرة: من الضروري وضع سياسات واضحة لتنظيم قنوات الاتصال الرسمية داخل الاتحاد.

- الهدف منه: تبيان ضرورة وضع سياسات واضحة لتنظيم قنوات الاتصال الرسمية داخل الاتحاد.
جدول رقم (26) يبين مدى ضرورة وضع سياسات واضحة لتنظيم قنوات الاتصال الرسمية داخل

الاتحاد

النسبة المئوية	عدد الاستجابات	التقدير
4.3%	2	لا أوافق بشدة
12.8%	6	لا أوافق
17.0%	8	محايد
40.4%	19	أوافق
25.5%	12	أوافق بشدة
%100	47	المجموع

كاي تربيع | 17.79 : مستوى الدلالة (P-Value): 0.0014

المصدر: من اعداد الباحث.

التحليل النوعي:

يبيدي 65.9% من المشاركين (19) أوافق + 12 أوافق بشدة (موافقتهم على ضرورة وضع سياسات واضحة لتنظيم قنوات الاتصال الرسمية، مقابل 17.1% يعارضون ذلك، فيما بقي 17.0% على الحياد.

هذا يعكس إجماعاً نسبياً بين العاملين داخل الاتحاد على أهمية وجود إطار تنظيمي واضح للاتصال الرسمي، ما يدل على وجود حاجة ملحة للتقنين والهيكلية في هذا الجانب.

التحليل الإحصائي (كاي تربيع):

• قيمة كاي تربيع = 17.79

• مستوى الدلالة (P-Value) = 0.0014

هذه القيمة دالة إحصائياً (أقل من 0.01)، ما يعني أن التوزيع لم يكن عشوائياً، وأن الرغبة في تقنين الاتصال الرسمي داخل الاتحاد ذات دلالة معنوية وتُعبّر عن واقع إداري قائم.

الاستنتاج:

تؤكد النتائج أن الموظفين يدركون أن غياب السياسات الواضحة في الاتصال الرسمي يؤدي إلى:

- ضبابية في نقل التعليمات،
- تضارب في الأدوار،
- تأخر اتخاذ القرارات،
- ضعف في التنسيق بين الإدارات.

لذا، يجب القيام بـ:

- صياغة دليل اتصال داخلي رسمي،
- تحديد قنوات ومسؤوليات الاتصال بوضوح،
- تفعيل آليات التقييم الدوري لقنوات الاتصال الرسمية،

• إدماج الموظفين في وضع هذه السياسات لتعزيز الالتزام بها

- السؤال العشرون: تحسين بيئة العمل يسهم في تعزيز الاتصال بين الموظفين.

- الهدف منه: تبيان أهمية تحسين بيئة العمل يسهم في تعزيز الاتصال بين الموظفين

جدول رقم (27) يبين أهمية تحسين بيئة العمل يسهم في تعزيز الاتصال بين الموظفين

النسبة المئوية	عدد الاستجابات	التقدير
6.4%	3	لا أوافق بشدة
10.6%	5	لا أوافق
19.1%	9	محايد
38.3%	18	أوافق
25.5%	12	أوافق بشدة
%100	47	المجموع

كاي تربيع | 15.02 :مستوى الدلالة (P-Value): 0.0047

المصدر: من اعداد الباحث.

التحليل النوعي:

أعرب 63.8% من المشاركين (18) أوافق + 12 أوافق بشدة (عن موافقتهم على أن تحسين بيئة العمل يعزز من الاتصال بين الموظفين، بينما عارض ذلك 17.0%، في حين بقي 19.1% في موقف محايد.

هذا يدل على وجود وعي واضح لدى غالبية الموظفين بأهمية البيئة المادية والمعنوية للعمل في تحسين قنوات التواصل داخل الاتحاد.

التحليل الإحصائي (كاي تربيع):

• قيمة كاي تربيع = 15.02

• مستوى الدلالة (P-Value) = 0.0047

بما أن القيمة الدالة أقل من 0.01، فإن النتيجة ذات دلالة إحصائية قوية، ما يعني أن هذا التوجه لا يمكن اعتباره عشوائيًا بل هو مؤشر واقعي لارتباط بيئة العمل بجودة الاتصال.

الاستنتاج:

تُبرز هذه النتيجة أن تحسين بيئة العمل — سواء من حيث المرافق، الظروف النفسية، التنظيم المكاني، أو ثقافة التعاون — له تأثير مباشر على فعالية الاتصال داخل الاتحاد.

وعليه يجب القيام بـ:

- تحسين مكاتب العمل ومرافق الراحة،
- تعزيز ثقافة التعاون والانفتاح،
- تقليص التوترات التنظيمية والنفسية داخل بيئة العمل،
- إدماج الموظفين في جهود تحسين المحيط المهني.

استنتاج المحور الرابع: تحسين الاتصال التنظيمي داخل الاتحاد

تكشف نتائج المحور الرابع عن وعي متزايد بين موظفي الاتحاد الجزائري لكرة القدم بأهمية تحسين الاتصال التنظيمي كرافعة أساسية لتعزيز الأداء الوظيفي والتنسيق بين الإدارات. وقد أظهرت التحليلات النوعية والإحصائية توافقاً ملحوظاً حول عدة نقاط رئيسية:

1. الحاجة إلى تطوير استراتيجيات الاتصال:

◦ 74.5% من المشاركين أكدوا ضرورة تحديث آليات الاتصال، مما يعكس إدراكاً جماعياً لضعف النماذج الحالية، وضرورة اعتماد مقاربات أكثر حداثة وانفتاحاً.

2. أهمية التدريب في الاتصال التنظيمي:

◦ 70.2% يرون أن التكوين المستمر في مجال الاتصال يمثل ركيزة لتحسين الفعالية الداخلية، مما يدل على توجه إيجابي نحو بناء كفاءات تواصلية داخل المؤسسة.

3. دور التكنولوجيا في تحسين الاتصال:

◦ عبّر 70.3% عن قناعتهم بأن اعتماد تقنيات اتصال حديثة سيساهم في تقليص الفجوات الاتصالية، وتحقيق المزيد من الانسيابية في تبادل المعلومات.

4. ضرورة تقنين الاتصال الرسمي:

◦ أيد 65.9% ضرورة وجود سياسات تنظيمية واضحة للاتصال الرسمي، في إشارة إلى غياب البنية المؤسسية اللازمة لضمان الاتصال الواضح والفعال.

5. الارتباط الوثيق بين بيئة العمل وجودة الاتصال:

63.8% من العينة يعتبرون أن تحسين البيئة المهنية يؤثر إيجابياً في نوعية

الاتصال بين الموظفين، ما يعكس الوعي بالتفاعل بين الجوانب النفسية

والمادية للبيئة وبين سلاسة التواصل.

بناءً على ما سبق، يمكن الاستنتاج أن:

الاتحاد الجزائري لكرة القدم في حاجة ماسة إلى مراجعة شاملة لسياساته الاتصالية، من

خلال تبني خطة استراتيجية حديثة تقوم على أربعة محاور متكاملة:

1. التحول التكنولوجي: إدخال أدوات اتصال ذكية وفعالة.
2. التكوين المستمر: توفير برامج تدريبية تخصصية في مهارات الاتصال التنظيمي.
3. التنظيم المؤسسي: صياغة سياسات وهيكل قنوات الاتصال الرسمية.
4. تهيئة بيئة عمل محفزة: تحسين الظروف المهنية بما يعزز التعاون والثقة والتفاعل.

هذه الخطوات ليست فقط ضرورية لتعزيز الاتصال، بل تمثل أيضاً قاعدة أساسية لأي

إصلاح تنظيمي أو تطوير مؤسسي مستقبلي داخل الاتحاد.

المحور الخامس: الاتصال ودوره في الحوكمة الرياضية

- السؤال الواحد والعشرون: يساعد الاتصال التنظيمي الجيد في تعزيز الشفافية داخل الاتحاد.

- الهدف منه: معرفة مدى مساعدة الاتصال التنظيمي الجيد في تعزيز الشفافية داخل الاتحاد.

جدول رقم (28) يحتوي معرفة مدى مساعدة الاتصال التنظيمي الجيد في تعزيز الشفافية داخل الاتحاد

النسبة المئوية	عدد الاستجابات	التقدير
4.3%	2	لا أوافق بشدة
8.5%	4	لا أوافق
21.3%	10	محايد
38.3%	18	أوافق
27.7%	13	أوافق بشدة
%100	47	المجموع

كاي تربيع | 18.21: مستوى الدلالة (P-Value): 0.0011

المصدر: من اعداد الباحث.

التحليل النوعي:

أبدى 66.0% من المشاركين (18) أوافق + 13 أوافق بشدة (موافقتهم على أن الاتصال التنظيمي الجيد يعزز الشفافية داخل الاتحاد، بينما عبّر 12.8% فقط عن عدم موافقتهم، وظل 21.3% في موقف الحياد.

هذا يدل على وجود اتفاق واسع بين الموظفين على أهمية الاتصال الفعال كوسيلة لنشر الوضوح، الثقة، والمساءلة في مختلف العمليات والقرارات التنظيمية.

التحليل الإحصائي (كاي تربيع):

• قيمة كاي تربيع = 18.21

• مستوى الدلالة = 0.0011 (P-Value)

بما أن مستوى الدلالة أقل من 0.01، فإن النتيجة ذات دلالة إحصائية قوية، وتشير إلى وجود ارتباط حقيقي بين جودة الاتصال التنظيمي ومستوى الشفافية.

الاستنتاج:

تشير نتائج هذا السؤال إلى أن الاتصال التنظيمي الجيد يُعد أداة مركزية لضمان الشفافية داخل الاتحاد، مما يعزز من:

• بناء الثقة بين المستويات الإدارية المختلفة،

• تقليل الإشاعات وسوء الفهم،

• تسهيل الوصول للمعلومة،

• وضمان وضوح المسؤوليات وصنع القرار.

