

جامعة آكلي محند أولحاج البويرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في ميدان علوم وتقنيات النشاطات  
البدنية والرياضية

القسم: الإدارة والتسيير الرياضي

التخصص: تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية

الموضوع:

## أهمية أساليب الاتصال المباشر ودورها في اتخاذ القرار للعاملين في المنشآت الرياضية

- دراسة ميدانية أجريت ببعض المنشآت الرياضية - سوق الخميس وبئر غبالو-

- إشراف الدكتور:

\* علوان رفيق

- إعداد الطالبان:

\* بورحلة هيثم عبد الباسط

\* مجبر محمد بدر الدين

السنة الجامعية: 2022/2021

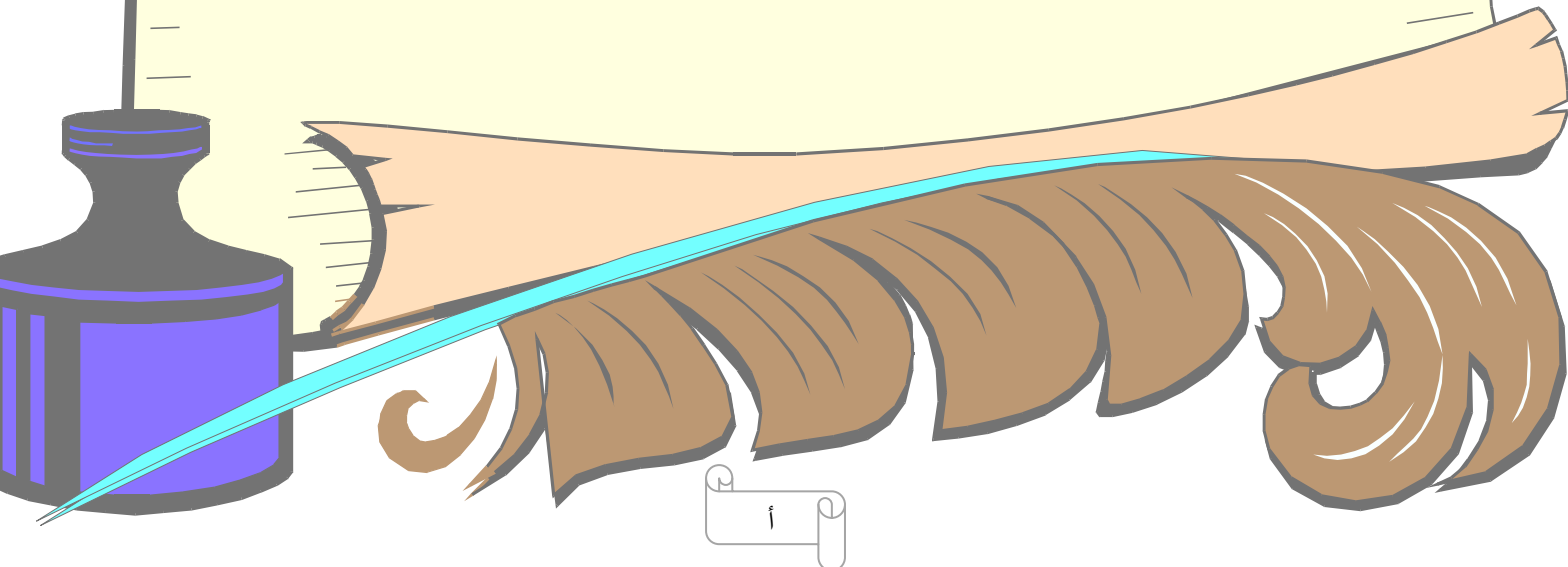
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# كلمة شكر

قال تعالى: { رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ  
الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ  
وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحاً تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ  
فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ } {19} "  
سورة النمل الآية 19.

و قال ع: [ من لم يشكر الناس لم يشكر الله ]  
في البداية نشكر الله عز وجل الذي  
وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع  
كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من  
ساعدنا على إنجاز هذا البحث  
سواء من قريب أو من بعيد ،  
كما يسعدنا أن نتقدم بأسمى التقدير  
وجزيل الشكر

إلى الأستاذ المشرف الدكتور \* علوان رفيق \*  
الذي لم يبخل علينا بنصائحه  
القيمة التي مهدت لنا الطريق لإتمام  
هذا البحث ، و لا يفوتنا أن نتقدم  
بجزيل الشكر والعرفان  
إلى كل من قدم لي يد العون والمساعدة  
دون نسيان عمال قسم التربية البدنية  
من أساتذة وإداريين.



# محتوى البحث

الورقة	الموضوع
أ	- شكر وتقدير.
ب	- محتوى البحث.
د	- قائمة الجداول والأشكال.
هـ	- ملخص البحث.
و	- مقدمة.
01	مدخل عام: التعريف بالبحث
02	1- الاشكالية.
04	2- الفرضيات.
04	3- أسباب اختيار الموضوع.
04	4- أهمية البحث.
05	5- أهداف البحث.
05	6- الدراسات المرتبطة بالبحث.
10	7- تحديد المصطلحات والمفاهيم.
	الجانب النظري
13	المحور الأول: اتخاذ القرار
14	- تمهيد.
15	1.1. تعريف اتخاذ القرار
17	2.1. أهمية اتخاذ القرارات
18	3.1. أنواع القرارات
20	4.1. مراحل اتخاذ القرارات
23	5.1. نظريات اتخاذ القرار
25	6.1. المعلومات والبيانات في اتخاذ القرارات
26	- خلاصة
27	المحور الثاني: الاتصال والإعلام

28	- تمهيد.
29	<b>1.2. الإعلام</b>
29	1.1.2. تعريف وخصائص المعلومات
32	2.1.2. الفرق بين البيانات والمعلومات
32	3.1.2. دور أنظمة المعلومات بالمؤسسة
34	<b>2.2. الاتصال</b>
34	1.2.2. مفهوم الاتصال
35	2.2.2. أنواع الاتصال
38	3.2.2. الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي
39	4.2.2. ماهية الأنترنت
41	5.2.2. البريد الإلكتروني
43	- خلاصة.
44	<b>الفصل الثاني: الجانب التطبيقي (الطرق المنهجية للبحث)</b>
47	1-2- الدراسة الاستطلاعية.
48	2-2- مجتمع وخصائص عينة البحث
50	3-2- المنهج المتبع
50	4-2- أدوات وتقنيات البحث
54	5-2- عرض وتحليل النتائج
74	6-2- مناقشة ومقارنة النتائج بفرضيات البحث
77	- الاستنتاج العام.
•	- اقتراحات وفروض مستقبلية.
•	- الببليوغرافيا.
أ	- الملاحق.
ب	- الملحق رقم(1).

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	يوضح نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول	50
2	يوضح نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني	51
3	يوضح نتائج حساب ثبات أداة الدراسة وفق رقيقة ألفا كرومباخ	52

## قائمة الاشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
4	أنواع القرارات في المستويات الإدارية	19
5	مراحل عملية اتخاذ القرار	20

## - ملخص البحث

**عنوان الدراسة:** الأساليب المتبعة في عملية الاتصال والاعلام واثرها على عمليات اتخاذ القرار في المؤسسات الرياضية.

**هدف الدراسة:** معرفة اثر الأساليب المتبعة في عملية الاتصال والاعلام على عمليات اتخاذ القرار في المؤسسات الرياضية.

**إشكالية الدراسة:** هل الأساليب المتبعة في عملية الاتصال والاعلام لها اثر على عمليات اتخاذ القرار في المؤسسات الرياضية ؟

**فرضيات الدراسة:**

1. لأسلوب الاتصال الكتابي دور في اتخاذ القرار داخل المؤسسة الرياضية.

2. لأسلوب الاتصال الالكتروني دور في اتخاذ القرار داخل المؤسسة الرياضية.

**عينة الدراسة:** عشرون (30) موظف.

**المنهج المتبع في الدراسة:** المنهج الوصفي.

**الأدوات المستخدمة في الدراسة:** استبيان.

**الأساليب الإحصائية:**

\* معامل الارتباط  $K^2$

**النتائج المتوصل إليها:**

**الاستنتاجات والاقتراحات:**

✓ العمل على التخطيط الواقعي وفق أدلة إرشادية لتصميم البرامج التدريبية.

✓ رصد ميزانية مالية لدعم نشاط الدورات التدريبية.

✓ توفير حوافز مادية تشجع على الالتحاق بالدورات التدريبية.



✓ تطبيق أهداف التدريب الإداري الموجه بالأداء وذلك للنهوض بمستوى الأداء الإداري من خلال التحكم في مختلف القرارات.

## مقدمة:

من السمات البارزة لمجتمعنا المعاصر، ارتباط الإنسان بالاتصال وتكنولوجيا الإعلام والمعلومات إلى جانب قيام المجتمع على المؤسسات الضخمة ذات الطابع البيروقراطي المعقد، في شتى المجالات الاقتصادية والثقافية. والتي تزداد يوما بعد يوم تطورا وتعقيدا، بسبب تعدد حاجات الإنسان المادية والمعنوية. ذلك أن التطور الاقتصادي والثقافي، قد افرز أنواعا وأشكالا من المؤسسات الاقتصادية و الخدماتية، لمواجهة المشاكل المختلفة الناجمة عن التطور السريع في هذه المجالات وغيرها. ولعل من بين ابرز ما افرزه هذا التطور هو تلك الأنظمة والشبكات المعقدة من الاتصالات بشتى أساليبها ووسائلها المكتوبة منها والمرئية والمسموعة، الجماهيرية منها والمؤسسية، باعتبارها تمثل إحدى أهم الوسائل في تنظيم وتطوير المجتمع ومؤسساته. ذلك أن الاتصال كان ولا يزال يمثل مشكلة جوهرية في العلوم الاجتماعية والإنسانية، حيث يعتبر من العمليات الاجتماعية ذات الأهمية القصوى في تنظيم المؤسسات الاقتصادية والثقافية وتحسين أدائها وتحقيق الرفاهية لأعضائها باختلاف فئاتهم و مكاناتهم المهنية، إذ أن الاتصال ليس مجرد سببا بسيطا في إدارة الأعمال والموارد البشرية داخل المؤسسات والجماعات، وإنما هو عملية ديناميكية من الصعب تجسيدها أو حتى تحديدها بدقة في ألفاظ.

كما يمكن تصور أي عمل بدون اتصال، أو قيام شخص لتحقيق هدف بدون اتصال، فالحديث وإلقاء التعليمات والاجتماعات والتقارير هي إحدى وسائل الاتصال لنقل الأفكار والمعلومات بين الأفراد والجماعات والمؤسسات، ولو نظرنا إلى كمية الاتصالات التي يقوم بها كل مسؤول أو موظف في مؤسسة ما في اليوم الواحد لوجدناها تستغرق معظم وقت العمل اليومي.

والاتصال بهذا المعنى هو احد مظاهر السلوك الاجتماعي والإداري ورغم الأهمية التي يكتسبها موضوع الاتصال في شتى المجالات ومنها على وجه الخصوص في مجال إدارة الأعمال والمؤسسات إلا انه لم يحظى بدراسات سوسيولوجية وافية وجادة في دول العالم الثالث ومنها الجزائر، من اجل الكشف عن طبيعته وإبراز دوره الحقيقي في مجالات العمل وإدارة المؤسسات من اجل رفع مستوى أدائها ونجاحها إلا في العقد الأخير. وتبدو أهمية اتصال المؤسسة أكثر في علاقته الوثيقة بالعمليات الإدارية الأساسية كالخطيط واتخاذ القرارات والتوجيه والرقابة...الخ.



وفي هذه الدراسة سنتطرق إلى المعلومات النظرية المتمحورة حول موضوع البحث، والمتكونة من قسمين، الجانب النظري، والجانب التطبيقي (الميداني).

# مدخل عام العريف بالبحث

## 1- إشكالية الدراسة:

تتزايد قوى الثورة التكنولوجية وثورة المعلومات على بيئة الأعمال زاد من تعقيدها، وأصبحت وظائف المؤسسة أكثر أهمية فعملت على تحسين أدائها وزيادة جودتها فأصبحت وظائف الإنتاج، الموارد البشرية، المالية والتسويق أكثر تعقيدا من الماضي لكن بسرعة تنفيذ أكبر وجودة خدمات أفضل، وسهولة إنجاز أبسط نتيجة ما يعرف مجتمع المعلومات وضع المؤسسات في موقف الطلب المتزايد نحو توفير المعلومات التي تحتاجها بسرعة، الدقة، التكلفة المناسبة ومواجهة الحجم الهائل من البيانات والمعلومات الواردة والمتداولة قصد السيطرة عليها عن طريق تخزينها ومعالجتها وتوزيعها بما يكفل توافرها لمختلف المستويات الإدارية، الأمر الذي يجعل من الأساليب التقليدية المتبعة في هذا الإطار عاجزة على الإيفاء باحتياجات ومتطلبات متخذ القرار من المعلومة، ومن هنا لابد من إيجاد أسلوب حديث يتمثل في استخدام التكنولوجيا لتصميم أنظمة معلومات قادرة على تقلع وتوفير معلومات أكثر ملائمة لمستخدميها، وبالشكل الذي يراعي طبيعة متطلبات المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة، فبالإضافة إلى كفاءة التسيير وجودة الآليات المستخدمة ورشد مستخدميها، فتوفر المعلومات وتقنيات الحصول عليها تطرح الإشكالية حول كيفية إدارتها، من هنا تحول الاهتمام إلى الجانب الإداري أكثر من غيره و بشكل مختلف عما كان عليه في الماضي، حيث يعتبر النجاح في العمل الإداري نجاح المؤسسة في كافة مستوياتها وفشلها تحديدا لبقائها و إستمراريتها<sup>1</sup>.

تعتبر عملية اتخاذ القرار المحور الرئيسي للنشاط الإداري ويرجع ذلك إلى سيطرتها على كافة أعمال المسؤول الإداري مهما كانت طبيعة نشاطه ومهما اختلف مستواه التنظيمي، فهي ترتبط بصفة مباشرة مع العمليات الإدارية الأخرى كالتنظيم، التخطيط، التوجيه والرقابة، هذا بالإضافة إلى ارتباطها المباشر بصياغة أهداف المؤسسة الإستراتيجية منها والتشغيلية، سيما في ظل تزايد حجم المؤسسات وتعدد ما أدى إلى كثرة أنشطتها وتعدد البيئة المحيطة بها خاصة ما تعلق بالعنصر المحرك للعملية اتخاذ القرار ألا وهي المعلومة حيث غدت محور الصراع القائم بين المؤسسات الاقتصادية لامتلاك أسواق في المستقبل، حيث تعمل كل منها على توفير المعلومات وتكنولوجيا الإعلام والاتصال.

وتعد عملية اتخاذ القرار إحدى المهام الصعبة والمعقدة التي يجب على الإدارة ممارستها إذ تزداد صعوبة اتخاذ القرار بزيادة البدائل المتاحة فهنا تزداد الحاجة إلى إنتاج معلومات باعتبارها وسيلة يستمد

<sup>1</sup>العربي عطية (2012): أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية...دراسة ميدانية في جامعة قاصدي مرباح بولاية ورقلة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2012، ص43.

منها متخذ القرار الحلول الممكنة، فتستعين المؤسسة الاقتصادية بأنظمة معلومات كإفرازات التكنولوجيا المعلومات والاتصال في مختلف مستوياتها تسهم في ترشيد ومساندة القرارات المتخذة من طرف المؤسسة الرياضية<sup>1</sup>.

وعلى ضوء ما سبق نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

- هل الأساليب المتبعة في عملية الاتصال والإعلام لها أثرها على عمليات اتخاذ القرار في المؤسسات الرياضية؟

وتتدرج تحت هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الثانوية التالية:

1. هل لأسلوب الاتصال الكتابي دور في اتخاذ القرار داخل المؤسسة الرياضية؟

2. هل لأسلوب الاتصال الإلكتروني دور في اتخاذ القرار داخل المؤسسة الرياضية؟

## 2- فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

- للأساليب المتبعة في عملية الاتصال والإعلام أثر على عمليات اتخاذ القرار في المؤسسات الرياضية.