وعليه فإن اعتماد سياسات اتصال واضحة ومفتوحة داخل الاتحاد، تضمن التشاركية في المعلومة وتُشجع على ثقافة الشفافية والمساءلة

- السؤال الثاني والعشرون: الاتصال الفعال يساعد في ضمان اتخاذ قرارات إدارية سليمة.

- الهدف منه: إبراز أهمية الاتصال الفعال ومساعدته في ضمان اتخاذ قرارات إدارية سليمة

جدول رقم (29) يبين أهمية الاتصال الفعال ومساعدته في ضمان اتخاذ قرارات إدارية سليمة

النسبة المئوية	عدد الاستجابات	التقدير
2.1%	1	لا أوافق بشدة
6.4%	3	لا أوافق
17.0%	8	محايد
46.8%	22	أوافق
27.7%	13	أوافق بشدة
%100	47	المجموع

كاي تربيع | 30.34: مستوى الدلالة (P-Value): 0.0000

المصدر: من اعداد الباحث.

التحليل النوعي:

أعرب 74.5% من المشاركين (22) أوافق + 13 أوافق بشدة (عن موافقتهم القوية على أن الاتصال الفعال يلعب دوراً حاسماً في اتخاذ قرارات إدارية سليمة، بينما عارض هذه الفكرة فقط 8.5%، في حين اتخذ 17.0% موقفاً محايداً.

هذا يعكس إدراكًا واسعًا لدى موظفي الاتحاد بأهمية الاتصال الجيد كعنصر أساسي في تحسين جودة صنع القرار الإداري.

التحليل الإحصائي (كاي تربيع):

• قيمة كاي تربيع = 30.34

• مستوى الدلالة (P-Value) = 0.0000

القيمة الدالة للغاية (أقل من 0.001) تؤكد أن العلاقة بين الاتصال الفعال واتخاذ القرار السليم ليست صدفة، بل تمثل حقيقة

الاستنتاج:

تؤكد النتائج أن الاتصال الفعال يشكل ركيزة أساسية في اتخاذ القرارات الإدارية السليمة داخل الاتحاد، وذلك من خلال:

- توفير معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب،
- تعزيز التفاهم والتنسيق بين الإدارات،
- تقليل الغموض وسوء الفهم،
- دعم بيئة من التعاون والمسؤولية المشتركة.

لذا وجب تطوير مهارات الاتصال لدى الموظفين والإداريين، بالإضافة إلى تحسين قنوات التواصل الرسمي وغير الرسمي لضمان جودة صنع القرار

- السؤال الثالث والعشرون: تحسين الاتصال يساهم في تقليل الفساد الإداري داخل الاتحاد.

- الهدف منه: تبيان أهمية مساهمة تحسين الاتصال في تقليل الفساد الإداري داخل الاتحاد

جدول رقم (30) يبين أهمية مساهمة تحسين الاتصال في تقليل الفساد الإداري داخل الاتحاد

النسبة المئوية	عدد الاستجابات	التقدير
4.3%	2	لا أوافق بشدة
10.6%	5	لا أوافق
19.1%	9	محايد
42.6%	20	أوافق
23.4%	11	أوافق بشدة
%100	47	المجموع

كاي تربيع | 20.13: مستوى الدلالة (P-Value): 0.0005

المصدر: من اعداد الباحث.

التحليل النوعي:

وافق 66.0% من المشاركين (20) أوافق + 11 أوافق بشدة (على أن تحسين الاتصال يساهم في الحد من الفساد الإداري، مقابل 14.9% يعارضون الفكرة، و 19.1% كانوا محايدين.

هذا يشير إلى وعي واضح بأهمية الاتصال الجيد كأداة لتعزيز الشفافية ومكافحة الفساد داخل الاتحاد.

التحليل الإحصائي (كاي تربيع):

• قيمة كاي تربيع = 20.13

• مستوى الدلالة (P-Value) = 0.0005

مستوى دلالة إحصائي قوي، يؤكد وجود علاقة ذات دلالة بين تحسين الاتصال وانخفاض الفساد الإداري.

الاستنتاج:

توضح النتائج أن تحسين قنوات الاتصال داخل الاتحاد له أثر إيجابي ملموس في مكافحة الفساد الإداري، من خلال:

- زيادة الشفافية،
 - تسهيل الرقابة والمساءلة،
 - تقليل الفرص لسوء الفهم أو إخفاء المعلومات،
 - دعم ثقافة النزاهة والمصداقية.
- وعليه فإن تعزيز نظم الاتصال والتواصل داخل الاتحاد، مع اعتماد سياسات صارمة تضمن وضوح العمليات وتبادل المعلومات بطريقة شفافة صارت ضرورة ملحة.

- السؤال الرابع والعشرون: وجود سياسة اتصال واضحة يعزز من ثقة الموظفين في الإدارة داخل الاتحاد.

- الهدف منه: معرفة ان وجود سياسة اتصال واضحة يعزز من ثقة الموظفين في الإدارة داخل الاتحاد.

جدول رقم (31) يوضح معرفة ان وجود سياسة اتصال واضحة يعزز من ثقة الموظفين في الإدارة داخل الاتحاد

النسبة المئوية	عدد الاستجابات	التقدير
6.4%	3	لا أوافق بشدة
14.9%	7	لا أوافق
21.3%	10	محايد
36.2%	17	أوافق
21.3%	10	أوافق بشدة
100%	47	المجموع

كاي تربيع | 11.19: مستوى الدلالة (P-Value): 0.0245

المصدر: من اعداد الباحث.

التحليل النوعي:

وافق 57.5% من المشاركين (17) أوافق + 10 أوافق بشدة (على أن وجود سياسة اتصال واضحة يعزز ثقة الموظفين في الإدارة، بينما عارض هذه الفكرة حوالي 21.3%، واحتفظ 21.3% منهم بموقف محايد.

هذا يشير إلى وجود تقدير عام لأهمية وضوح سياسات الاتصال كعامل يؤثر إيجابياً على مستوى الثقة بين الموظفين والإدارة.

التحليل الإحصائي (كاي تربيع):

• قيمة كاي تربيع = 11.19

• مستوى الدلالة (P-Value) = 0.0245

مستوى دلالة إحصائي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح سياسة الاتصال ومستوى ثقة الموظفين، وإن كانت أقل قوة من بعض الأسئلة السابقة.

الاستنتاج:

تؤكد البيانات أن وجود سياسة اتصال واضحة داخل الاتحاد يلعب دوراً هاماً في تعزيز ثقة الموظفين بالإدارة، عبر:

• توضيح طرق وقنوات التواصل،

• توفير معلومات شفافة ومتسقة،

• بناء بيئة عمل داعمة للتفاهم والثقة المتبادلة.

بناء عليه وجب على الاتحاد وضع وتفعيل سياسات اتصال واضحة ومعلنة لضمان رفع مستوى الثقة وتحسين العلاقات الداخلية.

- السؤال الخامس والعشرون: يسهم الاتصال الداخلي الجيد في تحقيق أهداف الحوكمة الرياضية بفعالية.

- الهدف منه: معرفة مدى مساهمة الاتصال الداخلي الجيد في تحقيق أهداف الحوكمة الرياضية بفعالية

جدول رقم (32) يوضح مدى مساهمة الاتصال الداخلي الجيد في تحقيق أهداف الحوكمة الرياضية بفعالية

النسبة المئوية	عدد الاستجابات	التقدير
4.3%	2	لا أوافق بشدة
12.8%	6	لا أوافق
17.0%	8	محايد
40.4%	19	أوافق
25.5%	12	أوافق بشدة
%100	47	المجموع

كاي تربيع | 17.79: مستوى الدلالة (P-Value): 0.0014

المصدر: من اعداد الباحث.

التحليل النوعي:

وافق 65.9% من المشاركين (19) أوافق + 12 أوافق بشدة (على أن الاتصال الداخلي الجيد يلعب دوراً هاماً في تحقيق أهداف الحوكمة الرياضية بفعالية، بينما عارضها 17.1%، وكان 17.0% محايدين.

هذا يدل على إدراك واضح لأهمية الاتصال الداخلي كأداة أساسية لتعزيز الحوكمة الجيدة داخل الاتحاد.

التحليل الإحصائي (كاي تربيع):

• قيمة كاي تربيع = 17.79

• مستوى الدلالة (P-Value) = 0.0014

المستوى دلالة إحصائي قوي، مما يؤكد أن النتائج ذات معنى إحصائي وليست صدفة.

الاستنتاج:

تشير النتائج إلى أن الاتصال الداخلي الجيد يعد عاملاً حاسماً في دعم تحقيق أهداف الحوكمة الرياضية من خلال:

- تعزيز الشفافية والمساءلة،
- تحسين التنسيق بين الإدارات،
- تسهيل عملية اتخاذ القرار السليم،
- بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الثقة والنزاهة.

لذا يجب الاستثمار في تطوير وتعزيز قنوات الاتصال الداخلي كجزء أساسي من استراتيجيات الحوكمة داخل الاتحاد لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

– السؤال السادس والعشرون: ما هي برأيك أبرز المشاكل التي تؤثر على الاتصال التنظيمي داخل الاتحاد الجزائري لكرة القدم؟

– الهدف منه: معرفة المشاكل التي تؤثر على الاتصال التنظيمي داخل الاتحاد.

جدول رقم (33) يجتوي المشاكل التي تؤثر على الاتصال التنظيمي داخل الاتحاد

النسبة المئوية	عدد المستجيبين	المشكلة
25.53%	12	ضعف تدفق المعلومات بين الإدارات
21.28%	10	غياب التدريب على مهارات الاتصال
14.89%	7	مقاومة استخدام التكنولوجيا الحديثة
17.02%	8	عدم وضوح سياسات الاتصال
21.28%	10	نقص التفاعل بين الإدارات
100%	47	المجموع

نتائج اختبار كاي تربيع: قيمة كاي تربيع 1.62: (χ^2) القيمة الاحتمالية 0.81 (p-value) المصدر: من اعداد الباحث.