الفرضيات الفرعية:

1. لأسلوب الاتصال الكتابي دور في اتخاذ القرار داخل المؤسسة الرياضية.

2. لأسلوب الاتصال الإلكتروني دور في اتخاذ القرار داخل المؤسسة الرياضية.

## 3- أسباب اختيار الموضوع

من الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا البحث نذكر منها:

- أهمية الأساليب المتبعة في عملية الاتصال والإعلام في تحسين اتخاذ القرار في المؤسسات الرياضية.

- نقص الدراسات وقلتها في هذا المجال بالجزائر.

## 4- أهمية الدراسة:

يكتسي هذا البحث أهمية علمية تتجلى من خلال ما يلي:

- محاولة منا في توضيح مدى أهمية العملية الإدارية بصفة عامة وعملية اتخاذ القرار بصفة خاصة، حيث أصبحت هذه الأخيرة المسؤولة في تحقيق الفعالية وتجسيد الأهداف المسطرة.

<sup>1</sup>المرجع نفسه، ص43.

- تحديد خصوصية وظائف وأدوار عملية اتخاذ القرار، لما لها من تأثير على إدارة المؤسسة ككل.
- تحديد طبيعة أساليب الإعلام والاتصال، وكيفية بناء هيكل معلوماتي متطور في المؤسسة، و إبراز قيمة هذه الأساليب في تحسين العملية الإدارية و الإنتاجية و ترشيد القرارات المتعلقة بها.
- الأهمية التي اكتسبتها المعلومات في هذا العصر، إذ أصبحت تمثل عنصرا هاما وموردا استراتيجيا تعتمد عليها المؤسسات في اتخاذ القرارات، والتأقلم مع الظروف البيئية سريعة التغير.
- أهمية أساليب الإعلام والاتصال في إمداد المؤسسة بالمعلومات اللازمة وكذا سهولة معالجة القرارات في ظل توفر كل المعطيات.
- أهمية عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة الرياضية اليوم، باعتبارها جوهر العملية الإدارية ومحورها الأساسي والفعال.

## 5- أهداف الدراسة:

- الهدف الرئيسي من وراء هذه الدراسة يتمثل في تبيان نتائج استعانة متخذ القرار بتكنولوجيا المعلومات والاتصال في صناعة واتخاذ القرارات.
- الفرعية تساهم في الوصول إلى المبتغى للوصول إلى تحقيق هذا الهدف الرئيسي ارتأينا وضع مجموعة من الأهداف وهي على النحو التالي:
- إبراز المتغيرات الدراسة من خلال ذكر أهم الإسهامات الفكرية والعلمية المقدمة من طرف الباحثين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال وحقل عملية اتخاذ القرارات، وهذا بمنهجية واضحة تساعد على الفهم الجيد والتحليل المعمق، ومحاولة طرح أفكار جديدة في هذا الإطار اثري هذه الدراسة.
- التأكيد على أن خلق ميزة تنافسية لأي مؤسسة مرهون بطبيعة القرارات المتخذة.
- لفت انتباه القائمين على المؤسسات الرياضية الجزائرية وصناع القرار فيها على أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال لذا من الواجب عليها توفير وتهيئة أحسن الظروف لاستغلالها من خلال تبنيه أو تأسيس إدارة مختصة في هذا الشأن.

## 6- الدراسات السابقة:

إن اطلاع الباحث على معظم أو مجمل الدراسات التي تناولت نفس الموضوع أو جانبا منه يعد أمرا هاما في توسع مجال المعرفة لديه أو استكمال جانب لدراسات قبلا، لذلك من المهم أن يقوم الباحث بالكشف عن الدراسات السابقة لتفادي عملية تكرار دراسة الموضوع نفسه، وبالتالي تخفيف الفائدة العلمية من دراسته.

## الدراسة الأولى:

**دراسة إسمهان خلفي (2009)** "دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات، دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات بباتنة". والتي تهدف إلى الإطلاع على أحدث التطورات التكنولوجية والآثار المترتبة عليها في مجال الأعمال، التعرف على كيفية اتخاذ القرار فعليا في المؤسسة محل الدراسة وبالتالي إمكانية التعرف على صورة العملية في المؤسسات الجزائرية ككل، التعرف على وجود واتجاه العلاقة بين استخدام نظم معلومات مبنية على تكنولوجيا حديثة ورشد عملية اتخاذ القرار في المؤسسة، حيث أجريت الدراسة على عينة قوامها (20) فرد، التي اختيرت بالطريقة العشوائية، وقد اعتمد الباحث على، بعد جمع البيانات وتبويبها قد توصل الباحث إلى النتائج والتوصيات التالية:

- تم تطبيق النظام بنجاح وفي وقت قياسي باستثناء بعض الهفوات التي تعتبر أمرا طبيعيا عند تطبيق نظام من هذا النوع، خصوصا وأنه ما يزال في المراحل الأولى المتعلقة بالتنفيذ والتحكم.
- يساهم النظام في تنظيم عمل المؤسسة إداريا.
- يشجع النظام عمل الفريق بسبب الارتباط المباشر للأنشطة.
- يساهم إدخال التكنولوجيا إلى المؤسسة في تقديم معلومات أكثر دقة، سرعة، ملائمة بالمقارنة مع أنظمة سابقة.
- ساعد النظام في اختيار البديل من البدائل المطروحة بسبب دقة ووضوح وتفضيل المعلومات التي يقدمها.
- يدعم النظام تنفيذ القرارات ومتابعتها بسبب طبيعته الرقابية.

## التعليق على الدراسات السابقة:

**تتفق الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في أنها:**

- هدفت إلى تبيان أهمية استخدام أساليب الإعلام والاتصال في اتخاذ القرار كعلم إداري حديث وأهمية تطبيقه في المؤسسات.
  - التعرف إلى المعوقات التي تقف حائلا أمام تطبيق أساليب الإعلام والاتصال في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية في قطاع الرياضة.
  - استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات و استخدام أدوات الدراسة المتمثلة في الاستبيان.
  - الخروج بتوصيات تساهم في نشر الوعي بالأساليب الكمية و إزالة المعوقات.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في:**

- بيئة الدراسة: طبقت الدراسة الحالية على بيئة تختلف عن بيئات الدراسات السابقة حيث تناولت المؤسسات الرياضية.

- مجتمع وعينة الدراسة: تم اختيار مجتمع الدراسة من أفراد المستويات الإدارية في المؤسسات. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها الأولى من نوعها التي تبحث في واقع استخدام أساليب الإعلام والاتصال في اتخاذ القرار في المؤسسات الرياضية.

## 7- تحديد المفاهيم والمصطلحات:

### 1.7. الإعلام:

هو كلمة يتسع مدلولها لدرجة انه من الصعب تعريفها فهي تعني:

- لغة: الإبداع والإخبار<sup>1</sup>.

- اصطلاحاً: هو كل أشكال وصور إرسال المعلومات من إنسان إلى إنسان آخر ومن حيوان إلى آخر أ من إنسان إلى آلة ومن آلة إلى آلة<sup>2</sup>.

- التعريف الإجرائي:

هو نشر الحقائق الثابتة الصحيحة والأخبار والمعلومات السليمة الصادقة، والأفكار والآراء والإسهام في تنوير الرأي العام وتكوين الرأي الصائب لدى الجمهور.

### 2.7. الاتصال:

- لغة: اتصل، يتصل، اتصالاً، الشيء بالشيء : التصق به<sup>3</sup>.

- إصطلاحاً: تعريف كولي: "الاتصال هو الآلية التي يتمكن من قيام العلاقات الاجتماعية وتطويرها، ويتكون من كافة الرموز الروحية ووسائل نقلها عبر المكان وحفظها عبر الزمان وهذا يشمل تعابير الوجه والإيماءات والأصوات والكلمات والكتابات والصحف، والتلغراف، والهاتف، وغيره من الوسائل والمنجزات التي لها أن تسيطر على الزمان والمكان<sup>4</sup> .

### 3.7. القرار:

<sup>1</sup>سرور عبد العلي إبراهيم: نظم المعلومات الإدارية ، دار المريخ للنشر، 2004، ص21.

<sup>2</sup>إبراهيم والسامرائي إيمان فاضل، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، ط1، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص21.

<sup>3</sup>علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة كالتنشر، القاهرة، مصر، 1996، ص140.

<sup>4</sup>فاروق عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص45.

## - التعريف الإجرائي:

القرار هو آخر مرحلة من مراحل الاختيار، وهو الخيار النهائي الذي يعتمد عليه متخذ القرار.

## 4.7. اتخاذ القرار:

- اتخاذ القرار هو: "عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين"<sup>1</sup>.

## - التعريف الإجرائي:

اتخاذ القرار يقوم على المفاضلة وبشكل واعى ومدرك بين مجموعة من البدائل أو الحلول (على الأقل بديلين) المتاحة لمتخذ القرار، لاختيار واحد منهما باعتباره أحسن وسيلة لتحقيق الهدف المراد تحقيقه.

## 5.7. المؤسسات الرياضية:

- اصطلاحاً: هي جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من عدة أشخاص طبيعيين أو اعتباريين ويكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب وإتاحة الظروف القومية والاجتماعية المناسبة لتنمية قدراتهم في إطار السياسة العامة للدولة.<sup>2</sup> (عصام بدوي، 2001 م، ص 379)

## - التعريف الاجرائي:

هي عبارة عن هيئة لها الشخصية الاعتبارية ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب، بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة المجتمع متماشياً ذلك مع أهدافه.

<sup>1</sup> عياصرة علي أحمد عبد الرحمن: القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، النشر: عمان - الأردن : دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006، ص29.

<sup>2</sup> عصا بدوي: موسوعة التنظيم والادارة في التربية البدنية والرياضية ، ط 1، دار الفكر العربي ، القاهرة، 2001، ص379.



# الفصل الأول:

## الخلفية النظرية

المحور الأول: اتخاذ القرار.

## - تمهيد

عرف العالم في العقود الأخيرة من القرن الماضي تطورات متسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أدت إلى تغير لغة المنافسة العالمية و شكلت تحديات ضخمة على منظمات الأعمال والانسجام مع هذه التغيرات تحولت المنظمات إلى الاهتمام بمواردها المعرفية وابتكار مقاييس جديدة لأنشطة أعمالها بعد أحدث الثورة التكنولوجية تأثيرات هائلة على أنماط الإنتاج والاستثمار والاستهلاك، فأخذت تتعامل مع الكمية الهائلة من المعلومات في محاولة منها لحزنها واستعمالها، من خلال مشاركتها مع الآخرين داخل المنظمة وخارجها والاستعانة بتكنولوجيا المعلومات لجعلها سهلة الاستعمال والتداول في خطوة للمساهمة في بناء اقتصاد المعرفة .

## 1-1- تعريف اتخاذ القرار

يتخذ الفرد في حياته اليومية عددا من القرارات، سواء في ذلك الطالب حين يختار الشعبة التي يريد أن يتخصص فيها، وسائق السيارة عندما يحدد وجهته ويختار الطريق التي توصل إليها، فهناك العديد غير هؤلاء يفاضلون ويختارون ويتخذون قرارات عديدة. فإذا وسعنا نطاق الدراسة وتركنا الأفراد وأخذنا المؤسسات باختلاف أنواعها، فإن عملية اتخاذ القرار تصبح أكثر أهمية، ذلك لأن القرار لا يتعلق بشخص واحد وإنما يتضمن عدة أفراد أو جماعات، ويشمل عدة جوانب بعضها فني والآخر تنظيمي ومالي وقانوني...الخ.

فالقرارات التي يتخذها المدير تؤثر كثيرا على وضعه الوظيفي وتقدمه وتؤثر أيضا على الجماعة التي يشرف عليها، ولها تأثيرها على عمل المؤسسة عامة.

## 1-1-1- القرار لغة:

هو الفصل أو الحكم في مسألة ما أو قضية أو خلاف. كما عرف القرار على أنه "...يعني اختيار الطريق أو المسلك أو المنهج، أو الحل الأفضل - الأحسن من بين عدة طرق أو مسالك أو مناهج أو حلول متكافئة...".

## 1-1-2- القرار اصطلاحا:

-القرار DECISION: ويعرف بأنه: "اختيار أنسب وليس أمثل البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة". كما عرف أيضا بأنه: "... ذلك التصرف الشعوري الذي يرمي إلى اختيار أو استعمال أحسن وسيلة للوصول إلى غايتها أو استخدامها لتحقيق هدف ما"<sup>1</sup>.  
- عرفه برنارد على أنه: عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر<sup>2</sup>.

- والقرار يعرف أيضا بأنه: الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها<sup>3</sup>.

- ويعرفه HARRISON بأنه: "مرحلة في عملية مستمرة لتقييم البدائل من أجل إنجاز هدف معين"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> حسين بلعجوز: المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 99.

<sup>2</sup> توف كنعان: اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2007، ص 83.

<sup>3</sup> خليل محمد العزاوي: إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2006، ص 21.

<sup>4</sup> سكيبة بن حمود: مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص 179.

- وعرف القرار أيضا على أنه: "الاختيار المدرك بين عدة بدائل أو مواقف سلوكية، من أجل تحقيق هدف أو أهداف معينة، على أن يكون ذلك الاختيار مصحوبا بتحديد الإجراءات التنفيذ<sup>1</sup>".

فاتخاذ القرار يعني قيام الفرد بالمفاضلة بين بعض البدائل التي تم اختيارها في ضوء معايير محددة الاختيار البديل الأكثر مناسبة للتعامل مع المشكلة أو الحدث. وعليه فاتخاذ القرار هو بالدرجة الأولى

عملية عقلانية ورشيدة تتبلور في ثلاث عمليات فرعية هي: البحث والمقارنة بين البدائل والاختيار. والمعنى العلمي لاتخاذ القرارات هو اختيار بديل معين من بين بدائل مختلفة للسلوك أو التصرف. فاتخاذ القرار إذا هو عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة لاختيار أفضل بديل يقود إلى تحقيق الهدف.

وعليه فقد فرق أحد الباحثين بين القرار وعملية اتخاذ القرار ليقترح أن القرار هو المخرج النهائي للعملية، أما عملية اتخاذ القرار فتتضمن الأحداث التي تؤدي إلى نقطة الاختيار وما يليها<sup>2</sup>. فجميع التعاريف تؤكد على أن القرار يقوم على عملية المفاضلة، وبشكل واعي ومدرك، بين مجموعة بدائل أو حلول (على الأقل بديلين أو أكثر) متاحة لمتخذ القرار لاختيار واحد منها باعتباره أنسب وسيلة لتحقيق الهدف أو الأهداف التي يبتغيها متخذ القرار.

- **اتخاذ القرار والمنظور الإسلامي:** يحتاج العمل الإسلامي دوماً إلى القائد البصير الذي يستطيع اتخاذ القرار الصائب في الوقت المناسب والذي يدرس مدى المصالح والمفاسد المترتبة على قراره. والقرآن الكريم يبين ذلك في الكثير من المواضيع أن القائد ينبغي له أن يستأنس بذوي الخبرة ثم عليه أن يتخذ قراره متوكلاً على الله سبحانه وتعالى، لقوله سبحانه: **فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين** (159) آل عمران.

كما تتبين بعض ملامح اتخاذ النبي صلى الله عليه وسلم لقراره من خلال نصوص القرآن والحديث وبعض مواقف السيرة النبوية ومثال على ذلك: حرصه صلى الله عليه وسلم على الشورى والاستفادة بمشورة الناس وإشعارهم أن القرار قرارهم امتثالاً لقوله عز وجل: **فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين** (159) إن ينصركم الله فلا غالب لكم وإن يخذلكم فمن ذا الذين ينصركم من بعده وعلى الله فليتوكل المؤمنون (160) آل عمران.