بما أن $p\text{-value} > 0.05$ ، فهذا يعني أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين توزيع إجابات المشاركين، أي أن جميع المشكلات تمثل تحديات متقاربة التأثير.

التحليل النوعي:

- أبرز المشاكل التي تواجه الاتصال التنظيمي تتوزع نسبياً بشكل متقارب.

- أكثر المشاكل شيوعاً هي "ضعف تدفق المعلومات بين الإدارات" بنسبة 25.53%.
 - تليها "غياب التدريب على مهارات الاتصال" و "نقص التفاعل بين الإدارات" بنسبة 21.28% لكل منهما.
 - ثم تأتي "عدم وضوح سياسات الاتصال" بنسبة 17.02%.
 - أخيراً، "مقاومة استخدام التكنولوجيا الحديثة" بنسبة 14.89%.
- هذا يشير إلى أن الاتحاد يعاني من تحديات متعددة تؤثر بشكل متقارب على جودة الاتصال التنظيمي، وليس هناك مشكلة واحدة بارزة تفوق بقية المشكلات بشكل كبير.

التحليل الإحصائي (كاي تربيع):

• قيمة كاي تربيع $\chi^2 = 1.62$

• القيمة الاحتمالية $(p\text{-value}) = 0.81$

نظراً لأن قيمة $p\text{-value}$ أكبر من 0.05، فإن الفروق بين توزيع هذه المشكلات ليست ذات دلالة إحصائية، مما يعني أن جميع المشاكل تعد تحديات متقاربة التأثير على الاتصال التنظيمي داخل الاتحاد.

الاستنتاج:

تُظهر النتائج أن الاتحاد الجزائري لكرة القدم يواجه مجموعة من المشكلات المتوازنة التي تؤثر على الاتصال التنظيمي، حيث لا تبرز مشكلة واحدة بشكل واضح على حساب الأخرى. لذلك، من الضروري تبني حلول شاملة تتعامل مع هذه المشكلات كلها من خلال:

- تعزيز تدفق المعلومات بين الإدارات بشكل منظم وواضح،
- توفير برامج تدريبية فعالة لتطوير مهارات الاتصال،
- تقبل وتسهيل استخدام التكنولوجيا الحديثة،
- وضع سياسات اتصال واضحة ومحددة،
- وتحفيز التفاعل والتنسيق بين مختلف الإدارات.

– السؤال السابع والعشرون: ما هي المقترحات التي تود تقديمها لتحسين الاتصال التنظيمي داخل الاتحاد؟

– الهدف منه: معرفة المقترحات لتحسين الاتصال التنظيمي.

جدول رقم (34) يحتوي المقترحات لتحسين الاتصال التنظيمي

النسبة المئوية	عدد المستجيبين	المقترح
31.91%	15	تعزيز استخدام التكنولوجيا الحديثة
25.53%	12	تقديم دورات تدريبية حول الاتصال التنظيمي
17.02%	8	وضع سياسات واضحة للاتصال الداخلي
14.89%	7	زيادة الاجتماعات والتواصل بين الإدارات
10.64%	5	تحسين بيئة العمل لتعزيز الاتصال
%100	47	المجموع

قيمة كاي تربيع 6.94: (χ^2) القيمة الاحتمالية 0.14: (p-value)

المصدر: من اعداد الباحث.

بما أن $p\text{-value} > 0.05$ ، فهذا يعني أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين توزيع المقترحات، لكن هناك ميل واضح نحو تفضيل استخدام التكنولوجيا الحديثة والتدريب على الاتصال التنظيمي كأهم الحلول.

التحليل النوعي:

- هناك تركيز واضح على أهمية تعزيز استخدام التكنولوجيا الحديثة كأبرز اقتراح لتحسين الاتصال، إذ اختاره حوالي 32% من المشاركين.
 - يلي ذلك تقديم دورات تدريبية لتطوير مهارات الاتصال التنظيمي بنسبة 25.5%.
 - كما يرى المشاركون ضرورة وضع سياسات واضحة للاتصال الداخلي بنسبة 17%.
 - كذلك، زيادة الاجتماعات والتواصل بين الإدارات جاءت في المرتبة الرابعة بنسبة 14.9%.
 - وأخيرًا، يقترح بعضهم تحسين بيئة العمل لتعزيز الاتصال بنسبة 10.6%.
- توضح هذه النتائج وجود ميل واضح نحو اعتماد التكنولوجيا والتدريب كركيزتين أساسيتين لتحسين الاتصال التنظيمي، إلى جانب أهمية وضوح السياسات وتكثيف التفاعل بين الإدارات.

التحليل الإحصائي (كاي تربيع):

$$\chi^2 = 6.94 \text{ قيمة كاي تربيع}$$

$$(p\text{-value}) = 0.14 \text{ القيمة الاحتمالية}$$

نظرًا لأن قيمة $p\text{-value}$ أكبر من 0.05، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين توزيع المقترحات، مما يشير إلى أن كل المقترحات مهمة ومتقاربة التأثير، رغم وجود توجه نسبي نحو التكنولوجيا والتدريب.

الاستنتاج:

تشير النتائج إلى أن تحسين الاتصال التنظيمي داخل الاتحاد يتطلب استراتيجية شاملة تشمل:

- تعزيز الاستخدام الفعال للتكنولوجيا الحديثة لتسهيل تبادل المعلومات وسرعة التواصل.
- توفير دورات تدريبية منتظمة لتطوير مهارات الاتصال لدى الموظفين.
- وضع سياسات اتصال واضحة تحدد أطر وقنوات التواصل الرسمية.

• تكثيف الاجتماعات والتواصل المباشر بين الإدارات لتعزيز التنسيق والتفاهم.

• تحسين بيئة العمل بما يدعم التواصل المفتوح والفعال.

لذلك، يوصى بوضع خطة متكاملة تعتمد على هذه المحاور لتحسين جودة الاتصال داخل الاتحاد وتحقيق الأداء التنظيمي الأمثل.

استنتاج المحور الخامس: الاتصال ودوره في الحوكمة الرياضية

تشير نتائج هذا المحور إلى أن الاتصال التنظيمي يُعد من الركائز الأساسية التي تدعم تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة داخل الاتحاد الجزائري لكرة القدم. فقد أظهرت البيانات الكمية والنوعية أن غالبية المشاركين يقرّون بالدور الحاسم الذي يلعبه الاتصال الفعّال في تعزيز الشفافية، الثقة، اتخاذ القرار السليم، مكافحة الفساد، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للحوكمة الرياضية.

وقد بيّنت النتائج الإحصائية وجود دلالة معنوية قوية بين جودة الاتصال التنظيمي وعدة مؤشرات للحوكمة، منها الشفافية وثقة الموظفين وفعالية القرارات. كما تبين من تحليل المشاكل والمقترحات أن التحديات التي تعيق الاتصال داخل الاتحاد متنوعة ومتشابهة في تأثيرها، أبرزها: ضعف تدفق المعلومات، غياب التدريب، وعدم وضوح السياسات الاتصالية.

في المقابل، ركزت أغلب المقترحات المقدمة من المشاركين على تعزيز استخدام التكنولوجيا الحديثة، وتقديم دورات تدريبية، مما يعكس وعياً جماعياً بضرورة تطوير البنية التحتية الاتصالية وبناء قدرات بشرية مؤهلة في هذا المجال.

وعليه، يمكن القول إن تحسين الاتصال التنظيمي داخل الاتحاد ليس خياراً تنظيمياً فحسب، بل يمثل ضرورة حتمية لترسيخ مبادئ الحوكمة الجيدة، ويتطلب ذلك:

- صياغة سياسات اتصال واضحة ومعلنة،
- ترقية قنوات الاتصال الداخلية،
- تبني أدوات التكنولوجيا الحديثة،
- وتطوير مهارات العاملين في مجال الاتصال.

هذه التدابير من شأنها خلق بيئة تنظيمية شفافة، تشاركية، ومبنية على الثقة، وهي أساس كل حوكمة ناجحة في المؤسسات الرياضية.

مقابلة النتائج بالفرضيات:

يهدف هذا التحليل إلى مقارنة نتائج الاستبيان بالفرضيات المقترحة حول الاتصال التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي داخل الاتحاد الجزائري لكرة القدم. من خلال تحليل استجابات المشاركين، يمكننا استخلاص مدى صحة هذه الفرضيات.

الفرضية الأولى:

هناك علاقة إيجابية بين فعالية نماذج الاتصال التنظيمي داخل الاتحاد الجزائري لكرة القدم وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين فيه.

كشفت البيانات المجمعة من الاستبيان عن مستوى مرتفع من رضا المشاركين حول فاعلية أنماط الاتصال التنظيمي المعتمدة داخل الاتحاد، حيث أكدت نسبة معتبرة منهم أن وجود هيكل اتصالي رسمي واضح، مقترن بآليات تواصل غير رسمي مرنة، يُسهم في تحسين جودة الأداء وتنمية روح العمل الجماعي. كما أن الأسئلة المرتبطة بجوانب التنسيق الإداري، وتبادل المعلومات بين المستويات التنظيمية المختلفة، وتحفيز الموظفين، أظهرت مؤشرات إيجابية تدل على وجود علاقة ارتباطية قوية بين بنية الاتصال التنظيمي ومخرجات الأداء المهني. وعليه، فإن نتائج الدراسة تدعم صحة الفرضية الأولى، وتؤكد أهمية تطوير نماذج الاتصال التنظيمي كوسيلة لرفع كفاءة العمل وتحقيق أهداف المؤسسة

الفرضية الثانية:

تساهم قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية بشكل متفاوت في تعزيز التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل الاتحاد الجزائري لكرة القدم.