<sup>1</sup> محمود شحات : المدخل لعلم الإدارة العامة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص98.

<sup>2</sup> رافدة الحريري : مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008، ص219.

• الثبات على القرار وتحمل عواقبه وعدم التردد بعد اتخاذ القرار، ويظهر ذلك في غزوة "أحد" بعدما استشار النبي صلى الله عليه وسلم الناس، فأشار عليه بعضهم بالخروج وبعضهم بالبقاء في المدينة. فاختار الخروج صلى الله عليه وسلم ولما لبس ملابس الحرب قال الشباب: كأننا أكرهنا رسول الله على الخروج، فقال صلى الله عليه وسلم: "ما كان النبي إذا لبس الأمة الحرب أن يضعها حتى يحكم الله بينه وبين قومه".

**3.1.1. التعريف الإجرائي:** اتخاذ القرار نقصد به هو الفصل بين عدة اختيارات متاحة وتفضيل إحداها بناء على معلومات دقيقة، أي أن عملية اتخاذ القرار تتطوي على بديلين أو أكثر وعلى وجود هدف، لأنه إذا لم يوجد إلا بديل واحد فليس هناك من قرار ليتخذ. وعلى هذا فإن أساس عملية اتخاذ القرارات هو وجود البدائل (بديلين أو أكثر).

## 1-2- أهمية اتخاذ القرارات

- اتخاذ القرارات عملية مستمرة : يمارس الإنسان اتخاذ القرارات طوال حياته اليومية سواء العادية أو العملية في مجال العمل في المنظمات ما هو إلا مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات في مختلف المجالات..

تتبع أهمية اتخاذ القرارات من ارتباطه الشديد بحياتنا اليومية كأفراد وجماعات، ومنظمات إدارية صغيرة وكبيرة، محلية ودولية، هذا بالإضافة إلى أن موضوع اتخاذ القرارات يحظى بأهمية خاصة من الناحيتين العلمية والعملية.

- تؤدي عملية اتخاذ القرارات دورا مهما في تجسيد، تكييف، تفسير وتطبيق الأهداف والإستراتيجيات العامة في المنظمة<sup>1</sup>.

- تؤدي القرارات الإدارية عن طريق عملية اتخاذ القرار دورا هاما في تجميع المعلومات اللازمة الوظيفة الإدارية عن طريق استعمال وسائل علمية وتكنولوجية متعددة ومختلفة للحصول على المعلومات اللازمة للتنظيم الإداري.

- تعتبر القرارات الإدارية ميدانا واسعا للرقابة الإدارية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>مراد خلاصي: اتخاذ القرارات في تسيير الموارد البشرية واستقرار الاطارات في العمل، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007، ص48.

<sup>2</sup>حسين بلعجوز، المرجع السابق، ص100.

### 1-3-أنواع القرارات

هناك تصنيفات عديدة للقرارات فمنها على أساس الهدف كما يلي:

- **القرارات الفعالة:** هي التي تتم على أعلى مستوى من الفهم الفكري بمعنى أنها تتصدى لمفاهيم فكرية عالية مجردة، مفاهيم إستراتيجية شاملة ذات تأثير قوي ينفذ ويحقق نتيجة فعالة.
- **القرارات الغير فعالة:** وهي التي تتم على مستوى من الفكر المجرد، مفاهيم جزئية لا يسعيا لتحقيق هدف مؤثر فعال.

وهناك تصنيفات للقرارات حسب المستوى الإداري وهي:

- **القرارات التشغيلية:** تصنع في المستويات الدنيا بالتنظيم وتتعلق بالعملية التشغيلية للمنظمة مثل الرقابة على المخزون. اختيار وسيلة الإنتاج.
- **القرارات الإدارية:** تصنع عند مستوى الإدارة الوسطى حيث يقوم المديرون بصنع قرارات لحل مشكلات التنظيم والرقابة على الأداء ويتم بمقتضاها التأكد من أن الموارد قد تم الحصول عليها واستخدامها بكفاءة وفعالية في تحقيق أهداف المنظمة مثل التنبؤ بالمبيعات.
- **القرارات الإستراتيجية:** تصنع عند قمة المنظمة بواسطة الإدارة العليا وهي التي تغطي مدى زمني طويل مثل قرارات البحوث والتطوير، وقرارات التوسع عن الانضمام في مجموعات مؤسسية أخرى، قرارات المنتج الجديد.



شكل رقم (01): أنواع القرارات في المستويات الإدارية

ومنه من يصنفها حسب توافر نظم البيانات والمعلومات كما يلي:

- **القرارات المبرمجة:** هي التي تتصف بأنها متكررة وروتينية ومحددة جيداً، وتوجد إجراءات مسبقة لحلها ويلاحظ في هذا النوع من القرارات أن معايير الحكم عليها عادة ما تكون واضحة وغالباً ما تتوفر معلومات وبيانات كافية بشأنها، كما أنه من السهل تحديد البدائل منها ومن ثم فهناك تأكيد نسبي أن البديل المختار سوف يترتب عليه حل المشكلة بفاعلية.

- **القرارات الغير مبرمجة:** هي التي تتصف بأنها غير متكررة وغير روتينية وغير محددة جيداً ولا توجد إجراءات معروفة مسبقاً لحلها وعادة ما تظهر الحاجة لصنع هذه القرارات عندما تواجه المنظمة مشكلة لا توجد خبرات مسبقة بشأن كيفية حلها وفي هذا النوع من القرارات لا توجد أنماط محددة لحل هذا النوع من المشكلات وبالتالي يسود فيها حالة عدم التأكد.

- **القرارات شبه المبرمجة:** هي التي يمكن تحديد بعض مراحلها بصورة جيدة وتتوافر قدر من المعلومات والبيانات بشأنها، أما البعض الآخر منها فيصعب تحديده بصورة جيدة ويتصف بعدم التأكد ومن ثم يمكن برمجة جزء من تلك القرارات.

**كما تصنف بحسب من القائم باتخاذ القرار كما يلي:**

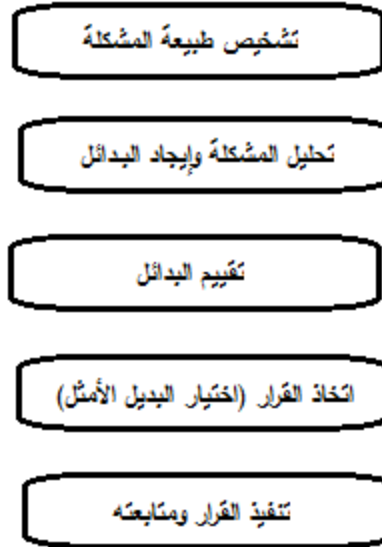
- **القرارات الشخصية:** تخص المدير كفرد وليس كعضو في التنظيم الإداري وبذلك فإن القرارات الشخصية لا يمكن تفويضها للآخرين.

- **القرارات التنظيمية:** المدير هنا يتخذ القرارات الشخصية التي تعمل على تحقيق الأهداف الشخصية، ويتخذ القرارات التنظيمية التي تهدف لتحقيق الأهداف التنظيمية وأحياناً قد يتوافق كل منهما ويسهل تحقيق أهداف أخرى وأحياناً أخرى<sup>1</sup>.

## 1-4-مراحل اتخاذ القرارات:

تمر عملية اتخاذ القرار بعدة مراحل كل مرحلة تحتاج إلى عدة إجراءات وذلك بهدف الوصول إلى قرارات سليمة، ويختلف عند هذه الخطوات وطريقة ترتيبها باختلاف المفكرين، وهناك تصنيفات مختلفة لمرحل وخطوات عملية اتخاذ القرار وكل تصنيف يمثل وجهة نظر معينة.

<sup>1</sup>منى عطية خزام خليل: الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية، المكتب الجامعي الحديث للنشر، سوريا، 2009، ص91.



الشكل (02): مراحل عملية اتخاذ القرار

سنستعرض في ما يلي إلى كل مرحلة من هذه المراحل:

#### 1-4-1- المرحلة الأولى: تشخيص طبيعة المشكلة

تنشأ المشكلة نتيجة وجود اختلاف بين الحالة القائمة عن الحالة المرغوب الوصول إليها أي وجود تفاوت بين الأهداف أو النتائج المرجوة.

إن حل المشكلة يتطلب أن يقوم المسير بإتباع أسلوبين يهدف من خلالهما إما لتغيير الحالة القائمة أو التغيير الحالة المرغوب في تحقيقها (الأهداف)، أي يتوجب عليه أولاً تحديد الأهداف التي سوف يتخذ القرار المناسب لتحقيقها، ثم اكتشاف طبيعة المشكلة وارتباطها مع جوانب الإنتاج الأخرى، وغالباً ما تكون المشكلات في شكل مما يلي:

- 1- مشاكل تقليدية أو روتينية: تتناول مسائل يومية تتكرر باستمرار مثل دوام العاملين.
  - 2- مشاكل حيوية: يكون نطاق آثارها أوسع من المشكلات التقليدية على سير العمل مثل وضع الخطط.
  - 3- مشاكل طارئة: تحدث بشكل طارئ بسبب التغيير في ظروف البيئة المحيطة بالمنظمة أو عوامل أخرى كتعطل الآلات وتأخر وصول المواد.
- والحقيقة أن سوء تشخيص المشكلة وتحري أسبابها يؤدي بالضرورة إلى ارتكاب أخطاء في جميع المراحل التالية لها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>كاسر نصر منصور: الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2006، ص46.



## 1-4-2- المرحلة الثانية: تحليل المشكلة وإيجاد البدائل (الحلول المختلفة)

تختلف طرق الوصول إلى الحلول المثالية حسب طبيعة وظروف كل مشكلة، وتصنف المشكلات عموماً إلى ثلاث أنواع حسب مدى وضوح بنيته، وهي:

- مشكلات محددة البنية.

- مشكلات ذات بنية ضعيفة التحديد.

- مشكلات غير محددة البنية.

تميز المشكلات ذات البنية المحددة بالوضوح وبالتحديد الدقيق للأهداف والبدائل والنفقات، كذلك القرارات نفسها يتم اتخاذها استناداً إلى إجراءات وقواعد محددة مسبقاً، وهكذا فإن حل المشكلات من هذا النوع يتم بطريقة محددة باستخدام إجراءات وقواعد ومنهج واضح ومعروف تماماً.

أما المشكلات ذات البنية الضعيفة التحديد فتتعلق عادة بوضع الخطط والسياسات بعيدة المدى فيما يخص مختلف جوانب ومجالات نشاط المؤسسة والتي يتم تنفيذها على مراحل، وتتميز هذه المشكلات بعدم التأكيد الشديد وصعوبة صياغة الأهداف والبدائل بشكل دقيق ومحدد، ويعتمد حل مثل هذه المشكلات على التجربة والخبرة والتفكير المنطقي المنظم لمتخذ القرار وعلى مستوى تأهيله وكفاءته، أما الطريقة العملية لحل هذا النوع من المشكلات فتعتمد على التفكير الذهني وتحليل آراء الخبراء وغيرها<sup>1</sup>.

إن تبعية هذه المشكلة أو تلك إلى أي نوع من الأنواع المذكورة أعلاه ذات طبيعة مؤقتة وليست دائمة، فخلال عملية الدراسة والتحليل والبحث ومع ازدياد وتقدم المعارف الإنسانية وتعمقها تتحول المشكلات ذات البنية الغير محددة وتصبح ذات بنية محددة.

## 1-4-3- المرحلة الثالثة: تقييم البدائل

تتم هذه الخطوة بتحديد كافة نقاط الضعف والقوة لكل بديل من البدائل المتاحة (الحلول)، ويعتمد المدير في ذلك على خبرته وعلى دقة المعلومات المتعلقة بكل بديل وله أن يستعين بخبرات الآخرين لأنهلن يكون ملماً بكافة نقاط القوة والضعف لكل بديل، إن المشكلة الأولى التي ستواجهه في هذه الخطوة هو عدم إمكانية تحديد آثار هذه النقاط قوة أم ضعفا نظراً لارتباطها وارتباط آثارها بالمستقبل، ولمواجهة هذه المشكلة ينبغي عليه التنبؤ بآثار كل بديل، أما المشكلة الثانية فتكمن في إعادة تقييم بديل آخر إذ

<sup>1</sup> خالد بوشارب : دور نموذج البرمجة الخطية متعددة الأهداف في اتخاذ القرار الإنتاجي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة، الجزائر، 2014، ص18.

ترتب عن البديل السابق آثار سلبية، وبالتالي يصبح الموقف أكثر تعقيدا إذا كان الموقف لا يسمح بانتظار معرفة كافة النتائج المترتبة عن القرار.

#### 1-4-4- المرحلة الرابعة: اتخاذ القرار (اختيار البديل الأمثل)

ويتم في هذه المرحلة اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة للحل، وهنا يقوم المدير باتخاذ القرار استنادا إلى البديل الأفضل الذي تم اختياره، ولكن قبل ذلك يجب التأكد من أن هذا البديل يلائم كافة المتطلبات والعوامل الأخرى للمشكلة والتي لم تؤخذ بعين الاعتبار خلال المرحلة السابقة، فقد يفضل أحيانا حلا آخر غير الحل أو البديل الأفضل لاعتبارات يراها المدير ضرورية مثل سهولة التنفيذ أو أنتكون الظروف الحالية في المؤسسة لا تسمح بحل يتوقع أن يجد مقاومة كبيرة من قبل العاملين المسؤولين عن التنفيذ، وهكذا فإن هذه المرحلة تراعي عدة عوامل هي:

- التأكد من قابلية البديل الذي تم اختياره للتنفيذ ومدى ملائمته للمتطلبات وللظروف الحالية للمؤسسة.
- الصيغة العملية لهذا البديل بشكل قرار إداري وفقا للمتطلبات القانونية السائدة.
- الأخذ بعين الاعتبار الآثار المترتبة عن تنفيذ البديل الأنسب.

#### 1-4-5- المرحلة الخامسة: تنفيذ القرار ومتابعته

تتميز طبيعة القرار بأن تنفيذه يتم عن طريق الآخرين، والمدير يقوم فقط بهذه المرحلة بتوجيه القائمين على التنفيذ مبينا لهم العمل الذي يتوجب عليهم القيام به، وهذا يتطلب تفهم القرار من قبل منفذيه وتحفيزهم على أدائه، ويتم ذلك من خلال مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات حيث يشعر المنفذون بأن القرار من صنعهم، ومن المهم جدا أن تتسجم أهداف القرارات مع أهداف وطموحات القائمين على تنفيذها حيث ينعكس ذلك في رفع هؤلاء المنفذين لمستوى أدائهم وتحسينه.

وبعدما يبدأ تطبيق القرار، يقوم متخذ القرار بالمتابعة المستمرة ليتعرف على أوجه القصور والعقبات التي تنشأ أثناء التنفيذ لتذليلها، ويمكنه من خلال المتابعة المستمرة الوقوف على النتائج والمتطلبات، وتأسيسا على ذلك النظر في تعديل القرار أو اتخاذ إجراءات إضافية لتنفيذه وغيرها<sup>1</sup>.

#### 1-5- نظريات اتخاذ القرار

##### 1-5-1- النظرية التقليدية (الكلاسيكية): اعتمد الفكر التقليدي في عملية اتخاذ القرار على منطلقات

تتبع من (نموذج الرجل الاقتصادي الذي يستند في اتخاذ القرارات إلى العقلانية أو الرشد، وتقوم على فكرة أساسية مفادها أن الفرد يستهدف في اتخاذه للقرار تحقيق الربح مما يعني ضرورة اختيار البديل الأفضل

<sup>1</sup> خالد بوشارب، المرجع السابق، ص 23.

المعالجة المشكل، وتعتمد هذه النظرية على قابلية الفرد على تحديد المشكلة بشكل دقيق وحصر جميع البدائل الممكنة للمعالجة بشكل عقلائي ورشيد.