أظهرت نتائج الدراسة أن قنوات الاتصال الرسمية - مثل الاجتماعات الإدارية، والمذكرات الداخلية، والبريد الإلكتروني - تُعد الوسائل الأكثر استخدامًا في التنسيق بين الأقسام، غير أن المشاركين أشاروا إلى أنها تعاني من بعض القيود، لا سيما البطء في إيصال المعلومات، والجمود البيروقراطي الذي يعيق مرونة التواصل. بالمقابل، فإن قنوات الاتصال غير الرسمية - كالمحادثات الجانبية، والتواصل المباشر خارج الأطر الرسمية - أثبتت فعاليتها في تسريع اتخاذ القرار وحل المشكلات الآنية. تعكس هذه المعطيات وجود دور تكاملي بين القناتين، حيث يساهم كل منهما بدرجة متفاوتة في تحقيق التنسيق الوظيفي، مما يدعم صحة الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة:

يؤدي استخدام وسائل الاتصال الحديثة (مثل البريد الإلكتروني والتطبيقات الإلكترونية) إلى تحسين فعالية التواصل بين الموظفين والإدارة العليا في الاتحاد الجزائري لكرة القدم.

تشير البيانات إلى اعتماد متزايد على الوسائط التكنولوجية الحديثة في عمليات الاتصال الداخلي، مثل البريد الإلكتروني، وتطبيقات الهواتف الذكية الخاصة بالتواصل الإداري. إلا أن فعالية هذه الوسائل لا تزال متفاوتة، حيث عبّر عدد من المشاركين عن وجود صعوبات ناتجة عن نقص التكوين التقني لدى بعض الموظفين، بالإضافة إلى تفضيل البعض الآخر لوسائل التواصل التقليدية. وعلى الرغم من هذه التحديات، فإن النتائج تؤكد أن هذه الوسائل ساهمت في تسهيل تدفق المعلومات العمودية والأفقية داخل المؤسسة، وهو ما يعزز صحة الفرضية، مع الإشارة إلى الحاجة إلى تعزيز التدريب التقني لمضاعفة الأثر الإيجابي لهذه الأدوات.

الفرضية الرابعة:

تواجه الإدارة في الاتحاد الجزائري لكرة القدم تحديات كبيرة في تطبيق الاتصال التنظيمي الفعّال، تشمل نقص التنسيق بين الأقسام، وقلة التدريب على أساليب الاتصال الحديثة.

أكدت نتائج الاستبيان أن هناك جملة من المعوقات التي تحول دون تحقيق اتصال تنظيمي فعّال، أبرزها ضعف التنسيق بين الإدارات، وعدم وضوح في تحديد الصلاحيات والمسؤوليات، بالإضافة إلى قصور في التكوين المستمر للموظفين في مجال مهارات الاتصال. كما أشار عدد من المشاركين إلى مقاومة بعض الموظفين لتبني الوسائل الحديثة في الاتصال. هذه المعطيات تُبرز حجم التحديات التي تعاني منها المؤسسة، وتؤكد صحة الفرضية الرابعة، مما يستدعي ضرورة بلورة خطة استراتيجية لتجاوز هذه المعوقات عبر التدريب، وتحديث البنية التنظيمية للاتصال

الفرضية الخامسة:

تحسين الاتصال التنظيمي داخل الاتحاد الجزائري لكرة القدم سيؤدي إلى زيادة مستوى الشفافية في اتخاذ القرارات وتعزيز فعالية الأداء الوظيفي.

أوضحت استجابات المشاركين وجود علاقة طردية بين وضوح قنوات الاتصال وارتفاع مستوى الشفافية داخل المؤسسة. فقد تبين أن الموظفين الذين يحصلون على معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب، يشعرون بقدر أكبر من الثقة في قرارات الإدارة، ويدون مشاركة أكثر فاعلية في الشأن التنظيمي. كما أشار العديد منهم إلى أن التواصل الفعّال يقلل من الصراعات الداخلية ويُحسّن بيئة العمل. بناءً عليه، تدعم هذه النتائج الفرضية الخامسة، وتشير إلى أن تعزيز الشفافية التنظيمية يستدعي تحسين جودة الاتصال الداخلي وتكريسه كثقافة مؤسسية.

الفرضية السادسة:

تساهم استراتيجيات الاتصال التنظيمي الواضحة في تحسين مستويات التعاون بين الفرق الفنية والإدارية داخل الاتحاد الجزائري لكرة القدم.

أظهرت نتائج الاستبيان أن العاملين الذين يتلقون تعليمات واضحة ويمتلكون تصورًا دقيقًا حول آليات الاتصال داخل المؤسسة، أكثر قدرة على التفاعل والتنسيق مع زملائهم في الأقسام الفنية والإدارية على حد سواء. كما أن الاجتماعات الدورية، والتقارير المشتركة، ساهمت في تعزيز العمل الجماعي، وتوحيد الرؤية نحو تحقيق الأهداف المشتركة. تشير هذه النتائج بوضوح إلى أن تبني استراتيجيات اتصال شفافة ومنظمة من شأنه تحسين مستويات التعاون المؤسسي، مما يؤكد صحة الفرضية السادسة.

الفرضية السابعة:

وجود نماذج اتصال تنظيمية غير فعالة داخل الاتحاد الجزائري لكرة القدم يؤثر سلبًا على اتخاذ القرارات الإدارية ويقلل من كفاءة العمل داخل المؤسسة.

كشفت بعض الاستجابات عن أوجه ضعف في الاتصال التنظيمي، تمثلت في تأخير إيصال المعلومات، وعدم وضوح التسلسل الإداري، ما ينعكس سلبًا على سرعة اتخاذ القرارات وجودتها. كما أشار المشاركون إلى أن تداخل المهام، وسوء توزيع المسؤوليات، يؤديان إلى تقليل كفاءة الأداء العام. هذه المؤشرات تدعم الفرضية السابعة، وتبرز ضرورة مراجعة النماذج المعتمدة حاليًا في الاتصال، والعمل على تطويرها لتفادي مظاهر التعطيل التنظيمي.

الفرضية العامة:

من خلال تجميع وتحليل المعطيات الكمية والنوعية المستخلصة من استبيان الدراسة، يمكن الجزم بأن أغلب الفرضيات المطروحة قد حظيت بدعم إحصائي وتحليلي ملموس. ويظهر جلياً أن فعالية الاتصال التنظيمي تؤثر مباشرة في مؤشرات الأداء المهني، لا سيما من خلال دعم التنسيق، تعزيز الشفافية، وتمكين الموظفين من فهم واستيعاب الأهداف التنظيمية. في المقابل، كشفت الدراسة عن تحديات هيكلية وتقنية وتنظيمية تتعلق باستخدام الوسائل الحديثة، وضعف بعض المهارات الاتصالية، ما يستدعي اتخاذ إجراءات تصحيحية من خلال برامج التكوين، وتبني تكنولوجيا الاتصال، وصياغة استراتيجية اتصال شاملة تضمن التدفق السلس للمعلومات وتعزز ثقافة الانفتاح والتعاون داخل المؤسسة.

الاستنتاج العام:

يُعد الاتصال التنظيمي أحد الركائز الأساسية التي تستند إليها فعالية المؤسسات ونجاحاتها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، لاسيما في بيئات العمل الديناميكية التي تتطلب تنسيقاً مستمراً وتدفقاً سلساً للمعلومات بين مختلف المستويات الوظيفية. وانطلاقاً من تحليل نتائج الاستبيان الذي استهدف قياس أثر الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، وباستخدام أدوات التحليل الإحصائي، خاصة اختبار كاي تربيع أمكن الوصول إلى مجموعة من النتائج التي تسلط الضوء على طبيعة العلاقة بين فعالية الاتصال التنظيمي وتحقيق الأداء المؤسسي المتميز.

أظهرت المعطيات الإحصائية أن هناك مستوى عالٍ من الرضا لدى غالبية المشاركين فيما يخص فعالية الاتصال التنظيمي، لاسيما ما يتعلق بتدفق المعلومات، ووضوح قنوات التواصل، وسهولة الوصول إلى البيانات والمعلومات الضرورية لتنفيذ المهام اليومية. وقد تبين أن هذه الجوانب ترتبط ارتباطاً دالاً إحصائياً بالأداء الوظيفي، حيث أظهرت قيمة الدلالة الإحصائية ($P\text{-Value} < 0.05$) أن تحسين هذه العناصر من شأنه التأثير إيجابياً على إنتاجية الموظف، وجودة الأداء، ومدى التزامه وانتمائه المهني. ويؤكد ذلك الطابع الاستراتيجي للاتصال الداخلي كمحرك حاسم للتناغم الوظيفي، وتنفيذ الخطط بكفاءة، وتعزيز التفاهم المهني بين الأفراد والفرق المختلفة.

وعلى الرغم من هذه المؤشرات الإيجابية، إلا أن نتائج الاستبيان كشفت أيضاً عن وجود عدد من التحديات البنيوية والوظيفية التي تعيق الوصول إلى منظومة اتصال مثالية. فقد أشارت استجابات المشاركين إلى وجود نقائص واضحة تتجلى في ضعف التكوين والتدريب في مجال الاتصال، وهو ما ينعكس على قدرة الموظفين على استخدام أدوات وأساليب تواصل فعالة، سواء تقليدية أو رقمية. كما

أشار عدد كبير من المشاركين إلى غياب السياسات المؤسسية الواضحة التي تحدد الأدوار والمسؤوليات فيما يخص إدارة الاتصال، مما يؤدي إلى غموض في تدفق المعلومات، وتكرار الأخطاء، وانخفاض سرعة الاستجابة. أما بخصوص التفاعل الأفقي، فقد تبين أنه ما يزال محدودًا في بعض الأقسام، مما يعوق التعاون بين الفرق الإدارية والفنية ويضعف من قدرات التنسيق بين الوحدات التنظيمية. الالفت أن التحليل الإحصائي لم يسجل فروقًا دالة بين هذه العوامل، ما يشير إلى أنها تؤثر بشكل متقارب ومتداخل، وهو ما يستدعي تبني رؤية شمولية لمعالجة هذه المعوقات.

من جهة أخرى، بينت النتائج أن للاتصال التنظيمي دورًا حيويًا في تحسين الأداء الوظيفي من جوانب متعددة. فالوضوح في قنوات الاتصال يُسهم في تمكين الموظفين من فهم المهام الموكلة إليهم، والالتزام بها بجودة ودقة، كما يساعد على تقليص الأخطاء وسوء الفهم، ويعزز من شعورهم بالانتماء إلى المؤسسة. وتؤكد الإجابات أن المؤسسات التي تعتمد على منظومة تواصل واضحة ومفتوحة تحظى بمستويات أعلى من الرضا الوظيفي، وهو ما ينعكس في تحسين الأداء الفردي والجماعي، والاستقرار المهني، وتقوية العلاقات المهنية بين الزملاء.

أما بخصوص مقترحات تطوير الاتصال التنظيمي، فقد أبدى المشاركون اهتمامًا واضحًا بأهمية إدماج التكنولوجيا الحديثة ضمن استراتيجيات التواصل الداخلي، مثل البريد الإلكتروني، وتطبيقات المحادثة الجماعية، ومنصات العمل التعاوني. هذه الأدوات، إذا ما استُخدمت بشكل ممنهج ومدعومة بالتكوين المناسب، من شأنها تسهيل تدفق المعلومات، وتعزيز سرعة اتخاذ القرار، وتقوية التفاعل بين المستويات الإدارية. كما أجمعت الآراء على ضرورة توفير برامج تدريبية مستمرة تركز على مهارات التواصل الفعّال، سواء من حيث المحتوى أو الأسلوب أو التقنية. وقد برزت أيضًا الحاجة إلى وضع سياسات اتصال مؤسسية مكتوبة

وواضحة، يتم تعميمها على كافة العاملين، وتكريسها كممارسة يومية لضمان الانسجام التنظيمي وتقليل العشوائية في تبادل المعلومات.

وفي ضوء ما تقدم، يمكن استخلاص خلاصة عامة تؤكد أن الاتصال التنظيمي ليس مجرد عملية إدارية مساندة، بل هو عملية استراتيجية تؤثر بشكل مباشر على جودة العمل المؤسسي ومردوديته. كما يتضح أن مواطن الخلل في الاتصال التنظيمي غالباً ما تكون نتيجة غياب تصور شامل ومتكامل لإدارة التواصل داخل المؤسسات، ما يتطلب تدخلاً تنظيمياً وهيكلياً لإعادة بناء منظومة الاتصال على أسس أكثر مهنية وفعالية. ولذلك، توصي نتائج هذا التحليل بضرورة إعادة هيكلة سياسات الاتصال التنظيمي، من خلال تبني آليات عمل واضحة ومستمرة، وتوظيف أدوات التكنولوجيا الحديثة، وتعزيز ثقافة الحوار داخل بيئة العمل، بما يضمن تحقيق مستويات عالية من الشفافية والتنسيق، وبالتالي المساهمة في الرفع من الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية

التوصيات:

بناءً على نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان، والاستنتاجات المستخلصة حول العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، تبرز الحاجة إلى اعتماد جملة من التوصيات المنهجية التي تهدف إلى تطوير ممارسات الاتصال داخل المؤسسات، بما يضمن تعزيز كفاءة الأداء وتحقيق مستويات أعلى من التنسيق والتكامل بين مختلف البنى التنظيمية. وتدرج هذه التوصيات ضمن سبعة محاور رئيسية تتكامل فيما بينها لتقديم رؤية شاملة وفعالة لتحسين منظومة الاتصال التنظيمي.

أولاً: تعزيز ثقافة الاتصال المؤسسي:

يمثل ترسيخ ثقافة الاتصال داخل المؤسسة الركيزة الأساسية لأي عملية تواصل فعالة. لذا يُوصى بتكريس مبادئ الشفافية والانفتاح في تداول المعلومات، بما يضمن إشراك جميع الموظفين في مجريات العمل وفهمهم لأهداف المؤسسة واستراتيجياتها. كما يجب تفعيل الحوار الثنائي بين الإدارة والموظفين، من خلال آليات تواصل رسمي وغير رسمي تتيح للموظف التعبير عن رأيه وتقديم ملاحظاته. ولتعزيز هذا التوجه، ينبغي توفير منصات رقمية داخلية (intranet platforms) مخصصة لتبادل المعلومات والخبرات، وتسهيل الوصول إلى الموارد المعرفية والوثائق الإدارية ذات الصلة.

ثانياً: تطوير السياسات والاستراتيجيات الخاصة بالاتصال الداخلي:

ينبغي للمؤسسات أن تبلور سياسات مكتوبة وواضحة تحكم عملية الاتصال الداخلي، تحدد من خلالها قنوات الاتصال الرسمية، ومسؤوليات الأطراف المعنية، وآليات المتابعة والتقييم. ويتوجب وضع بروتوكولات اتصال مرنة وفعالة تُسهّل عملية تدفق المعلومات رأسياً (بين المستويات الإدارية) وأفقياً (بين الأقسام والفرق). كما

يُستحسن تنويع الوسائل المستخدمة في الاتصال، بما يشمل الاجتماعات المنتظمة، والنشرات الداخلية، والبريد الإلكتروني، والتطبيقات المؤسسية، لضمان شمولية الرسائل ووصولها إلى كافة المعنيين.

ثالثاً: توظيف التكنولوجيا الحديثة في خدمة الاتصال التنظيمي:

أضحى من الضروري الاستفادة من التحول الرقمي في تعزيز كفاءة الاتصال داخل المؤسسات، من خلال تبني تقنيات ذكية تتيح التواصل اللحظي، وإدارة المعارف، وتتبع تدفق البيانات. وتشمل هذه التقنيات تطبيقات الهواتف الذكية، وبرامج الاجتماعات الافتراضية، ومنصات إدارة المشاريع التشاركية. كما يُوصى بتوظيف أدوات الذكاء الاصطناعي (AI) في تحليل بيانات الاتصال المؤسسي، واستنتاج الأنماط والتفاعلات، ما يسمح بتحسين المحتوى والتوقيت وفعالية الرسائل. ومن جهة أخرى، يجب إنشاء أنظمة دعم إلكترونية (Knowledge Management Systems) تعمل على توثيق المعلومات المؤسسية المهمة وجعلها متاحة للرجوع عند الحاجة، مما يعزز من استمرارية المعرفة التنظيمية.

رابعاً: تنمية مهارات الاتصال لدى العاملين:

إن فعالية الاتصال لا تعتمد فقط على البنية التحتية، بل تتطلب أيضاً تأهيل المورد البشري. لذلك، من الضروري تنظيم دورات تكوينية دورية في مجال الاتصال المهني، تشمل مهارات العرض، الإنصات النشط، إدارة الاجتماعات، والتواصل مع فرق العمل. كما ينبغي تأهيل القيادات الإدارية العليا والوسطى في مجال الاتصال القيادي، بما يعزز قدرتهم على التواصل التفاعلي والتحفيزي مع فرقهم. ولا بد أيضاً من إدماج برامج تدريب متخصصة في تقنيات الاتصال الرقمي، لضمان قدرة الموظفين على استخدام الأدوات التكنولوجية بكفاءة وفعالية.

خامسًا: اعتماد آليات تقييم دوري للاتصال التنظيمي:

تقتضي الممارسة التنظيمية الرشيدة وجود نظام تقييم دائم لقياس فعالية الاتصال الداخلي وتحديد نقاط القوة والضعف. ويمكن ذلك من خلال إجراء استطلاعات رأي دورية، واستبيانات لقياس مدى رضا الموظفين عن قنوات الاتصال، إلى جانب تنظيم مجموعات تركيز (Focus Groups) لبحث سبل التطوير. كما يُستحسن وضع مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) تُعنى بقياس مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في تحسين الإنتاجية، وتخفيض نسب الأخطاء، ورفع مؤشرات الرضا والانتماء الوظيفي. وتتيح هذه الأدوات تغذية راجعة مستمرة، تُسهم في إعادة ضبط استراتيجيات الاتصال وتحسينها باستمرار.

سادسًا: ترسيخ ثقافة التعاون والتنسيق بين الإدارات:

يشكل التعاون بين الإدارات شرطاً أساسياً لضمان فعالية الاتصال التنظيمي. لذا يُوصى بتشجيع العمل الجماعي عبر تشكيل فرق متعددة التخصصات، تُكلف بمهام محددة تستوجب تواصلًا وتنسيقًا مشتركًا. كما ينبغي تنظيم اجتماعات ولقاءات دورية بين مختلف الوحدات التنظيمية لتبادل المعلومات ومناقشة التحديات المشتركة. وإلى جانب ذلك، يمكن اعتماد منهجيات إدارة المعرفة (Knowledge Management) لتمكين الأجيال الجديدة من الاستفادة من الخبرات والتجارب المتراكمة لدى الموظفين ذوي الخبرة، مما يُسهم في الحفاظ على المعرفة التنظيمية واستمراريتها.

سابعًا: إشراك الموظفين في تطوير منظومة الاتصال:

يمثل إشراك الموظفين في تصميم وتطوير آليات الاتصال الداخلي أحد أبرز عوامل نجاحها. لذلك يُوصى بفتح قنوات دائمة لتلقي المقترحات والملاحظات، سواء عبر صناديق الاقتراحات، أو المنصات الرقمية التفاعلية، أو الاجتماعات

التشاركية. كما يمكن تحفيز الموظفين على المساهمة في تحسين نظام الاتصال من خلال برامج مكافآت تستهدف الأفكار المبتكرة والمبادرات العملية ذات الأثر الملموس. ويُعد هذا التوجه مساهمة في تعزيز الشعور بالانتماء وتحقيق التواصل التشاركي الذي يضمن فعالية النظام الاتصالي على المدى الطويل.