وينظر هذا الاتجاه إلى متخذ القرار على أنه إنسان رشيد يتمتع بالقدرة على وضع الرأي السديد والمبني على معرفة تامة للمشكلة والبدايل والمقاييس والتقويم والاحتساب والاختيار<sup>1</sup>. إلا أن هذه النظرية تعرضت لعدد من الانتقادات أهمها:

- تفترض أن متخذ القرار يعمل ضمن نظام مغلق بعيدا عن تأثيرات البيئة الخارجية للمؤسسة التي تتميز بالتغير المستمر. ويود رفض فكرة النموذج المغلق إلى ظهور مفهوم النظام المفتوح الذي يركز على أهمية المحيط في المؤسسة.

- كون متخذ القرار فردا يتعامل مع جماعة متعددة الأطراف (بيئته الداخلية والخارجية) فهو يتأثر بها ويؤثر فيها هذا من جهة، ومن جهة ثانية أن كل حالة من حالات اتخاذ القرار قد تحتوي على أهداف متعددة ومتناقضة، مما يجعل عملية الرشد في اتخاذ القرار لتحديد الحل الأمثل أمر غير مضمون.

**1-5-2- نظرية العلاقات الإنسانية:** هدفت هذه النظرية إلى الدور الذي تلعبه العلاقات الإنسانية في السلوك التنظيمي للمؤسسة. وقد اكتشفت هذه النظرية أهمية العوامل الاجتماعية في الإنتاج، حيث أنتما سك الجماعة له تأثير على إنتاجية العمال وسلوكهم، ومن ثم استنتجت بأن التغيرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي تتمثل في:

✓ القيادة ونمط الإشراف داخل المؤسسة.

✓ الاتصالات ودور التنظيمات غير الرسمية في فعالية التنظيم.

✓ المشاركة من خلال إدماج العمال في عملية التسيير واتخاذ القرارات.

وبهذا تكون هذه النظرية قد اختلفت عن النظرية التقليدية في مجموعة من النقاط وهي:

- اللامركزية في اتخاذ القرارات. - الاعتماد على الجماعات وليس على الأفراد.

- الفرد ليس برجل اقتصادي أو آلة رشيدة تحكمه الحوافز المادية، وإنما شخص يمتلك شعور أو أحاسيس، واحتياجاته ليست كلها مادية بل منها ما هو معنوي<sup>2</sup>.

ولم يعط أصحاب هذه النظرية أي شرح لعملية اتخاذ القرارات، بل ركزوا على أن متخذ القرار يجب أن يشارك العمال في هذا القرار. ولكنهم لم يبينوا كيف هذا الإشارك وحدوده. وحسب هذه النظرية

<sup>1</sup> شهرزاد محمد، المرجع السابق، ص 38.

<sup>2</sup> خالد بوشارب، المرجع السابق، ص 31.

فمتخذ القرار يحصل على المعلومات من خلال شبكة رسمية وأخرى غير رسمية هي أسرع وتلعب دورا أكبر، لأن لها علاقات مباشرة مع العمال وبالتالي مع مصادر المعلومات.

إذ أدت هذه المدرسة إلى تطور كبير في الفكر التنظيمي من خلال تسليط الضوء على التنظيم غير الرسمي والعلاقات غير الرسمية وأثر الحوافز على الإنتاجية، لكنه لم يحدث التغيير الضروري الذي يؤثر إيجابيا على عملية اتخاذ القرارات وبالتالي على جودة القرارات المتخذة<sup>1</sup>.

**1-5-3- النظرية السلوكية:** اعتمدت هذه النظرية في دراسة سلوك الفرد أثناء العمل، إذ تؤكد على أن متخذ القرار كفرد له أفضلياته الخاصة به، وهو يتأثر بالقيم والعادات والتقاليد، إلى جانب ما يتسم به من دوافع لا شعورية ومهارات ومشاعر. وكل هذه تؤثر في عملية اتخاذ القرار. إضافة إلى ذلك، أن متخذ القرار يواجه معلومات غير كاملة عن الموقف، وعن البدائل الممكنة، وعن نتائج كل بديل. وقد برز هنا مفهوم "الرشد المحدود" الذي يؤكد على أن متخذ القرار، وفي ضوء عدم اكتمال المعلومات، يحدد عددا قليلا من البدائل ويتوقع عددا قليلا من البدائل ويتوقع عددا قليلا من النتائج لكل بديل للوصول إلى هدف غير مصاغ بدقة. وهذا يعني أن متخذ القرار إذا استهدف الرشد فإنه يعمل ضمن تلك التي تؤدي إلى تعظيم النتائج، وبالتالي فإنه عندما يبحث عن الحلول المرضية فإنه يكتفي بعدد محدود من البدائل، لكل

منها عدد محدود من النتائج<sup>2</sup>.

**1-5-4- النظرية الحديثة:** من رواد هذا الفكر "هيربرت تسايمون" حيث يرى تسايمون "أن السلوك الإداري هو نتيجة لعمليات اتخاذ القرارات التي تجري في التنظيم، وبالتالي فإن فهم ذلك السلوك والتنبؤ به يقتضيان دراسة كيف تتخذ القرارات ومعرفة المؤثرات التي تحددها. وقد قسم تسايمون "صور الرشد في القرارات إلى ستة أنواع فيما يلي:

1- القرار الرشيد موضوعيا: وهو ذلك القرار الصحيح الذي يهدف إلى تعظيم قيمة معينة في موقف معين.

2- القرار الرشيد شكليا: وهو ذلك القرار الذي يعظم طريقة التوصل إلى القيمة المعنية في إطار المعرفة والمعلومات.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 32.

<sup>2</sup> سكيمة بن حمود، المرجع السابق، ص 192.

- 3- القرار الرشيد بطريقة واعية: وهو ذلك القرار الذي يقوم على عملية واعية لتطويع الوسائل التي تلائم الغايات المرجوة.
- 4- القرار الرشيد قصدا: وهو القرار الذي يقوم على عملية مقصودة لجعل الوسائل ملائمة للغايات.
- 5- القرار الرشيد تنظيما
- 6- القرار الشخصي الرشيد: وهو القرار الذي يوجه تماما لتحقيق الأهداف الشخصية للمدير متخذ القرار<sup>1</sup>.

## 1-6-المعلومات والبيانات في اتخاذ القرارات

تعتبر المعلومات بمثابة العمود الفقري للعمل الإداري في أية منظمة سواء كانت عامة أو خاصة لكونها القاعدة الأساسية والرئيسية في اتخاذ القرارات التنظيمية.

وتأسيسا على هذه العبارات المبدئية يمكن تعريف المعلومات بأنها هي البيانات التي يتم إعدادها لتصبح في شكل أكثر فائدة للفرد والتي لها قيمة للمدير متخذ القرار. كما أن المعلومات هي كافة أنواع البيانات والتقارير المتعلقة بنشاط الإدارة والتي تم معالجتها بعد أن كانت مادة خام ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

فرز بيانات تنقيح معلومات إنتاج قرار في مجال معين الخام تبويب تلخيص فالمعلومات إذا هي نتاج معالجة البيانات تحليلا وتركيبا لاستخلاص ما تتضمنه البيانات.

<sup>1</sup> خليل محمد، المرجع السابق، ص104.

## المحور الثاني: الإعلام والاتصال

## 1.2. الإعلام

## 1.1.2. تعريف وخصائص المعلومات

## أولاً: تعريف المعلومات

تشكل المعلومة العصب المحرك لأي نشاط يقوم به إنسان في ممارساته اليومية على اختلاف مجالات استخدامها، و نظرا للتداخل بين مفهوم كل من المعلومات و البيانات، سوف يتم التعرف على كل واحد منها على حدا.

## • البيانات :

تعرف البيانات بكونها : " المادة الخام اللازمة لإنتاج المعلومات وذلك طبقا لمفهوم النظام بحيث تمثل البيانات المدخلات و المعلومات المخرجات و هذا بعد المعالجة"<sup>1</sup> .

كما أنها: " هي عبارة عن تعبيرات لغوية أو رياضية أو رمزية أو مجموعة منها و يتم التعارف على استخدامها لتمثل الأفراد و الأشياء و الأحداث و المفاهيم أي تشير البيانات لأي حقائق خام أو مشاهدات و التي تصف ظاهرة معينة ويرى أن المعلومات هي عبارة عن بيانات وضعت في محتوى ذات معني و دلالة لمتلقيها بحيث يخصص لها قيمة لأنه يتأثر بها أو لأنها تحقق له منفعة"<sup>2</sup>.  
من خلال هذين التعريفين يتضح أن البيانات تشكل المادة الخام الأساسية الذي تنتج منها المعلومة.

## • المعلومة:

يمكن إعطاء التعاريف التالية للمعلومات:

- "المعلومة هي حادث قابل لأن يعرف (بواسطة طريقة التحليل) ويتصل به (بواسطة عملية التحويل). تأخذ قيمة وتصبح إشارة، رمز أو وحدة للمعنى. مادة أولية للمعرفة تسهم في توليدها وهيكلتها. يمكن تحويلها إلى وحدة معطيات (وحدات تخزين) تمثيلية (صور، نماذج) أو مراجع ضمنية (إحساس،.....)".<sup>3</sup>

- "المعلومات هي البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعا للفرد مستقبلا، والتي لها قيمة محركة في الاستخدام الحالي أو المتوقع أو في القرارات التي يم اتخاذها"<sup>4</sup>

<sup>1</sup> إبراهيم بختي، تكنولوجيا و نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، على

الخط: [http://bbekhti.online.fr/trv\\_pdf/TIC.pdf](http://bbekhti.online.fr/trv_pdf/TIC.pdf)

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس: نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة ،الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص68-69.

<sup>3</sup> Encyclopédie de la gestion et du management, édition DALLOZ, paris, France, 1999p.479.

<sup>4</sup> إسماعيل محمد السيد: نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، المكتب العربي الحديث، إسكندرية، ص 97.

- "المعلومات كمورد وهذه هي الفكرة الكلاسيكية عن المعلومات حيث يعتبر المنشؤون والمعاجون للمعلومات وكذلك المستفيدون منها ككيانات معزولة عن بعضها البعض".<sup>1</sup>
- المعلومة هي منتج موجه للاستهلاك قابل للتخزين، التحويل والمعالجة. يشكل موردا هاما للمؤسسة مثل مواد أولية داخل عملية تحويل، وهي تمثل كذلك الطاقة الأساسية لعملية التحويل هذه وتتميز بالخصائص التالية:<sup>2</sup>

- ✓ وصفية (ملاحظات، قياسات، أحداث)؛
- ✓ تحليلية (منطق، برهان)؛
- ✓ تفسيرية (فرضيات: علوم، تاريخ، فلسفة، معلومات للفحص والنقد)؛
- ✓ تنبؤية (تقديرات، احتمالات) ؛
- ✓ إسمية (قوانين، تنظيمات، مخططات، جداول مواعيد، قواعد، خصوصيات، رسومات، تعليمات)؛
- ✓ تخيلية (فنون)؛
- ✓ إقناعية (دعاية، إشهار، حوارات)؛
- ✓ إجتماعية.

المعلومات هي عبارة عن بيانات تم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها، وبالتالي فالمعلومات لها معنى وتؤثر في ردود أفعال وسلوك من يستقبلها.<sup>3</sup>

للمعلومة مظهر قياسي وتتميز بخاصية الاستمرار مثل الشدة الكهربائية، وآخر تقني وتتميز بخاصية الانقطاع مثل الأرقام أو الحروف وتتمثل عملية الرقمنة في تحويل المعلومة القياسية إلى معلومة رقمية.<sup>4</sup>

ويمكن تعريف المعلومة بأنها كل البيانات والحقائق والأفكار الموجودة والمسجلة في شكل من أشكال الموارد التي يمكن الاستفادة منها في صورة مقروءة أو مسموعة أو مرئية أو غيرها، تستخدم في المؤسسة كأحد العناصر الإنتاجية الهامة وتلعب ثلاث أدوار أساسية فهي مصدر للمعرفة، وسيلة اتصال وسند لاتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي : ادارة تكنولوجيا المعلومات I.T ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، مصر ، 2009، ص 266.

<sup>2</sup>Pierre carrier et autres,Bases de données dans le développement de système, Gaetanmorin édition, Canada,1991, ,p.9-10.

<sup>3</sup>سونيا محمد البكري وإبراهيم سلطان: نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 97.

<sup>4</sup>LakhderLallem, Les systèmes d'information pour la gestion, ISGP, Algérie, p6.



## ثانيا: خصائص المعلومات

حتى يمكن للمعلومات أن تؤدي إلى زيادة معرفة مستخدميها بالأسلوب والوقت الملائمين لابد وأن تتوفر فيها بعض الخصائص نناقشها باختصار فيما يلي:<sup>1</sup>

**1- الملائمة:** بمعنى أن تتلاءم المعلومات مع الغرض الذي أعدت من أجله، ويمكن الحكم على مدى ملائمة أو عدم ملائمة المعلومات بكيفية تأثير هذه المعلومات على سلوك مستخدميها. فالمعلومات الملائمة هي التي ستؤثر على سلوك متخذ القرار وتجعله يعطي قرارا يختلف عن ذلك القرار الذي كان يمكن اتخاذه في حالة غياب هذه المعلومات.

**2- الوقتية:** بمعنى تقديم المعلومات في الوقت المناسب بحيث تكون متوافرة وقت الحاجة إليها حتى تكون مفيدة ومؤثرة. وبطبيعة الحال لن تكون للمعلومات المقدمة لمتخذ القرارات متأخرة جدا عن موعدها أي قيمة أو تأثير على سلوكه مهما كانت درجة أهميتها وحيويتها لهذا القرار.

**3- السهولة والوضوح:** بمعنى أن تكون المعلومات واضحة ومفهومة لمستخدمها. فلا يجب أن تتضمن المعلومات أي ألفاظ أو رموز أو مصطلحات أو تغيرات رياضية ومعدلات غير معروفة ولا يستطيع مستخدم هذه المعلومات أن يفهمها فالمعلومات الغامضة غير المفهومة لن تكون لها أي قيمة حتى ولو كانت ملائمة وتم تقديمها في الوقت المناسب لمتخذ القرار.

**4- الصحة والدقة:** يقصد بالمعلومات الصحيحة أن تكون معلومات حقيقية عن الشيء الذي تعبر عنه، ودقيقة بمعنى عدم وجود أخطاء أثناء إنتاج وتجميع والتقرير عن هذه المعلومات.

**5- الشمول:** بمعنى أن تكون المعلومات المقدمة معلومات كاملة تغطي كافة جوانب اهتمامات مستخدميها أو جوانب المشكلة المراد أن يتخذ بشأنها القرار. كما يجب أن تكون هذه المعلومات في شكلها النهائي بمعنى أن لا يضطر مستخدمها إلى إجراء بعض عمليات تشغيل إضافية حتى يحصل على المعلومات المطلوبة.

**6- القبول:** بمعنى أن تقدم المعلومات في الصورة وبالوسيلة التي يقبلها مستخدم هذه المعلومات من حيث الشكل ومن حيث المضمون. فمن حيث الشكل، يمكن أن تكون المعلومات في شكل تقرير مكتوب بلغة سهلة وواضحة ومفهومة أو في شكل جداول أو إحصائيات أو رسومات بيانية وما إلى ذلك. أما من حيث المضمون فيتعلق بدرجة التفاصيل المطلوبة، فلا تكون منحصرة بأكثر من اللازم مما قد يفقدها معناها وبالتالي عدم قدرته على التركيز للحصول على المعلومة المطلوبة.

<sup>1</sup> محمد الفيومي وأحمد حسين: تصميم وتشغيل نظام المعلومات، كلية التجارة، بدون تاريخ نشر، الإسكندرية، ص14-15-16.

كما يرى محمد الصيرفي أن خصائص المعلومات تتمثل في :

- التوقيت - الدقة - الصلاحية - التركيز - الوضوح - المرونة - عدم التحيز - القابلية للقياس - التأكد - الدلالة.<sup>1</sup>

### 2.1.2. الفرق بين البيانات والمعلومات

حسب الوكالة الفرنسية للتقييس (AFNOR) فإن البيانات هي كل حادث، مفهوم أو تعلية، تقدم في شكل متفق عليه قابلة للتبادل عن طريق البشر أو بوسائل أوتوماتيكية. تتكون البيانات من قالب تحدد طبيعة المعلومة وقيمة التي تمثل المحتوى. مثل سن = 40، اسم = علي.

يمثل كل من سن واسم القالب و 40 وعلي القيمتين.

البيانات: جميع الحقائق والأرقام والحروف والرموز التي تشير أو تصف موضوعا ما، أو فكرة معينة، أو موقف أو شرط، أو أي عامل آخر. وتعني أيضا العنصر الأساسي للمعلومات التي تعالج بواسطة الحاسوب أو ينتجها الحاسوب.<sup>2</sup>

البيانات هي كذلك معلومات تحضر لتنفيذ مهمة معينة إما بواسطة الإنسان أو الآلة.<sup>3</sup>

ونتيجة للتقارب بين المصطلحين فإنه كثيرا ما يحدث الخلط بين البيانات والمعلومات، رغم الاختلاف في مفهوم ومعنى كل منهما:

فالبيانات هي حقائق تم تسجيلها بشأن أحداث معينة تمت أو ستتم مستقبلا، هذه الحقائق قد تكون مستقلة وغير مرتبطة ببعضها وغير محددة العدد، وهي تمثل المدخلات وليس لها أثر واضح في اتخاذ القرارات. أما المعلومات فهي مجموعة بيانات التي جمعت أو أعدت بطريقة ما جعلتها قابلة للاستخدام (مفيدة) بالنسبة لمستقبلها أو لمستخدمها، وهي تمثل المخرجات ولها تأثير في اتخاذ القرارات المختلفة.

### 3.1.2. دور أنظمة المعلومات بالمؤسسة

أولا: دور نظم المعلومات في المؤسسة

لقد كان أول نظم المعلومات التي قدمت في 1950 نظما تشغيلية هدفت إلى إدخال الأوتوماتيكية على العمليات الكتابية، ثم تلى هذا النوع في 1970 نظم المعلومات لمستوى الإدارة وفي الثمانينات قدمت

<sup>1</sup> محمد الصيرفي ، المرجع السابق، ص 298 .

<sup>2</sup> مفتاح محمد دياب، معجم مصطلحات نظم وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الدار الدولية للنشر، القاهرة، مصر، 1995، ص 42.

<sup>3</sup> LAKHDAR LALLEM, OP.CIT, p4.

نظم معلومات الطبيعة الفنية والتشغيلية، فقد فوض المديرون السلطة إلى العاملين في المستوى الفني للتصدي لها. ولكن نظرا لأن نظم المعلومات الحالية تؤثر في كيفية إدارة المدير واتخاذ القرارات وكيف يمكن أن يخطط وفي أحوال كثيرة تحديد نوعية المنتجات والخدمات المطلوب إنتاجها وكيفية الإنتاج فإن المسؤولية الخاصة بنظم المعلومات لا يمكن تفويضها الآن لمتخذي القرارات الفنيين. إن نظم المعلومات الآن تلعب دورا حيويا واستراتيجيا في حياة المؤسسات<sup>1</sup>.

### ثانيا: الرقابة الإدارية على أمن النظام المعلوماتي

يمكن التغلب على معظم مخالفات الحواسيب من خلال التخطيط الإداري الجيد لأمن النظام، والذي يعمل على تحقيق أقصى منافع ممكنة، وينبغي أن يتضمن التخطيط والرقابة الإدارية على أمن النظام مايلي:

يمكن التغلب على معظم مخالفات الحواسيب من خلال التخطيط الإداري الجيد لأمن النظام، والذي يعمل على تحقيق أقصى منافع ممكنة، وينبغي أن يتضمن التخطيط والرقابة الإدارية على أمن النظام مايلي<sup>1</sup>:

- 1- تحديد الأهداف والتي تعتبر بمثابة معايير لتقييم أمن النظام فيما بعد، وتتمثل هذه الأهداف في حماية تجهيزات والبرامج البيئية ومخالفات الحواسيب؛
- 2- تقدير الاحتمالات والتكاليف المرتبطة بمخاطر أمن تشغيل البيانات، حيث تسهم هذه التقديرات في اختيار الإجراءات الملائمة لأمن النظام؛
- 3- إعداد خطة تضمن مستوى مقبولا من الأمن وبتكلفة معقولة، وتصف هذه الخطة كافة الإجراءات الرقابية التي سيتم تطبيقها وأهداف هذه الإجراءات. هذا وينبغي أن يتم فحص الخطة والتصديق عليها قبل وضعها موضع التنفيذ؛
- 4- تحديد المسؤوليات عن أمن النظام؛
- 5- اختبار إجراءات الرقابة على أمن النظام، وذلك للتحقق من مدى فعاليتها في تحقيق أهدافها المرجوة حيث أن هذا الاختبار يؤكد على تحديد المسؤوليات بفهم الإجراءات وتنفيذها وتوظيف الأساليب الرقابية بصورة ملائمة.
- 6- الاستتجاد بالوسائل التقنية مثل حوائط النار (par feu) ...الخ.

<sup>1</sup>سونيا البكري، نظم المعلومات الإدارية، المرجع السابق، ص 27.

<sup>2</sup>سونيا البكري،، المرجع السابق، ص 95.

## 2.2. الاتصال

## 1.2.2. مفهوم الاتصال

لقد ظهرت تعريفات عديدة لا يمكن حصرها لمفهوم الاتصال من قبل الباحثين والمتخصصين في علوم الاتصال والإعلام، عكست في معظمها أهميته ودوره في الحياة الإنسانية، والمكونات أو العناصر الأساسية لعملية الاتصال، ومن هذه التعريفات :

الاتصال هو إرسال من جانب واحد لرسائل موجهة بغرض تحقيق تغيير في الرأي، العادة، أو سلوك المستقبل<sup>1</sup>.

كما انه : " هو عملية مستمرة ومتغيرة تتضمن انسياب أو تدفق أو انتقال الأشياء"<sup>2</sup>.

- " العملية التي تنتقل بها الرسالة من مصدر معين إلى مستقبل واحد أو أكثر بهدف تغيير السلوك"<sup>3</sup>.

- "الاتصال هو نقل المعنى من شخص لآخر، من خلال العلامات أو الاشارات، أو الرموز من نظام لغوي مفهوم ضمناً للطرفين ."<sup>4</sup>

- "ظاهرة اجتماعية، حركية، تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي والعوامل المؤثرة على طرفي عملية الاتصال المشتملة على نقل وتبادل المعلومات والأفكار، والمعاني المختلفة، وتفهمها، باستخدام لغة مفهومة للطرفين، من خلال قنوات معينة"<sup>5</sup>.

- "الاتصال هو إرسال من جانب واحد لرسائل موجهة بغرض تحقيق تغيير في الرأي، العادة، أو سلوك المستقبل"<sup>3</sup>.

- الاتصال: "هو نقل المعاني عن طريق إرسالها بواسطة الإشارات"<sup>4</sup>.

1 لمين علوطي: تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و تأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال جامعة الجزائر، 2003-2004 ، ص 14 .

2 ابراهيم بختي: تكنولوجيا نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، على الخط: [http://bbekhti.online.fr/trv\\_pdf/TIC.pdf](http://bbekhti.online.fr/trv_pdf/TIC.pdf), 29/04/2020, 09:58

<sup>3</sup> عبد الغفار حنفي: أساسيات إدارة المنظمات، المكتب العربي الحديث، القاهرة، مصر، 1995، ص 369.

<sup>4</sup> ناصر دادي : الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية العامة ، الجزائر العاصمة ، 2004 ، ص 12.

<sup>5</sup> سعيد يس عامر : الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، مركز وايد سيريقيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 2000، ص 30.

- الاتصال: "عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة، تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر".<sup>5</sup>

ويمكن إعطاء تعريف شامل ومختصر للاتصال بأنه: عملية نقل أو تبادل للمعلومات، تتكون هذه العملية من المرسل، المستقبل، الرسالة المراد نقلها، الوسيلة، الرد أو المعلومات المرتدة وبيئة الاتصال.

## 2.2.2. أنواع الاتصال

بشكل عام يمكن أن نتحدث عن الأنواع الرئيسية التالية:

1. الاتصال الذاتي: يحدث داخل الفرد، وفي هذه الحالة يكون المرسل والمتلقي شخصا واحدا؛
2. الاتصال الشخصي: ويتم هذا الاتصال بين شخصين أو أكثر وجها لوجه ويمكن أن يكون بين الأفراد والآلة، كما يحدث في الاتصال بين الفرد والحاسوب؛
3. الاتصال المجتمعي: ويتم هذا النوع من الاتصال بين شخص ومجموعة محددة أو صغيرة أو مألوفة بشكل مباشر. ويكون بالطرق التالية:

- الدروس والمحاضرات؛
- الخطب في المناسبات المختلفة؛
- الندوات والمؤتمرات؛
- اللقاءات الجماعية والاجتماعات والاحتفالات...إلخ؛
- برامج التدريب.

<sup>5</sup> أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000، ص 35.

4. الاتصال التنظيمي: ويقصد بالاتصال التنظيمي والإداري تلك الوسائل التي تستخدمها المؤسسة أو المديرين أو الأفراد العاملين بالمؤسسة لتوفير معلومات لباقي الأطراف الأخرى.<sup>1</sup> وتتقسم بدورها إلى:

4-1) اتصالات لنقل المعلومات من المؤسسة والمديرين إلى العاملين بشأن العمل، وهي بالطبع اتصالات من أعلى لأسفل؛

4-2) اتصالات لنقل معلومات من العاملين والمديرين إلى المؤسسة والمستويات الإدارية الأعلى بشأن التقدم في الإنجاز، ومشاكل التنفيذ، وهي بالطبع اتصالات من أسفل إلى أعلى؛

4-3) اتصالات لبناء شخصية متميزة للمؤسسة ولخلق ولاء العاملين لها.

5- الاتصال الجماهيري: وهو ذلك النوع من الاتصال الذي توجه فيه الرسائل إلى جماهير واسعة من المستقبلين، عن طريق استخدام عدة وسائل كالراديو والتلفزيون والصحف والسينما، والكتيبات واللافتات والملصقات وغيرها.

وينقسم الاتصال كذلك إلى الاتصال بالرموز، الاتصال الشفوي والاتصال الكتابي. ويمكن أن نضيف إليه كذلك:<sup>2</sup>

1) الاتصال السمعي: يعتمد هذا النمط من الاتصال على حاسة السمع في استقبال الرسائل من مسافات بعيدة، أكثر ما يمثل هذا النوع من الاتصال هو الراديو يتميز بالإثارة والتشويق وسرعة الانتشار، وله سلبيات عديدة منها:

- أنه يلزم المستمع بتحديد وقته كونه اتصال زمني؛

- لا يتيح فرصة استقبال رسالتين في وقت واحد؛

- مسافة بث الرسائل المسموعة أحيانا تكون محدودة؛

- تكون عرضة للنسيان لأنها تعتمد فقط على ذاكرة الإنسان.

2) الاتصال المرئي: ويعتمد هذا الاتصال على حاسة البصر من أشكاله المختلفة: الصور، اللوحات الفنية، الملصقات، الخرائط، والمجسمات والأرقام الصامتة وغيرها....وقد خدمت الصور وسائل الاتصال الأخرى كالكتب والصحف والمجلات والنشرات الإعلامية غير أن له سلبيات أهمها:

- محدودية المكان والزمان؛

- محدودية المستقبلين أحيانا؛

<sup>1</sup> أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر، مصر، 1999، ص 365.

<sup>2</sup> عبد الغفور يونس: تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، لبنان، 1989، ص 380.

- لا يخدم فاقد البصر إطلاقاً.

الاتصال السمعي البصري: ينطوي هذا النوع من الاتصالات على استخدام الصور وأشكال الجرافيك والرسوم ، والمخططات البيانية لإيصال<sup>1</sup> رسائل الجمهور والمستههدف .وتشير إحدى الدراسات في هذا المجال أن للاتصالات البصرية تأثير كبير على الجهود المستهدف قد يفوق بكثير التأثير الذي تحدثه وسائل الاتصال الأخرى ، وذلك للأسباب التالية :

- أ- قوة تأثير الصور والرسوم على الجمهور المستهدف ، حيث ثبت علمياً أن الصور الجرافيك تدخل إلى الذاكرة بطريقة أسهل من الكلام أو العبارات المكتوبة .
- ب- سهولة تمييز الرسالة الصورية واستيعابها ومنهم مدلولاتها مقارنة بالاتصالات المكتوبة أو اللفظية، أو حتى الاتصالات غير اللفظية .
- ت- استخدام الألوان والرموز يجذب الانتباه ، ويثير الاهتمام ، والرغبة ، والتصرف أكثر من مجرد استخدام الكلمات أو العبارات المجددة .
- ث- بساطة الجرافيك المستخدم يجعل الرسائل تدخل إلى الذاكرة بسرعة كما أنها تدخل إلى القلب دون استئذان.الجرافيك والرسوم المحركة المفعمة بالألوان والإيقاعات والتأثيرات الصوتية توفر الجهد والوقت على المتلقي (المستمع) ، وتحفزه على الاستجابة مقارنة بوسائل الاتصال الأخرى.
- ج- سهولة الوصول إلى قطاعات واسعة وكبيرة من الجمهور والمستههدف الذي قد لا يجيد القراءة والكتابة ، فهذا النوع من الاتصال يستخدم على نطاق واسع في بلدان كبيرة مثل الهند والصين ، حيث معدلات الأمية عالية .وغالبا ما يكون الاتصال البصري فعالا جدا إذا ما أحسن تصميمه وإخراجه بالشكل الذي يتناسب مع الجمهور المستهدف .

<sup>1</sup> حميد الطائي ، بشير علاق : أساسيات الاتصال ، دار اليازوري ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 54-55.

## 3.2.2. الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي

يصنف الاتصال كذلك، وخاصة في إدارة المؤسسات إلى اتصال رسمي واتصال غير رسمي.

## - الاتصال الرسمي

بالنسبة للاتصال الرسمي فإن إدارة المؤسسة هي التي تحدده وتضع خطوطه وقنواته ومضمونه. أما الاتصال غير الرسمي فيتم تلقائياً ما بين الجماعات سواء داخل المؤسسة أو خارجها، وهو ما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها<sup>1</sup>.

ويتم الاتصال الرسمي عادة في إطار التنظيم، ويسير وفق أساليب وإجراءات وقواعد رسمية محددة ومعروفة، كما أنه غالباً ما يكون موثقاً بصور مكتوبة ورسمية. وعادة تتدفق المعلومات في الاتصال الرسمي بما يتماشى والتنظيم الرسمي من أعلى إلى أسفل، أو من الأسفل إلى أعلى، أو بشكل أفقي. وتتصف الاتصالات الرسمية عادة بما يلي:

- قانونية؛
- مكتوبة؛
- تتعلق بالعمل مباشرة؛
- تتم داخل المؤسسة وتتعلق بها؛
- ملزمة للأطراف ذات العلاقة.

## - الاتصال غير الرسمي

الاتصال غير الرسمي هو اتصال غير مباشر ويأخذ الشكل العنقودي<sup>2</sup> لا يخضع لقواعد وإجراءات وقوانين إدارية مثبتة ومكتوبة ورسمية ومتفق عليها كما هو الحال في الاتصال الرسمي. ويتم غالباً عبر قنوات خارجية عن القنوات الرسمية داخل المؤسسة، كما يتم بين مستويات إدارية مختلفة متخطياً خطوط السلطة الرسمية.

ولا يتم الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة فقط، بل قد يتعداه إلى خارج المؤسسة من خلال الاتصالات الشخصية واللقاءات والحفلات والرحلات والاجتماعات غير الرسمية. ويجب على الإدارة استغلال الاتصال غير الرسمي إيجابياً، وعدم السماح له بالتأثير سلباً على المؤسسة من خلال التشويش بأشكاله المختلفة كالإشاعات الكاذبة وغيرها.