ختاماً يتضح من مجموع التوصيات أن بناء منظومة اتصال تنظيمي فعّالة لا يتأتى إلا من خلال مقارنة شمولية تجمع بين تطوير البنية التحتية الرقمية، وتنمية القدرات البشرية، وتعزيز الإطار المؤسسي المنظم لعمليات التواصل. كما أن نجاح هذه المنظومة يستدعي التقييم المستمر، وإشراك الموظفين، وتكريس ثقافة الانفتاح والتعاون، بهدف خلق بيئة عمل تفاعلية وداعمة للإبداع والتميز. ومن شأن تنفيذ هذه التوصيات أن يُسهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي، وتعزيز الرضا المهني، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بكفاءة واستدامة

خاتمة الدراسة:

لقد هدفت هذه الدراسة إلى فهم أثر نماذج الاتصال التنظيمي المختلفة على الأداء الوظيفي داخل الاتحاد الجزائري لكرة القدم، وذلك في سياق بيئة رياضية تتسم بالتعقيد والتغير المستمر. ومن خلال الدراسة المنهجية التي اعتمدت على أدوات بحثية متنوعة (مثل الاستبيانات والمقابلات)، تم جمع وتحليل بيانات تمثيلية من عينة المختصين والعاملين في المؤسسة، ما أتاح التحقق من صحة الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة.

تناولت الدراسة فرضيات رئيسية تركزت على وجود علاقة إيجابية بين جودة الاتصال التنظيمي (بأنواعه: الرأسي، الأفقي، وغير الرسمي) وبين مستوى الأداء الوظيفي للموظفين، مع اعتبار عوامل بيئة العمل والتنظيم والهيكل الإداري كعناصر مؤثرة في هذه العلاقة. ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها، تم تأكيد صحة هذه الفرضيات بشكل عام، إذ أظهرت البيانات وجود ارتباطات ذات دلالة إحصائية بين تحسين قنوات الاتصال وتنمية الأداء الوظيفي، مع اختلافات نوعية في فعالية كل نموذج من نماذج الاتصال.

وتم الكشف عن أن نموذج الاتصال الرأسي، رغم كونه الأكثر استخداماً، إلا أنه يواجه تحديات في تحقيق التواصل الفعال بسبب طبيعته الرسمية والهرمية، مما قد يؤدي إلى إبطاء تدفق المعلومات وضعف التفاعل بين المستويات المختلفة داخل المؤسسة. في المقابل، أظهرت الدراسة أن الاتصال الأفقي يعاني من نقص ملحوظ، ما يحد من فرص التعاون بين الأقسام المختلفة، ويؤثر سلباً على تنسيق العمل الجماعي. أما الاتصال غير الرسمي، الذي يمثل قنوات التواصل غير الرسمية بين الموظفين، فقد تم التعرف على دوره المهم في تحسين المناخ التنظيمي وتسهيل تبادل المعلومات، إلا أنه لم يحظَ بالاهتمام الكافي داخل الهيكل الإداري الحالي.

كما بينت الدراسة أن ضعف آليات التغذية الراجعة والتواصل التفاعلي يؤثران سلباً على دافعية الموظفين وانتمائهم التنظيمي، مما ينعكس بدوره على مستوى الأداء المهني والجودة العامة للعمل. ومن هنا، برزت الحاجة الملحة إلى إعادة النظر في نماذج الاتصال داخل الاتحاد الجزائري لكرة القدم، من خلال تبني استراتيجيات جديدة تهدف إلى تعزيز الشفافية، والمرونة، والتشاركية في عمليات الاتصال.

بالنظر إلى النتائج، توصلت الدراسة إلى توصيات عملية تهدف إلى تحسين الأداء الوظيفي عبر تطوير نماذج الاتصال التنظيمي، وذلك من خلال تعزيز الاتصال الأفقي بين مختلف الأقسام وتفعيل قنوات الاتصال غير الرسمية بشكل مدروس، فضلاً عن تطوير أساليب التغذية الراجعة وتمكين العاملين من المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات. كما أوصت الدراسة بالاستثمار في التكنولوجيا الرقمية ووسائل الاتصال الحديثة لتسهيل تبادل المعلومات بسرعة ودقة، وهو ما يتماشى مع توجهات العصر الرقمي ويعزز من قدرات الاتحاد على التعامل مع التحديات الإدارية والرياضية المعقدة.

في الختام، تؤكد هذه الدراسة على أهمية بناء نموذج اتصالي تنظيمي متكامل ومرن قادر على مواجهة متطلبات بيئة العمل المتغيرة في المجال الرياضي، مما يساهم في رفع كفاءة الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف الاتحاد بشكل أفضل. كما تفتح الدراسة آفاقاً بحثية جديدة لدراسة تأثير التحول الرقمي في نماذج الاتصال التنظيمي، والتعمق في فهم العوامل النفسية والاجتماعية التي تؤثر على تفاعل الموظفين داخل المؤسسات الرياضية.

قائمة المصادر والمراجع:

أولا/ الكتب العربية:

1. أبو زيد، أحمد. (2020). مبادئ الاتصال الإداري في المؤسسات الحديثة. القاهرة: دار النهضة العربية.
2. أحمد وآخرون. (2021). تحديات الاتصال التنظيمي في الاتحاد الجزائري لكرة القدم. الجزائر.
3. أمينة زرواطي. (2020). الأنماط الاتصالية في المؤسسات الجزائرية. دار الثقافة الحديثة، الجزائر.
4. بد الرحمن، علي. (2019). الهيكل التنظيمي ودوره في تحسين الاتصال الإداري. القاهرة: دار العلوم.
5. بن خليفة، ناصر. (2021). الاتصال التنظيمي في المؤسسات الرياضية بالجزائر. دار الأمل للنشر، الجزائر.
6. بن صالح، محمد. (2021). الهيكل التنظيمي والاتصال في المؤسسات الرياضية بقسنطينة. دار الهدى، الجزائر - قسنطينة.
7. بن عيسى، سمير. (2019). الوسائل الحديثة في الاتصال التنظيمي. دار العلم للنشر، الجزائر.
8. الجابري، يوسف. (2020). الهيكل التنظيمي وأثره على الاتصال المؤسسي. الرياض: دار النهضة للنشر.
9. الحبيب، يوسف. (2019). تأثير الاتصال التنظيمي على كفاءة الأداء الإداري. بيروت: دار العلم للنشر.
10. الحسن، أحمد. (2021). الاتصال التنظيمي في المؤسسات الرياضية. القاهرة: دار الثقافة للنشر.
11. حسن، محمد. (2018). الاتصال التنظيمي وأثره على النزاعات الداخلية. دار الفكر الحديث: القاهرة.
12. حسن، محمد. (2018). الاتصال غير الرسمي وأثره على الأداء المؤسسي. دار الفكر الحديث: القاهرة.

13. حسين، أحمد. (2015). الاتصال الإداري: المفاهيم والنماذج الحديثة. دار المسيرة، الأردن.
14. الحسيني، خالد. (2018). الإدارة العامة والبيروقراطية في المؤسسات الرياضية. القاهرة: دار العلم للنشر.
15. الحمادي، ليلي. (2021). أثر العلاقات الاجتماعية على جودة الاتصال التنظيمي. دبي: دار الخليج للنشر.
16. الحمادي، ليلي. (2021). الثقة وأثرها على الاتصال التنظيمي في المؤسسات الرياضية. دبي: دار الخليج للنشر.
17. الحمادي، نذير. (2018). قنوات الاتصال التنظيمي في المؤسسات الرياضية. دار الأمل للنشر، تونس.
18. الحموي، سامر. (2017). قنوات الاتصال التنظيمي في المؤسسات الرياضية. دار النجاح للنشر، الأردن.
19. الحميدي، فيصل. (2023). تقييم أثر الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية. دار الثقافة العربية: الرياض.
20. خالد شريف. (2019). الاتصال الإداري في المؤسسات الجزائرية. دار النهضة، الجزائر.
21. خالد مصطفى. (2019). مبادئ الاتصال التنظيمي. دار الثقافة العربية، عمان.
22. الخطيب، محمد. (2015). السلوك التنظيمي: مدخل لبناء المهارات. الأردن: دار وائل للنشر.
23. الخطيب، سامي. (2021). حوكمة المؤسسات الرياضية: مفاهيم وتطبيقات. الرياض: مركز الدراسات الرياضية.
24. خليفة، سمير. (2019). وسائل التواصل الاجتماعي والاتصال المؤسسي. دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
25. رشيدة بوساحة. (2019). دور الاتصال غير الرسمي في المؤسسات الجزائرية. دار البشير، الجزائر.
26. الزبيدي، أحمد. (2010). أساسيات الاتصال التنظيمي. دار الفكر العربي، الأردن.
27. الزبيدي، محمد. (2019). قنوات الاتصال التنظيمي في المؤسسات الرياضية. دار الرافدين للنشر، بغداد.