1 سعيد يس عامر: الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، الطبعة الثانية، مركز وايد سيرقيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر، 2000، ص 57.

2 هاشم أحمد عطية: مدخل إلى نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000، ص 375.



وهناك نوعان من الإتصال سيما الإتصال الخارجي ويشمل الإتصالات الجارية بين المدراء والأطراف الأخرى خارج المؤسسة مثل المؤسسات والدوائر ذات العلاقة، والوزارات والأجهزة الحكومية وغيرها. وتسهم الإتصالات الخارجية في زيادة فاعلية وكفاءة الأداء الإداري والاستثمار الأفضل للموارد. كما تلعب دورا مهما في الإعلام والتسويق والتعاون وتبادل الخبرات.

#### 4.2.2. ماهية الأنترنت

تأسست شبكة الأنترنت في الأصل بالولايات المتحدة الأمريكية في أواخر الستينات كمشروع تشرف عليه وكالة مشاريع البحوث المتقدمة (ARPA) التابعة لوزارة الدفاع الأمريكية. وقد كان يطلق على هذه الشبكة في بداية أمرها (ARPANET). وكانت تربط فقط بين مجموعة قليلة من الحواسيب في عدد قليل من المناطق في الوم.أ. وفي منتصف الثمانينات أنشأت المؤسسة الوطنية للعلوم للولايات المتحدة الأمريكية (USNSF) شبكة سميت بـ (NSF). اعتمدت التكنولوجيا المستعملة في (ARPANET) واتسعت لتربط الشبكات الصغرى في جميع أنحاء الوم.أ. ويتمويل من المؤسسة الوطنية للعلوم ومشاركتها بدأت شبكة (NSF) بالانتساع بشكل كبير لتربط بين آلاف الحواسيب في مؤسسات البحث والجامعات والمعاهد والدوائر الحكومية والصناعات الخاصة التي تعنى بالبحث.

"هيمجموعة الأجهزة الإلكترونية المرتبطة فيما بينها والمتناثرة جغرافيا والتي تسمح بتحرير المعطيات بسهولة وبطريقة اقتصادية من نقطة إلى أخرى"<sup>1</sup>.

كما أنها: "و هي تجميع لشبكات متصلة فيما بينها لتشكل بذلك عالمية اكبر"<sup>2</sup>.

و بذلك فهي تتصف بمجموعة من الخصائص تميزها عن باقي الشبكات يمكن تلخيصها كما يلي:<sup>3</sup>

- \* **مفتوحة ماديا و معنوية** : أي يمكن لأي شبكة أن ترتبط بها .
- \* **علاقة و متنامية** : أي أنها حققت ما لم تحققه أي تقنية سابقة من حيث السرعة و الابتكار والنمو .

\* **العشوائية** : أي أن المعلومات تتواجد فيها بشكل متناثر مما دفع بعدة جهات إلى إنشاء فهارس وتطوير برامج للبحث ، كما يصعب الرقابة عليها أو محاسبة من ينشر فيها .

\* **الشعبية** : فلا توجد وسيلة حاليا تضاهي شعبيتها و هي ليست مقصورة على عن جهة معينة .

<sup>1</sup> محمد لعقاب: الانترنت وعصر ثورة المعلومات ، دار هوام للطباعة والنشر والتوزيع ، ط1، 1999 ، ص 30-31 .

<sup>2</sup> مراد رايس ، المرجع السابق، ص 44 .

<sup>3</sup> هشام بن عبد الله عباس : المكتبات في عصر الانترنت تحديات و مواجهات ، مجلة العربية 3000، العدد 2001، ص 296-298.

\* وسيلة للتجارة الالكترونية : فهي تعد وسيلة تجارية و تسويقية فعالة مقارنة مع الوسائل الأخرى.

\* متطورة باستمرار: ساهمت البحوث المنجزة في تكنولوجيا المعلومات في تطويرها المستمر ونموها نحو الأحسن .

ومن الجدير بالذكر، أن شبكة الأنترنت كانت في بداية عهدها حكرًا على المؤسسات الكبيرة، إلا أن هذا الوضع قد تغير في الوقت الحاضر، وأصبحت المؤسسات الصغيرة والمصالح التجارية والأفراد على اختلافهم مرتبطين بها. وأصبحت الشركات التجارية فعلاً تمثل القطاع الأوسع، والأسرع تطوراً في شبكة الأنترنت.

وتتضمن الأنترنت ما يلي:<sup>1</sup>

- الحواسيب الحكومية في أرجاء مختلفة من العالم؛
- الحواسيب التي تدار من قبل آلاف الجامعات والمدارس؛
- الحواسيب الخاصة بالمؤسسات الكبيرة مثل: IBM, Microsoft ؛
- الحواسيب التي تعود ملكيتها إلى المؤسسات غير التجارية؛
- الحواسيب الخاصة بالمؤسسات التجارية، التي تجني الأرباح عن طريق إتاحة المجال للجمهور للوصول إلى هذه المنظومة الهائلة؛
- الحواسيب الخاصة بالعائلات و الافراد.

الأنترنت ليست شبكة تتمتع بالاستقلال الإداري. وإنما مجموعة من آلاف الشبكات التي يتم إدارة كل منها بطريقة مستقلة. وتعتمد الشبكات المكونة لها بالأساس على ما يسمى بروتوكولات نقل الملفات (FTP) وهو مختصر (File transfert protocole) وهو اللغة المتداولة في الأنترنت التي تمكن الحواسيب من الاتصال بعضها ببعض.<sup>2</sup>

وقد نشطت العديد من المؤسسات في الفترة الأخيرة لإنشاء وتطوير خدمات الأنترنت لديها، وذلك للمميزات التالية لها:

1- توفر واجهة للبحث عن المعلومات تشمل في آن واحد موارد خارجية عن الأنترنت، وموارد داخلية من خلال الأنترنت باستخدام نفس المتصفح عبر المؤسسة؛

<sup>1</sup> Micro – hebdo: revue hebdomadaire d'informatique, hebdo madère, France, p 10.

<sup>2</sup> ربحي عليان ومحمد عبد الدبس: وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، دار الصفاء، عمان، الأردن، 1999، ص 123.

- 2- سهولة استخدام الواجهة الموحدة أو المتصفح للوصول إلى كافة أشكال المعلومات دون الحاجة إلى استخدام عدة برمجيات تقليدية مختلفة؛
- 3- الاقتصاد في الكلفة من خلال استخدام واجهة واحدة لكل البرمجيات والخدمات. ويظهر ذلك واضحا من خلال الاقتصاد في زمن التدريب اللازم، ومن خلال دمج موارد معلومات متعددة والاستفادة منها بشكل متكامل.

ويتمثل الوفرة في ذلك من خلال:

- عدد أقل من الموظفين لإدارة خدمات المعلومات؛
- الوصول إلى المعلومات متاح في أي وقت؛
- السرعة في إعداد المواد لنشرها إلكترونيا؛
- الاحتفاظ بنسخة واحدة ونموذج واحد من المعلومات يمكن الوصول إليه بأكثر من طريقة.

## 5.2.2. البريد الإلكتروني

يعد البريد الإلكتروني من أقدم التطبيقات في شبكة الأنترنت وأوسعها انتشارا. ويشبه نظام البريد الإلكتروني البريد التقليدي؛ القائم على استخدام صناديق بريدية لكل مشترك. ففي عالم البريد الإلكتروني هناك صندوق بريد إلكتروني خاص لكل مشترك. والذي يعرف بواسطة عنوانه الإلكتروني الفريد.<sup>1</sup> وفي واقع الأمر، فإن هذا الصندوق البريدي الإلكتروني ما هو إلا مساحة مخصصة ضمن القرص الصلب في أحد الحواسيب المزودة على شبكة الأنترنت لصاحب هذا الصندوق تحمل عنوانه وتحفظ فيها الرسائل الإلكترونية الواردة لهذا المشترك.<sup>2</sup>

سيكون لاختيار الشركة لبرمجيات البريد الإلكتروني أثر متنام على طبيعة العمل بشكل عام وعلى الاتصالات بشكل خاص. فالبريد الإلكتروني ينظم تخزين الشركة المتنامي من الرسائل و يغري الكم الهائل من هذه الرسائل، وينتقي أفضلها وأكثرها التصاقا بأنشطة وأهداف الشركة ويحول الملفات، ويضع واجهة جميلة لمراسلات الشركة ويحافظ على خصوصية رسائل الشركة.<sup>3</sup>

وعندما يقوم صاحب البريد الإلكتروني بتفقد صندوق بريده الإلكتروني، فإن عليه أن يقوم باستخدام كلمة السر لتفقد محتويات الصندوق ضمانا لسرية المراسلات. وعندما يصل المستخدم لمحتويات صندوقه

<sup>1</sup> رجي مصطفى عليان ومحمد عبد الدبس، المرجع السابق، ص 134.

<sup>2</sup> علي حسين وآخرون: الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، مصر، 1999، ص 407.

<sup>3</sup> بشير عباس العلق: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقها في مجال التجارة النقالة، منشورات المنظمة العربية والتنمية الادارية، عمان، الأردن، 2007، ص 70.

البريدي، فإنه لديه الخيار أن يقوم بجلب الرسائل وملحقاتها، وتخزينها في القرص الصلب في جهازه الشخصي حيث يمكن الإطلاع عليها والاحتفاظ بها إن أراد ذلك أو أن يتركها في المساحة المخصصة له في الجهاز المزود (يعتمد ذلك على الخيارات التي حددها المستخدم في برنامج البريد الإلكتروني الذي يستخدمه في جهازه).

ويعطي الباحثون في مجال الاتصالات عددا من التعاريف والمفاهيم الخاصة بالبريد الإلكتروني. ومن خلال الاستعراض الشامل لتلك التعاريف، وماهية البريد الإلكتروني يحدد تعريفه على النحو التالي:

أ- بالنسبة للمفهوم الضيق والدقيق لمعنى البريد الإلكتروني فإنه مواز لعمل الناسخ الهاتفي (الفاكسملي) ورديف له في عمله. وإن البريد الإلكتروني هو الجهاز أو المحطة المستخدمة في دوائر البريد بطريقة الاستنساخ الإلكتروني طبق الأصل - والإرسال عبر الخطوط الهاتفية للنبضات الرقمية ملائمة للنقل الهاتفي. ثم تقوم المحطة الثانية المستعملة بالتحويل العكسي للإرشادات التشابهيّة إلى النبضات الرقمية التي تتحول إلى معلومات وثائقية في الجانب الآخر.

ب- أما المفهوم العام والشامل للبريد الإلكتروني فهو يفي جميع تقنيات الإتصال التي تقوم بتناقل المعلومات عبر الوسائل الإلكترونية مثل:

- التليتكس أو نقل النصوص عن بعد؛
- الفاكسملي أو الناسخ الهاتفي؛
- الفيديو تكس العادي أو التليتكست؛
- الفيديو تكس المتفاعل أو الفيوداتا؛
- المحطات الطرفية أو الطرفيات التي تكون بشكل حواسيب مايكروية (Micro-computer).

## - خلاصة

لقد شهد العالم خلال النصف الثاني من القرن الماضي تطورات مذهلة ومتسارعة في وسائل تكنولوجيا الاتصالات، لدرجة أنه أصبح من الصعب على الأفراد والمؤسسات متابعة هذه التطورات والاختراعات الجديدة، فقد دخلنا خلال هذا القرن عصر الأقمار الصناعية و عصر الانترنت وتحول هذا العالم إلى قرية صغيرة.

ويلعب الإتصال دورا متكاملا مع الوظائف الإدارية الأخرى كالنخطيط و التنظيم و الرقابة فهو ينطوي على تدفق المعلومات الذي هو عنصر حيوي في إدارة أعمال المؤسسة، ومن العوامل الأساسية لتحقيق التكامل بين أجزاء المؤسسة أن يكون هناك شبكة للاتصال، مما يؤدي إلى التحفيز نحو العمل داخلها وزيادة التنسيق بين هذه الأجزاء.

إن التطور السريع في وسائل و تكنولوجيا الاتصالات بأشكالها المختلفة جعلت عملية نقل وتبادل المعلومات و البيانات والخبرات من أي مكان في العالم إلى مكان آخر عملية سهلة وتتم بسرعة وفعالية، وأصبحت التكنولوجيا الجديدة وسيلة هامة لتخفيض التكاليف وزيادة السرعة في المعالجة وتحسين الجودة في أنشطة المؤسسات، وتعتبر الوسائل الإلكترونية الحديثة التي تشمل على المحطات الطرفية للحواسيب والناسخ، والبريد الإلكتروني، وبنوك الاتصال المتلفزة أو ما شابه ذلك من الوسائل والقنوات الإلكترونية الحديثة كالانترنت من أهم وسائل الاتصال المستخدمة وتوقفت في أهميتها الوسائل المكتوبة من كتب وصحف ومجلات ونشرات ووثائق إدارية ووسائل شفوية مباشرة كالمحاضرات والوسائل المسموعة والمرئية... الخ.

# الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

## الطرق المنهجية للبحث

تمهيد

- 1- الدراسة الاستطلاعية.
- 2- مجتمع البحث.
- 3- عينة البحث.
- 4- خصائص عينة البحث.
- 5- المنهج المتبع.
- 6- أدوات و تقنيات البحث.
- 7- الطريقة الإحصائية.

# الفصل الثاني

## عرض وتحليل النتائج

المحور الأول: التخطيط.

المحور الثاني: التنظيم.

المحور الثالث: الرقابة.

مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

الاستنتاج العام

الخاتمة

التوصيات و الاقتراحات

المراجع و الملاحق

### تمهيد:

للتأكد من صحة الفرضيات المقدمة في الجانب النظري كان لا بد لنا من دراسة تكون أكثر دقة وأكثر منهجية والمتمثلة في الدراسة الميدانية التي من خلالها اختيار المنهج المتبع في هذا البحث وكذا مجالاته والعينة التي تم اختيارها له، وكذا أداة البحث كما قمنا بتحليل النتائج ومناقشتها.



## 1- الدراسة الاستطلاعية:

### 1-1- المجال المكاني:

تم توزيع استبيان الموجه للإداريين في المنشآت التالية:

- المنشآت الرياضية لسوق الخميس -ولاية البويرة

- المنشآت الرياضية لبئر غبالو -ولاية البويرة

### 1-2- المجال الزمني:

شرعنا في إنجاز هذا البحث في مدة قدرها 05 أشهر من بداية جانفي 2022 حتى

نهاية شهر ماي 2022 وتنقسم الفترة إلى مرحلتين:

#### المرحلة 01:

من بداية جانفي حتى شهر مارس وهي مرحلة البحث النظري حيث قمنا من خلالها

بجمع أهم ومختلف المعلومات حول الإدارة الرياضية وكذا التسيير في المنشآت الرياضية.

#### المرحلة 02:

من شهر أفريل حتى شهر ماي 2022 وهي مرحلة خصصت للجانب التطبيقي من

خلال جمع المعلومات ومناقشة النتائج.

### 1-3- عينة البحث:

حرصا منا على الوصول إلى نتائج الأكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع قمنا

باختيار عينة بحثنا بطريقة عشوائية بسيطة أي أننا لم نخص العينة بأي خصائص أو

مميزات وذلك لسببين:

- العينة العشوائية البسيطة تعطي فرصا متكافئة لكل الأفراد لأنها لا تأخذ أي اعتبارات أو

تميز أو إعفاء أو صفات أخرى غير التي حددها البحث. (خير الدين علة عويس: دليل البحث العلمي،

دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، مصر، 1997، ص 58).

- العينة العشوائية لكونها أبسط طرق اختيار العينات.

### 1-4- ضبط أفراد العينة:

وتتكون من 30 إداري موزعين على إدارة المنشآت التالية: سوق الخميس 13، بئر غبالو 17.

### 2-مجتمع البحث : مديرية الشباب و الرياضة لولاية البويرة.

### 3- خصائص عينة الدراسة :

### عرض النتائج الخاصة بالمعلومات الشخصية:

جدول رقم 1: يبين توزيع أفراد العينة بحسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة
35-25 سنة	11	36.67 %
45-36 سنة	3	10 %
55-46 سنة	14	46.66 %
أكثر من 55 سنة	2	6.67 %
المجموع	30	100 %

### تحليل ومناقشة نتائج الجدول:

من خلال النتائج المدرجة في الجدول أعلاه نلاحظ أن من سنه يتراوح بين 46 سنة و 55 سنة أكبر وحصلت على نسبة 46.66 % وهي أكبر نسبة في حين نجد أن من سنهم أكبر من 55 سنة فقد حصلت على نسبة 6.67 % وهي أقل نسبة.

الاستنتاج: نستنتج من خلال أن أغلبية العاملين في مديريات الشباب والرياضة تتراوح أعمارهم بين 46 سنة إلى 55 سنة مما يدل على وجود عناصر قديمة لها الخبرة والقدرة على السير الحسن للمديرية بالإضافة إلى وجود نسبة معتبرة من الشباب تساهم في تقديم طرق وأساليب جديدة في العمل.

### جدول رقم 2: يبين توزيع أفراد العينة بحسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
أنثى	1	3.33 %
ذكر	29	96.67 %
المجموع	30	100 %

### تحليل ومناقشة نتائج الجدول:

من خلال النتائج المدرجة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة جنس الذكور أكبر وحصلت على نسبة 96.67 % في حين نجد أن جنس الإناث أقل فقد حصل على نسبة 3.33 %.

الاستنتاج: نستنتج من خلال أن أغلبية العاملين في مديريات الشباب والرياضة رجال مما يدل على وجود العنصر الذكري أكثر بالإضافة إلى وجود نسبة قليلة من النساء التي تساهم في تسير شؤون وأعمال المديرية وخاصة الإدارة في المجال الرياضي.

### جدول رقم 3: يبين توزيع أفراد العينة بحسب متغير الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة
5-15 سنة	10	33.33 %
16-25 سنة	3	10 %
26-35 سنة	17	56.67 %
المجموع	30	100 %

### تحليل ومناقشة نتائج الجدول:

من خلال النتائج المدرجة في الجدول أعلاه نلاحظ أن من خبرتهم تتراوح بين 26 سنة و 35 سنة أكبر وحصلت على نسبة 56.67 % وهي أكبر نسبة في حين نجد أن من خبرتهم بين 16 سنة و 25 سنة فقد حصلت على نسبة 10 % وهي أقل نسبة.

الاستنتاج: نستنتج من خلال أن أغلبية العاملين في مديريات الشباب والرياضة لديهم الخبرة ويشغلون مناصب عليا كرؤساء المكاتب ومناصب عادية مما يؤدي إلى التحكم والتسيير الجيد لبرامج المديرية وهذا دليل على التحصيل عالي في المديرية.

#### 4- المنهج المتبع:

المنهج هو الطريق المؤدي إلى الهدف المطلوب أو هو الخيط غير المرئي الذي يشد البحث من بدايته حتى نهايته قصد الوصول إلى النتائج. (محمد أزهر السماك وآخرون: الأصول في البحث العلمي، دار الحكمة للطباعة والنشر، الموصل، 1980، ص 42).

ونظرا لطبيعة الموضوع الذي تناولناه في دراستنا، وقصد تحليل النتائج ودراسة الإشكالية التي طرحناها فإننا نعتمد على المنهج الوصفي الذي يختص بجمع البيانات والتقارير أو الجداول الكمية أو كلاهما معا.

والمنهج الوصفي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كيفيا وتعبيرا كميا فالأول يصف لنا ظاهرة ويوضح خصائصها أما الثاني فيعطيها وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى.

ويلجأ الباحث إلى استخدام هذا المنهج من أجل فتح مجالات جديدة للدراسة التي ينقصها القدر الكافي من المعارف وهو يريد التوصل إلى معرفة دقيقة وتفصيلية عن عناصر الظاهرة لموضوع البحث التي تفيد في تحقيق فهم لها أو وضع إجراءات مستقبلية خاصة بها. (محمد علي محمد: علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار المعارف الجامعية، القاهرة، ط1، 1986، ص 181).

#### 5- أدوات وتقنيات البحث:

وقع اختيارنا في هذا البحث على التقنية السائدة والشائعة وهي الاستبيان كأداة لجمع البيانات والذي وجدناها أنجح طريقة للتحقق من إشكاليتنا التي نحن بصدد البحث فيها وهي: "أداة من أدوات البحث العلمي معدة لجمع البيانات بهدف الحصول على إجابات عن مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المكتوبة في نموذج أعد لهذا الغرض، ويقوم المبحوثين بتسجيل إجاباتهم بأنفسهم."

ويعتبر الاستبيان أكثر أدوات جمع البيانات والمعلومات استخداما وشيوعا في البحوث الاجتماعية والتربوية الرياضية، كما يستعين الباحثون كثيرا بهذه الأداة، نظرا لكونها اقتصادية سهلة وسريعة في تطبيقها لذلك قمنا بتحضير الاستثمارات الاستبائية واعتمدنا في بنائها على استمارة للإداريين ويضم الاستبيان 20 سؤال وتتمثل هذه الأسئلة في الأسئلة المغلقة.

#### - الأسئلة المغلقة:

وهي الأسئلة المقيدة بنعم أو لا بدون إبداء أي رأي والغرض منها تقصي الحقائق مباشرة.

#### - الأسئلة المفتوحة:

في هذه الأسئلة أعطيت الحرية الكاملة للمستجوبين في إبداء آرائهم والتعبير عن المشكلة وهذا النوع من الأسئلة له درجة كبيرة في تحديد آراء أساتذة في المجتمع.

#### - الأسئلة الاختيارية:

هذا المبحث يجد جدولا عريضا للأجوبة المفتوحة وما عليه إلا اختيار واحد منها دون أن يتطلب منه جهدا فكريا كما هو الحال في الأسئلة الأخرى إلا أنه في هذه الأسئلة يفتح المجال إلى إضافات أخرى ممكنة.

#### - الأسئلة النصف مفتوحة:

يحتوي هذا النوع من الأسئلة على نصفين، النصف الأول يكون مغلقا أي الإجابة عليه مقيدة "نعم أو لا" والنصف الثاني تكون فيه الحرية للمستجوبين للإدلاء برأيهم الخاص. (خير الدين علة عويس: مرجع سبق ذكره، ص 55).

## 6- الطريقة الإحصائية:

### ❖ النسبة المئوية:

تحول التكرارات إلى نسب مئوية، وذلك اعتماداً على القانون التالي:

المجموع الكلي	
%100	
التكرار المتحصل عليه	
س %	
التكرار المتحصل عليه	
س =	
المجموع الكلي	* 100

قانون النسبة المئوية:

**المجموع الكلي:** مجموع وحدات العينة

**التكرار المتحصل عليه:** عدد الوحدات العينة الذين اختاروا إجابة معينة من ضمن المجموع

العام س: يمثل نسبة عدد وحدات العينة الذين اختاروا إجابة معينة بالنسبة للنسبة الإجمالية

**100%:** النسبة الإجمالية للعينة ككل .

## عرض النتائج الخاصة بمعلومات البحث:

### المحور الأول:

السؤال الأول: هل تلقيتم في مشواركم العلمي معلومات عن التخطيط ؟

الغرض من السؤال: معرفة إذا تلقى الموظفين معلومات عن التخطيط في مشوارهم العلمي

جدول رقم 4:

الاقترحات	التكرار	النسبة
نعم	27	90 %
لا	3	10 %
المجموع	30	100 %

### تحليل ومناقشة نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول السؤال رقم (1) نلاحظ أن أغلبية الموظفين أجابوا بأنهم تلقوا في مشوارهم العلمي عن التخطيط والتي نسبتها 90 % في حين نرى أن نسبة الذين لم يتلقوا معلومات عن التخطيط في مشوارهم العلمي ضئيلة وقدرت ب 10 %.

الاستنتاج: نستنتج من خلال أن أغلبية العاملين في مديريات الشباب والرياضة تلقوا معلومات عن التخطيط في مشوارهم العلمي.

السؤال الثاني: أهمية التخطيط تكمن في تحسين أداء الإداريين داخل المنشآت الرياضية:

الاقتراحات	التكرار	النسبة
موافق	13	% 43.33
موافق تماما	17	% 56.67
غير موافق	0	%0
غير موافق تماما	0	%0
لا أدري	0	%0
المجموع	30	% 100

### تحليل ومناقشة نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول السؤال رقم (2) نلاحظ أن أغلبية الموظفون أجابوا بأن أهمية التخطيط تكمن في تحسين أداء الإداريين داخل المنشآت الرياضية حيث أجاب نسبة 56.67 % بموافق تماما في حين نرى أن نسبة الموافقون قدرت ب 43.33 %.

الاستنتاج: نستنتج من خلال أن أغلبية العاملين في مديريات الشباب والرياضة أجابوا بأن أهمية التخطيط تكمن في تحسين أداء الإداريين داخل المنشآت الرياضية .



**السؤال الثالث:** تستطيع إدارة المنشآت الرياضية التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها و التفكير في حلول لها

الاقترحات	التكرار	النسبة
موافق	12	40 %
موافق تماما	6	20 %
غير موافق	2	6.67 %
غير موافق تماما	2	6.67 %
لا أدري	8	26.66 %
المجموع	30	100 %

### تحليل ومناقشة نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول السؤال رقم (3) نلاحظ أن أغلبية الموظفين أجابوا بأنهم موافقون أن إدارة المنشآت الرياضية تستطيع التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها و التفكير في حلول لها حيث أجاب نسبة 40% بموافق في حين نرى أن نسبة الغير الموافقون قدرت ب 6.67 %.

الاستنتاج: نستنتج من خلال أن أغلبية العاملين في مديريات الشباب والرياضة نستنتج مما سبق أن أغلبية الموظفين موافقون أن إدارة المنشآت الرياضية تستطيع التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها و التفكير في حلول لها.

**السؤال الرابع:** تحديد البرامج يؤدي إلى تحسين الأداء الإداري داخل المنشآت الرياضية

الاقتراحات	التكرار	النسبة
موافق	9	30 %
موافق تماما	21	70 %
غير موافق	0	0 %
غير موافق تماما	0	0 %
لا أدري	0	0 %
المجموع	30	100 %

### تحليل ومناقشة نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول السؤال رقم (4) نلاحظ أن أغلبية الموظفين أجابوا بأنهم موافقون تماما أن تحديد البرامج يؤدي إلى تحسين الأداء الإداري داخل المنشآت الرياضية حيث أجاب نسبة 70 % بموافق تماما في حين نرى أن نسبة الموافقون قدرت ب 30 %.

الاستنتاج: نستنتج من خلال أن أغلبية العاملين في مديريات الشباب والرياضة موافقون تماما على أن تحديد البرامج يؤدي إلى تحسين الأداء الإداري داخل المنشآت الرياضية.

**السؤال الخامس:** إدارة المنشآت الرياضية تسمح للمرؤوسين بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية الخاصة بعملية التخطيط

الاقترحات	التكرار	النسبة
موافق	19	% 63.33
موافق تماما	10	% 33.33
غير موافق	1	% 3.34
غير موافق تماما	0	% 0
لا أدري	0	% 0
المجموع	30	% 100

### تحليل ومناقشة نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول السؤال رقم (5) نلاحظ أن أغلبية الموظفين أجابوا بأنهم موافقون أن إدارة المنشآت الرياضية تسمح للمرؤوسين بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية الخاصة بعملية التخطيط حيث أجاب نسبة 63.33 % بموافق في حين نرى أن نسبة الغير موافقون قدرت ب 30 %

الاستنتاج: نستنتج من خلال أن أغلبية العاملين في مديريات الشباب والرياضة موافقون أن إدارة المنشآت الرياضية تسمح للمرؤوسين بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية الخاصة بعملية التخطيط.

**السؤال السادس:** في رأيك أين تكمن معوقات تنفيذ برامج عملية التخطيط ؟

الاقتراحات	التكرار	النسبة
في ضعف برامج التخطيط	4	% 13.33
في القلة والافتقار إلى الخبراء في مجال التخطيط	18	% 60
عدم وجود مصادر جيدة يعتمد عليها لتسطير برامج التخطيط	5	% 16.67
عدم احترام برامج التخطيط من طرف المسيرين	0	% 0
شيء آخر	3	% 10
المجموع	30	% 100

### تحليل ومناقشة نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول السؤال رقم (6) نلاحظ أن أغلبية الموظفين أجابوا بأنه تكمن معوقات تنفيذ برامج عملية التخطيط في القلة والافتقار إلى الخبراء في مجال التخطيط حيث أجاب نسبة 60 % بالاقتراح الثاني في حين نرى أن نسبة الاقتراحات الأخرى قدرت ب 10 %.

**الاستنتاج:** نستنتج من خلال أن أغلبية العاملين في مديريات الشباب والرياضة يتوافقون على أنه تكمن معوقات تنفيذ برامج عملية التخطيط في القلة و الافتقار إلى الخبراء في مجال التخطيط.

السؤال السابع: عملية التخطيط الجيدة تؤدي الى الرفع من مستوى الممارسة الرياضية

الاقتراحات	التكرار	النسبة
موافق	8	% 26.67
موافق تماما	22	% 73.33
غير موافق	0	% 0
غير موافق تماما	0	% 0
لا أدري	0	% 0
المجموع	30	% 100

### تحليل ومناقشة نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول السؤال رقم (7) نلاحظ أن أغلبية الموظفين أجابوا بأن عملية التخطيط الجيدة تؤدي إلى الرفع من مستوى الممارسة الرياضية حيث أجاب نسبة 73.33 % بـ موافق تماما في حين نرى أن نسبة الموافقين قدرت بـ 26.67 %.

الاستنتاج: نستنتج من خلال أن أغلبية العاملين في مديريات الشباب والرياضة موافقون تماما على أن عملية التخطيط الجيدة تؤدي إلى الرفع من مستوى الممارسة الرياضية.

المحور الثاني:

السؤال الثامن: ما رأيك في النظام المنتهج في تسييركم للمنشأة الرياضية ؟

الاقتراحات	التكرار	النسبة
جيد	0	0 %
مقبول	20	66.67 %
سيء	10	33.33 %
المجموع	30	100 %

تحليل ومناقشة نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول السؤال رقم (8) نلاحظ أن أغلبية الموظفين أجابوا بأن النظام المنتهج في تسييرهم للمنشأة الرياضية مقبول حيث أجاب نسبة 66.67 % بمقبول في حين نرى أن نسبة السيء قدرت ب 33.33%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال أن أغلبية العاملين في مديريات الشباب والرياضة أجابوا أن النظام المنتهج في تسييرهم للمنشأة الرياضية مقبول.

السؤال التاسع: النظام القائم في المنشأة الرياضية يساعد على تطوير مستوى الرياضة

الاقتراحات	التكرار	النسبة
موافق	4	% 13.33
موافق تماما	13	% 43.33
غير موافق	8	% 26.67
غير موافق تماما	2	% 6.67
لا أدري	3	% 10
المجموع	30	% 100

تحليل ومناقشة نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول السؤال رقم (9) نلاحظ أن أغلبية الموظفين موافقون بأن النظام القائم في المنشأة الرياضية يساعد على تطوير مستوى الرياضة حيث أجاب نسبة 43.33% بموافق تماما في حين نرى أن نسبة غير موافق تماما قدرت ب 6.67%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال أن أغلبية العاملين في مديريات الشباب والرياضة موافقون بأن النظام القائم في المنشأة الرياضية يساعد على تطوير مستوى الرياضة.