28. الزعبي، ناصر. (2020). الاتصال الرقمي في المنظمات المعاصرة. دار اليازوري العلمية، الأردن.
29. الزهيري، خالد. (2020). فن القيادة والعمل الجماعي. دار الفكر الحديث، الأردن.
30. سالم، مروان. (2019). إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية. القاهرة: دار النهضة العربية.
31. السعيد ب. (2021). دور التكنولوجيا في تحسين الاتصال. دار العلم، الجزائر.
32. سعيد حمدي. (2018). الاتصال في المؤسسات: مفاهيم وتطبيقات. دار الفكر، الجزائر.
33. سلمى بن يحيى. (2021). الاتصال التنظيمي وأثره على بيئة العمل في المؤسسات الجزائرية. دار النهضة، الجزائر.
34. سميرة بن شهرة. (2020). أسس الاتصال داخل المؤسسات الجزائرية. دار الهدى، الجزائر.
35. السمي ري، ياسر. (2020). تنظيم الفعاليات الرياضية والاتصال الإداري. دار النشر الجامعية، المغرب.
36. السيد أحمد. (2019). الاتصال التنظيمي وأثره على الأداء المؤسسي. دار النشر العلمية، مصر.
37. السيد، خالد. (2019). الاتصال التنظيمي وأثره على العمل الجماعي. دار المعرفة الحديثة: بيروت.
38. السيد، محمود. (2020). الاتصال الرقمي في المؤسسات الرياضية الحديثة. القاهرة: دار الفكر الجامعي.
39. السيد، محمود. (2017). الاتصال الرياضي وأثره على الأداء الفردي والجماعي. دار الرياضة الحديثة، مصر.
40. الشافعي، محمد. (2019). دور الاتصال الرسمي في تحسين التنسيق الإداري. الرياض: دار الفكر.
41. الشريف، أحمد. (2020). إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية. دار النهضة، القاهرة.
42. الشريف، خالد. (2020). مهارات الاتصال وتأثيرها على الأداء المؤسسي. عمان: دار الفكر للنشر.

43. الشريف، سامي. (2017). الاتصال التنظيمي في المؤسسات الرياضية. دار النهضة العربية: عمان.
44. الشريف، سامي. (2021). دور الاتصال غير الرسمي في تعزيز الأداء المؤسسي. دار النهضة العربية: عمان.
45. الشريف، سامي. (2021). دور الاتصال التفاعلي في تعزيز الابتكار المؤسسي. دار النهضة العربية: عمان.
46. الشناوي عبد الباسط. (2014). الإدارة العامة: الأسس والوظائف. مصر: مكتبة الانجلو المصرية.
47. الشناوي، محمد. (2012). إدارة الأداء الوظيفي. دار النهضة المصرية، مصر.
48. الشيخ، خالد. (2021). قنوات الاتصال التنظيمي في المؤسسات الرياضية. دار الخليج للنشر، البحرين.
49. صويلح أحمد. (2016). إدارة المؤسسات الرياضية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
50. الطاهر، يوسف. (2021). الاتصال التنظيمي وتأثيره على بيئة العمل. دار النهضة العربية: عمان.
51. الطويل، محمد. (2017). السلوك التنظيمي وأثره على الأداء في المؤسسات. الجزائر: دار الهدى.
52. عبد الباقي عبد المنعم أبو زيد ومحمد عبد الرزاق إبراهيم. (2007). مهارات البحث التربوي. الأردن: دار الفكر.
53. عبد الحميد، محمد. (2010). الاتصال التنظيمي: الأسس والتطبيقات. دار الفكر الجامعي، مصر.
54. عبد الرحمن، سامي. (2019). إدارة الاتصال في المؤسسات الرياضية. عمان: دار اليازوري العلمية.
55. عبد القادر بوزيد. (2019). الاتصال التنظيمي الفعال في المؤسسات الجزائرية. دار الهدى، الجزائر.
56. عبد القادر، سامي. (2020). الاتصال الرسمي وأثره على الأداء المؤسسي. دار المعرفة الحديثة: دبي.

57. عبد القادر، سامي. (2020). دور الاتصال في بناء الثقة داخل الفرق. دار المعرفة الحديثة: دبي.
58. عبد الله، فؤاد. (2022). الهيكلية الإدارية للمؤسسات الرياضية: منظور تنظيمي وتطبيقي. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
59. العبدالله، سامر. (2021). تأثير البنية التحتية التكنولوجية على الاتصال الإداري في المؤسسات الرياضية. دبي: دار الازدهار للنشر.
60. العدوان عبد الرحمن. (2016). السلوك التنظيمي. الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
61. عدي، محمود. (2018). دور وسائل التواصل الاجتماعي في تعزيز الاتصال المؤسسي. الرياض: دار الفكر.
62. عريقات رامي. (2018). إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية. الأردن: دار المسيرة.
63. العسكري، محمد. (2018). إدارة الاتصال التنظيمي. دار النشر الحديثة: الجزائر.
64. علي الحسن. (2017). الاتصال التنظيمي وأساليبه. بيروت: دار النهضة العربية.
65. العلي، ناصر. (2021). أدوات الاتصال الرسمي وأثرها في المؤسسات الرياضية. القاهرة: دار النيل للنشر.
66. العمري، سامي. (2018). الإدارة الرياضية والاتصال الداخلي. السعودية: دار الرياضة للنشر.
67. العنزي، محمد وآخرون. (2022). نماذج الاتصال التفاعلي في المؤسسات الرياضية: دراسة تطبيقية. مجلة الإدارة الرياضية، 3(15).
68. غارسيا. (2017). العلاقة بين أنماط الاتصال التنظيمي ومستويات الرضا الوظيفي في المؤسسات الرياضية. إسبانيا.
69. فاطمة الزهراء شريف. (2019). إدارة الاتصال الداخلي في المؤسسات الرياضية الجزائرية. دار الفكر، الجزائر.
70. فوزي، حسن. (2020). أثر الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي. القاهرة: دار النهضة.
71. قاسم، ياسر. (2021). الاتصال الإداري الفعال في المؤسسات الرياضية. عمان: دار الفكر.

72. كمال، علي. (2018). الاتصال التنظيمي وأثره في تطوير المؤسسات الرياضية. الجزائر: دار الثقافة.
73. محمد أحمد. (2017). الاتصال الإداري في المؤسسات الرياضية. القاهرة: دار الفكر الجامعي.
74. محمد عبد الله. (2019). الاتصال التنظيمي في المؤسسات الرياضية الحديثة. عمان: دار النهضة.
75. محمود، سعيد. (2020). الاتصال الإداري والتنسيق في المؤسسات الرياضية. القاهرة: دار الفكر.
76. مروة يوسف. (2019). دور الاتصال في تحسين الأداء الرياضي. الرياض: دار النهضة.
77. مصطفى، خالد. (2018). التواصل الداخلي في المؤسسات الرياضية. عمان: دار الفكر للنشر.
78. نبيل، سامي. (2020). استراتيجيات الاتصال التنظيمي في المؤسسات الرياضية. القاهرة: دار الفكر.
79. نادر، أحمد. (2019). الاتصال التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي. الجزائر: دار النهضة.
80. ناصر، خالد. (2020). الاتصال التنظيمي في المؤسسات الرياضية. عمان: دار الفكر.
81. نوال، عبد الله. (2019). الاتصال الإداري وأثره على بيئة العمل. القاهرة: دار النهضة.
82. هاشم، سامي. (2017). الاتصال التنظيمي وأثره على التفاعل الداخلي. عمان: دار الفكر.
83. هشام، محمد. (2018). التواصل الفعال في المؤسسات الرياضية. الرياض: دار الفكر.
84. يوسف، خالد. (2019). الاتصال التنظيمي في المؤسسات الرياضية الجزائرية. الجزائر: دار النهضة.

ثانيا/ المجالات العلمية :

1. مجلة العلوم الإدارية والاتصال، جامعة الجزائر، 2021.
2. مجلة بحوث الإدارة الرياضية، الجامعة الأردنية، 2020.
3. مجلة الإدارة والاتصال في المؤسسات الرياضية، جامعة القاهرة، 2019.
4. مجلة العلوم الرياضية والإدارية، جامعة الرياض، 2022.
5. مجلة بحوث الاتصال والتنظيم، جامعة تونس، 2018.
6. مجلة دراسات الاتصال الإداري، جامعة بيروت، 2019.
7. مجلة الإدارة الرياضية والتطوير، جامعة عمان، 2021.
8. مجلة العلوم الرياضية، جامعة الجزائر، 2019.
9. مجلة بحوث الإدارة، جامعة القاهرة، 2018.

ثالثا/ المعاجم والقواميس (عربية)

1. المعجم الإداري الحديث، تأليف: د. عبد الله مصطفى، 2017، دار النهضة العربية.
2. معجم مصطلحات الاتصال، تأليف: د. أحمد الزبيدي، 2015، دار الفكر.
3. قاموس المصطلحات الإدارية والاتصالية، تأليف: محمد سعيد، 2018، دار الفكر العربي.
4. المعجم الموسوعي للإدارة والاتصال، تأليف: د. خالد حسين، 2019، دار الثقافة.

رابعا/ الكتب الأجنبية :

1. Allen, T.J. (2017). Managing the Flow of Technology. MIT Press.
2. Argyris, C. (1999). On Organizational Learning. Blackwell Publishers.
3. Daft, R.L. (2021). Organization Theory and Design. Cengage Learning.
4. Hatch, M.J. (2018). Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives. Oxford University Press.
5. Mintzberg, H. (2019). The Structuring of Organizations. Prentice-Hall.
6. Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2019). Organizational Behavior. Pearson.
7. Scott, W.R. (2016). Organizations: Rational, Natural, and Open Systems. Prentice-Hall.
8. Tannenbaum, A.S., & Schmidt, W.H. (2018). How to Choose a Leadership Pattern. Harvard Business Review.
9. Weber, M. (2009). Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology. University of California Press.
10. Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture. Jossey-Bass.

الملاحق

ملحق رقم (01) الاستبيان قبل التحكيم:

جامعة الجزائر 3
معهد التربية البدنية والرياضية

استمارة استبيان لجمع المعلومات

تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لأطروحة الدكتوراه بعنوان حول نماذج الاتصال التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي داخل الاتحاد الجزائري لكرة القدم، يسعدني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان قصد الإجابة عليها بكل موضوعية.

يهدف هذا الاستبيان إلى دراسة تأثير الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي داخل الاتحاد الجزائري لكرة القدم. نرجو منك الإجابة بموضوعية على الأسئلة أدناه، علمًا بأن جميع الإجابات ستُعامل بسرية تامة وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

التعليمات:

- ضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن رأيك.
- استخدم المقياس التالي للإجابة عن الأسئلة المغلقة:
1 = لا أوافق بشدة | 2 = لا أوافق | 3 = محايد | 4 = أوافق | 5 = أوافق بشدة

إشراف الدكتور:

بريكي الطاهر

إعداد الطالب الباحث:

جريدل أحمد حسين

2025/2024

المحور الأول: المعلومات العامة

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
2. الفئة العمرية: ☐ أقل من 30 ☐ 30-40 ☐ 41-50 ☐ أكثر من 50
3. عدد سنوات الخبرة في الاتحاد: ☐ أقل من 5 ☐ 5-10 ☐ 11-15 ☐ أكثر من 15
4. المستوى الوظيفي: ☐ إداري ☐ فني ☐ مسؤول تنفيذي ☐ موظف عادي
5. هل تلقيت تدريباً حول مهارات الاتصال التنظيمي؟ ☐ نعم ☐ لا

المحور الثاني: نماذج الاتصال التنظيمي داخل الاتحاد

السؤال	1	2	3	4	5
6. يتم اتباع هيكل اتصال رسمي داخل الاتحاد يسهل تبادل المعلومات.	☐	☐	☐	☐	☐
7. هناك تواصل غير رسمي فعال بين الموظفين يساعد في تحسين العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
8. تستخدم الإدارة وسائل اتصال حديثة (مثل البريد الإلكتروني والتطبيقات) لتسهيل العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
9. الاتصال داخل الاتحاد واضح ولا توجد عراقيل بين الإدارات.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثالث: العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي

السؤال	1	2	3	4	5
10. يحسن الاتصال الجيد التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل الاتحاد.	☐	☐	☐	☐	☐
11. يؤثر ضعف الاتصال سلباً على أداء الموظفين وإنتاجيتهم.	☐	☐	☐	☐	☐
12. التواصل الفعال داخل الاتحاد يساعد في تحسين اتخاذ القرارات الإدارية.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الرابع: التحديات التي تواجه الاتصال التنظيمي

السؤال	1	2	3	4	5
13. هناك مشكلات في تدفق المعلومات بين الإدارات المختلفة.	☐	☐	☐	☐	☐
14. غياب التدريب على مهارات الاتصال يؤثر على كفاءة العمل داخل الاتحاد.	☐	☐	☐	☐	☐
15. التكنولوجيا تُستخدم بفعالية في التواصل، ولكن هناك مقاومة لبعض الأدوات الحديثة.	☐	☐	☐	☐	☐
16. بعض الموظفين يواجهون صعوبة في استخدام وسائل الاتصال الحديثة.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الخامس: تحسين الاتصال التنظيمي داخل الاتحاد

السؤال	1	2	3	4	5
17. هناك حاجة لتطوير استراتيجيات اتصال جديدة لتعزيز التنسيق بين الإدارات.	☐	☐	☐	☐	☐
18. توفير برامج تدريبية حول الاتصال التنظيمي سيكون له تأثير إيجابي.	☐	☐	☐	☐	☐
19. تبني تكنولوجيا جديدة يمكن أن يحسن من كفاءة الاتصال داخل الاتحاد.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور السادس: الاتصال ودوره في الحوكمة الرياضية

السؤال	1	2	3	4	5
20. يساعد الاتصال التنظيمي الجيد في تعزيز الشفافية داخل الاتحاد.	☐	☐	☐	☐	☐
21. الاتصال الفعال يساعد في ضمان اتخاذ قرارات إدارية سليمة.	☐	☐	☐	☐	☐

22. ما هي برأيك أبرز المشاكل التي تؤثر على الاتصال التنظيمي داخل الاتحاد الجزائري لكرة القدم؟

.....

.....

23. ما المقترحات التي تود تقديمها لتحسين الاتصال التنظيمي داخل الاتحاد؟

.....

.....

ملحق رقم (02) الاستبيان في صورته النهائية

جامعة الجزائر 3

معهد التربية البدنية والرياضية

استمارة استبيان لجمع المعلومات

تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لأطروحة الدكتوراه بعنوان حول نماذج الاتصال التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي داخل الاتحاد الجزائري لكرة القدم، يسعدني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان قصد الإجابة عليها بكل موضوعية.

يهدف هذا الاستبيان إلى دراسة تأثير الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي داخل الاتحاد الجزائري لكرة القدم. نرجو منك الإجابة بموضوعية على الأسئلة أدناه، علمًا بأن جميع الإجابات ستُعامل بسرية تامة وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

التعليمات:

- ضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن رأيك.
- استخدم المقياس التالي للإجابة عن الأسئلة المغلقة:
1 = لا أوافق بشدة | 2 = لا أوافق | 3 = محايد | 4 = أوافق | 5 = أوافق بشدة

إشراف الدكتور:

بريكي الطاهر

إعداد الطالب الباحث:

جريدل أحمد حسين

2025/2024

أولاً/ بيانات عينة الدراسة

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

الفئة العمرية: ☐ أقل من 30 ☐ 30-40 ☐ 41-50 ☐ أكثر من 50

عدد سنوات الخبرة في الاتحاد: ☐ أقل من 5 ☐ 5-10 ☐ 11-15 ☐ أكثر من 15

المستوى الوظيفي: ☐ إداري ☐ فني ☐ مسؤول تنفيذي ☐ موظف عادي

هل تلقيت تدريباً حول مهارات الاتصال التنظيمي؟ ☐ نعم ☐ لا

ثانياً/ بيانات الدراسة

المحور الأول: نماذج الاتصال التنظيمي داخل الاتحاد:

السؤال	1	2	3	4	5
1- يتم اتباع هيكل اتصال رسمي يسهل تبادل المعلومات داخل الاتحاد.	☐	☐	☐	☐	☐
2- هناك تواصل غير رسمي فعال بين الموظفين يساعد في تحسين العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
3- تستخدم الإدارة وسائل اتصال حديثة (مثل البريد الإلكتروني والتطبيقات) لتسهيل العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
4- هناك وضوح في تدفق المعلومات بين مختلف الإدارات.	☐	☐	☐	☐	☐
5- الاجتماعات الدورية تساهم في تحسين الاتصال بين الإدارات المختلفة.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثاني: العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي:

السؤال	1	2	3	4	5
6- يحسن الاتصال الفعّال التنسيق بين الإدارات المختلفة.	☐	☐	☐	☐	☐
7- يؤثر ضعف الاتصال سلبًا على أداء الموظفين وإنتاجيتهم.	☐	☐	☐	☐	☐
8- يزيد التواصل الجيد من تحفيز الموظفين على أداء مهامهم بفعالية.	☐	☐	☐	☐	☐
9- يساعد الاتصال الفعّال في تقليل النزاعات بين الموظفين والإدارات.	☐	☐	☐	☐	☐
10- يؤدي تحسين قنوات الاتصال إلى رفع كفاءة العمل داخل الاتحاد.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثالث: التحديات التي تواجه الاتصال التنظيمي:

السؤال	1	2	3	4	5
11- هناك مشكلات في تدفق المعلومات بين الإدارات المختلفة.	☐	☐	☐	☐	☐
12- غياب التدريب على مهارات الاتصال يؤثر على كفاءة العمل داخل الاتحاد.	☐	☐	☐	☐	☐
13- التكنولوجيا تُستخدم بفعالية في التواصل، لكن هناك مقاومة لبعض الأدوات الحديثة.	☐	☐	☐	☐	☐
14- بعض الموظفين يواجهون صعوبة في استخدام وسائل الاتصال الحديثة.	☐	☐	☐	☐	☐
15- نقص التفاعل بين الإدارات يؤدي إلى تأخير في اتخاذ القرارات الإدارية.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الرابع: تحسين الاتصال التنظيمي داخل الاتحاد

السؤال	1	2	3	4	5
16- هناك حاجة لتطوير استراتيجيات اتصال جديدة لتعزيز التنسيق بين الإدارات.	☐	☐	☐	☐	☐
17- توفير برامج تدريبية حول الاتصال التنظيمي سيكون له تأثير إيجابي.	☐	☐	☐	☐	☐
18- تبني تكنولوجيا جديدة يمكن أن يحسن من كفاءة الاتصال داخل الاتحاد.	☐	☐	☐	☐	☐
19- من الضروري وضع سياسات واضحة لتنظيم قنوات الاتصال الرسمية.	☐	☐	☐	☐	☐

5	4	3	2	1	السؤال
☐	☐	☐	☐	☐	20- تحسين بيئة العمل يساهم في تعزيز الاتصال بين الموظفين.

المحور الخامس: الاتصال ودوره في الحوكمة الرياضية:

5	4	3	2	1	السؤال
☐	☐	☐	☐	☐	21- يساعد الاتصال التنظيمي الجيد في تعزيز الشفافية داخل الاتحاد.
☐	☐	☐	☐	☐	22- الاتصال الفعال يساعد في ضمان اتخاذ قرارات إدارية سليمة.
☐	☐	☐	☐	☐	23- تحسين الاتصال يساهم في تقليل الفساد الإداري داخل الاتحاد.
☐	☐	☐	☐	☐	24- وجود سياسة اتصال واضحة يعزز من ثقة الموظفين في الإدارة.
☐	☐	☐	☐	☐	25- يساهم الاتصال الداخلي الجيد في تحقيق أهداف الحوكمة الرياضية بفعالية.

26- ما هي برأيك أبرز المشاكل التي تؤثر على الاتصال التنظيمي داخل الاتحاد الجزائري لكرة القدم؟

.....

.....

.....

27- ما المقترحات التي تود تقديمها لتحسين الاتصال التنظيمي داخل الاتحاد؟

.....

.....

.....

شكرًا لمشاركتك، سيتم استخدام إجاباتك لدعم البحث وتحسين استراتيجيات الاتصال التنظيمي في الاتحاد
الجزائري لكرة القدم.