السؤال العاشر: ما هو مستوى التنظيم داخل منشآتكم الرياضية ؟

الاقتراحات	التكرار	النسبة
عالي	0	0 %
متوسط	23	76.67 %
ضعيف	7	23.33 %
المجموع	30	100 %

### تحليل ومناقشة نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول السؤال رقم (10) نلاحظ أن أغلبية الموظفون أجابوا بأن مستوى التنظيم داخل منشآتهم الرياضية متوسط حيث أجاب نسبة 76.67 % توسط في حين نرى أن نسبة ضعيف قدرت ب 23.33 %.

الاستنتاج: نستنتج من خلال أن أغلبية العاملين في مديريات الشباب والرياضة يوافقون على أن مستوى التنظيم داخل منشآتهم الرياضية متوسط.



السؤال الحادي عشر: تبدي إدارة المنشأة الرياضية اهتماما بالعمل و تحقيق الأهداف

الاقتراحات	التكرار	النسبة
موافق	12	40%
موافق تماما	13	43.33%
غير موافق	4	13.33%
غير موافق تماما	1	3.34%
لا أدري	0	0%
المجموع	30	100%

تحليل ومناقشة نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول السؤال رقم (11) نلاحظ أن أغلبية الموظفون موافقون بأن إدارة المنشأة الرياضية تبدي اهتماما بالعمل و تحقيق الأهداف حيث أجاب نسبة 43.33 % بموافق تماما في حين نرى أن نسبة الغير موافقون تماما قدرت ب 3.34 %.

الاستنتاج: نستنتج من خلال أن أغلبية العاملين في مديريات الشباب والرياضة موافقون على أن إدارة المنشأة الرياضية تبدي اهتماما بالعمل و تحقيق الأهداف.

**السؤال الثاني عشر:** تعمل إدارة المنشأة الرياضية على توفير بيئة عمل تؤدي إلى الجودة و الأداء العالي

الاقتراحات	التكرار	النسبة
موافق	14	% 46.66
موافق تماما	12	% 40
غير موافق	2	% 6.67
غير موافق تماما	2	% 6.67
لا أدري	0	% 0
المجموع	30	% 100

### تحليل ومناقشة نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول السؤال رقم (12) نلاحظ أن أغلبية الموظفون موافقون بأن إدارة المنشأة الرياضية تعمل على توفير بيئة عمل تؤدي إلى الجودة و الأداء العالي حيث أجاب نسبة 46.66% بموافق في حين نرى أن نسبة الغير موافقون تماما قدرت ب 6.67%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال أن أغلبية العاملين في مديريات الشباب والرياضة موافقون على أن إدارة المنشأة الرياضية تعمل على توفير بيئة عمل تؤدي إلى الجودة و الأداء العالي.

السؤال الثالث عشر: في نظركم كل فرد في المنشأة الرياضية وكلت له المهام المناسبة له

الاقتراحات	التكرار	النسبة
موافق	9	30 %
موافق تماما	11	36.67 %
غير موافق	6	20 %
غير موافق تماما	3	10 %
لا أدري	1	3.33 %
المجموع	30	100 %

### تحليل ومناقشة نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول السؤال رقم (13) نلاحظ أن أغلبية الموظفون موافقون على أن كل فرد في المنشأة الرياضية وكلت له المهام المناسبة له حيث أجاب نسبة 36.67 % بموافق تماما في حين نرى أن نسبة الذين لا يعلمون قدرت ب 3.33 %.

الاستنتاج: نستنتج من خلال أن أغلبية العاملين في مديريات الشباب والرياضة موافقون على أن كل فرد في المنشأة الرياضية وكلت له المهام المناسبة له.

السؤال الرابع عشر: كل فرد في المنشأة الرياضية يتحمل مسؤولية عمله و قراراته

الاقتراحات	التكرار	النسبة
موافق	8	% 26.67
موافق تماما	13	% 43.33
غير موافق	4	% 13.33
غير موافق تماما	2	% 6.67
لا أدري	3	% 10
المجموع	30	% 100

### تحليل ومناقشة نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول السؤال رقم (14) نلاحظ أن أغلبية الموظفون موافقون على أن كل فرد في المنشأة الرياضية يتحمل مسؤولية عمله و قراراته حيث أجاب نسبة 43.33 % بموافق تماما في حين نرى أن نسبة غير موافقون قدرت ب 6.67 %.

الاستنتاج: نستنتج من خلال أن أغلبية العاملين في مديريات الشباب والرياضة موافقون على أن كل فرد في المنشأة الرياضية يتحمل مسؤولية عمله و قراراته.

السؤال الخامس عشر: هناك تطور على مستوى التنظيم داخل المنشأة الرياضية:

الاقتراحات	التكرار	النسبة
موافق	16	% 53.33
موافق تماما	6	% 20
غير موافق	5	% 16.67
غير موافق تماما	3	% 10
لا أدري	0	% 0
المجموع	30	% 100

### تحليل ومناقشة نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول السؤال رقم (15) نلاحظ أن أغلبية الموظفون موافقون على أن هناك تطور على مستوى التنظيم داخل المنشأة الرياضية حيث أجاب نسبة 53.33 % بموافق في حين نرى أن نسبة غير موافقون تماما قدرت ب 10 %.

الاستنتاج: نستنتج من خلال أن أغلبية العاملين في مديريات الشباب والرياضة موافقون على أن هناك تطور على مستوى التنظيم داخل المنشأة الرياضية.

السؤال السادس عشر: في رأيك متى يكون تنفيذ عملية الرقابة ؟

الاقتراحات	التكرار	النسبة
مع بداية العمل	16	53.34 %
في وسط العمل	4	13.33 %
في نهاية العمل	10	33.33 %
المجموع	30	100 %

### تحليل ومناقشة نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول السؤال رقم (16) نلاحظ أن أغلبية الموظفون أجابوا على أن تنفيذ عملية الرقابة تكون في البداية حيث أجاب نسبة 53.34 % مع بداية العمل في حين نرى أن نسبة في وسط العمل قدرت ب 13.33 %.

الاستنتاج: نستنتج من خلال أن أغلبية العاملين في مديريات الشباب والرياضة يتوافقون على أن تنفيذ عملية الرقابة تكون في البداية.

السؤال السابع عشر: هل هناك أشخاص معنيون بتنفيذ عملية الرقابة ؟

الاقترحات	التكرار	النسبة
نعم	21	% 70
لا	9	% 30
المجموع	30	%100

### تحليل ومناقشة نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول السؤال رقم (17) نلاحظ أن أغلبية الموظفون أجابوا على أن هناك أشخاص معنيون بتنفيذ عملية الرقابة حيث أجاب نسبة 70 % بنعم في حين نرى أن نسبة الإجابة لا قدرت ب 30 %.

الاستنتاج: نستنتج من خلال أن أغلبية العاملين في مديريات الشباب والرياضة قالوا أن هناك أشخاص معنيون بتنفيذ عملية الرقابة.

السؤال الثامن عشر: الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء و سوء التنفيذ

الاقتراحات	التكرار	النسبة
موافق	11	% 36.67
موافق تماما	19	% 63.33
غير موافق	0	% 0
غير موافق تماما	0	% 0
لا أدري	0	% 0
المجموع	30	% 100

تحليل ومناقشة نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول السؤال رقم (20) نلاحظ أن أغلبية الموظفون موافقون أن الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء و سوء التنفيذ حيث أجاب نسبة 63.33 % بموافق في حين نرى أن نسبة الإجابة موافق تماما ب 36.67 %.

الاستنتاج: نستنتج من خلال أن أغلبية العاملين في مديريات الشباب والرياضة موافقون على أن الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء و سوء التنفيذ.



السؤال التاسع عشر: عملية تنفيذ الأعمال لها الفائدة على المنشأة الرياضية

الاقتراحات	التكرار	النسبة
موافق	9	30 %
موافق تماما	21	70 %
غير موافق	0	0 %
غير موافق تماما	0	0 %
لا أدري	0	0 %
المجموع	30	100 %

تحليل ومناقشة نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول السؤال رقم (21) نلاحظ أن أغلبية الموظفون موافقون أن عملية تنفيذ الأعمال لها الفائدة على المنشأة الرياضية حيث أجاب نسبة 70% بموافق تماما في حين نرى أن نسبة الإجابة موافق ب 30%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال أن أغلبية العاملين في مديريات الشباب والرياضة موافقون على أن عملية تنفيذ الأعمال لها الفائدة على المنشأة الرياضية.

السؤال العشرون: عدم استغلال الجيد للإمكانيات المتاحة يرجع لسوء التسيير الإداري:

الاقتراحات	التكرار	النسبة
موافق	7	% 23.33
موافق تماما	13	% 43.33
غير موافق	5	% 16.67
غير موافق تماما	2	% 6.67
لا أدري	3	% 10
المجموع	30	% 100

### تحليل ومناقشة نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول السؤال رقم (22) نلاحظ أن أغلبية الموظفون موافقون أن عدم استغلال الجيد للإمكانيات المتاحة يرجع لسوء التسيير الإداري حيث أجاب نسبة 43.33 % بموافق تماما في حين نرى أن نسبة الإجابة موافق ب 6.67 %.

الاستنتاج: نستنتج من خلال أن أغلبية العاملين في مديريات الشباب والرياضة موافقون على أن عدم استغلال الجيد للإمكانيات المتاحة يرجع لسوء التسيير الإداري.

## مناقشة ومقابلة نتائج المحور الأول بالفرضية الأولى:

من خلال ما بينته نتائج أسئلة الفرضية الأولى الخاصة بالمحور الأول التي افترضناها والتي نقول أن للتخطيط الاستراتيجي أهمية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية يتضح لنا هذا الأمر جليا من خلال إجابات المسيرين على أسئلة الاستبيان وهذا ما توضحه نتائج الأسئلة: 01،02،03،04،05،06،07 ففي السؤال الأول الذي يقول هل تلقيتم في مشاركم العلمي معلومات عن التخطيط؟، حيث كانت نسبة الإداريين الذين أجابوا بنعم 90 % في حين كانت نسبة من أجاب بلا 10 % وهذه النتائج تبين أن الإداريين يتلقون معلومات عن التخطيط، أما نتائج السؤال 02 والذي يقول أهمية التخطيط تكمن في تحسين أداء الإداريين داخل المنشآت الرياضية حيث كانت نسبة 56.67 % بموافق تماما في حين نرى أن نسبة الموافون قدرت ب 43.33 % فمن خلال هذا السؤال نرى أن النسبة الأكبر من الإداريين والتي تتمثل في 56.67 % أكدوا على أن أهمية التخطيط تكمن في تحسين أداء الإداريين داخل المنشآت الرياضية، أما السؤال 05 والذي يقول إدارة المنشآت الرياضية تسمح للمروسين بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية الخاصة بعملية التخطيط، نلاحظ أن نسبة 63.33 % كانوا موافقون في حين نسبة 30 % قالوا أنهم غير موافقون، أما فيما يخص السؤال 07 والذي يقول عملية التخطيط الجيدة تؤدي إلى الرفع من مستوى الممارسة الرياضية فكانت نسبة الموافقون 73.33 % في حين كانت نسبة الموافقون 26.67 % أي أن كل الإداريين وافقوا على أن للتخطيط أهمية في تحسين أداء الإداريين داخل المنشآت.

إذن من خلال تحليلنا لبعض أسئلة هذا المحور وجدنا أن النتائج التي تحصلنا عليها إن دلت على شيء فإنها تدل على أن التخطيط الاستراتيجي له أهمية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية وهذا ما توصل إليه الباحث مذكور عبد الحميد في دراسته التي كانت بعنوان دور الإدارة الرياضية في تسيير المنشآت الرياضية حيث توصل إلى أن فعالية وكفاءة التخطيط له دور في تحسين تسيير المنشأة الرياضية، كما توصلت نتائج الدراسة التي

تناولناها الباحث ناظور ياسين التي كانت بعنوان: دور الإدارة الرياضية والتسيير الرياضي في ترقية تحسين تسيير المنشآت الرياضية إلى أن للتخطيط دور كبير في تحسين المنشآت الرياضية واعتمادها على برنامج تخطيطي أمر ضروري إذا إرادة تحقيق نتائج إيجابية وهذا ما يتفق مع أهمية ومبادئ التخطيط، وكانت معظم أجوبتنا لها فروق ذات دلالة إحصائية وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

### مناقشة ومقابلة نتائج المحور الثاني بالفرضية الثانية:

خلال ما بينته نتائج أسئلة الفرضية الثانية الخاصة بالمحور الثاني التي افترضناها والتي نقول أن للتنظيم دور في تحسين المنشآت الرياضية يتضح لنا هذا الأمر جليا من خلال إجابات الإداريين على الأسئلة الاستبيان وهذا ما توضحه نتائج الأسئلة: 08،09،10،11،12،13،14،15 وفي السؤال رقم 09 والذي يقول النظام القائم في المنشأة الرياضية يساعد على تطوير مستوى الرياضة، نلاحظ أن نسبة من أجاب بموافق تماما 43.33% بينما نسبة من أجاب بموافق فقدرت بـ 6.67% فأغلبية الإداريين يرون أن النظام القائم في المنشأة الرياضية يساعد على تطوير مستوى الرياضة، أما فيما يخص السؤال 10 ما هو مستوى التنظيم داخل منشآتكم الرياضية، نلاحظ أن نسبة من أجاب بعالي 0% بينما نسبة من أجاب متوسط 76.67%، في حين كانت نسبة من أجاب بضعيف 23.33% فنلاحظ أن أغلبية الإداريين أجابوا بأن مستوى التنظيم داخل المنشأة الرياضية هو متوسط، أما السؤال رقم 11 والذي يقول تبدي إدارة المنشأة الرياضية اهتماما بالعمل و تحقيق الأهداف كانت أغلب الإجابات موافق تماما أي بنسبة 43.33% في حين كان لبعض الإداريين رأي آخر، فيما يخص السؤال 15 والذي يقول هناك تطور على مستوى التنظيم داخل المنشأة الرياضية كانت معظم الإجابات موافق حيث قدرت بنسبة 53.33% بينما كانت الإجابة غير موافق تماما أضعف نسبة حيث قدرت بـ 10%، من هنا نلاحظ أن أغلبية الإداريين أكدوا أن هناك تطور في التنظيم داخل المنشأة. وخلال تحليلنا لبعض أسئلة

هذا المحور وجدنا أن النتائج التي تحصلنا عليها إن دلت على شيء فإنها تدل على أن التنظيم له أهمية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية وهذا ما توصل إليه الباحث مذكور عبد الحميد في دراسته التي كانت بعنوان دور الإدارة الرياضية في تسيير المنشآت الرياضية إلى أن التنظيم له أهمية فعالة في تحسين تسيير المنشأة الرياضية، وكانت معظم أجوبتنا لها فروق ذات دلالة إحصائية.

كما أن نتائج أسئلة الفرضية الثانية الخاصة بالمحور الثاني، يتضح لنا هذا الأمر جليا من خلال إجابات الإداريين على الأسئلة الاستبيان وهذا ما توضحه نتائج الأسئلة: 16،17،18،19،20 ففي السؤال 16 الذي يقول متى يكون تنفيذ عملية الرقابة نلاحظ أن نسبة من أجاب مع بداية العمل كانت 53.34%، أما نسبة من يرى أنها تتم في وسط العمل 13.33% في حين كانت نسبة من يرى أنها في نهاية العمل 33.33%، ومن خلال هذه الإجابات يتضح لنا أن أغلبية الإداريين أكدوا على أن عملية الرقابة تتم في بداية العمل، أما نتائج السؤال 19 والذي يقول الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء و سوء التنفيذ نلاحظ أن كل الإداريين موافقون حيث أجاب نسبة 63.33% موافق تماما غي حين نسبة موافق كانت 36.67%،

إذن من خلال تحليلنا لبعض أسئلة هذا المحور وجدنا أن النتائج التي تحصلنا عليها إن دلت على شيء فإنها تدل على أن الرقابة لها أهمية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية وهذا ما توصل إليه الباحث هزوشي سليمان في دراسته التي كانت بعنوان التخطيط والمتابعة لإدارة المنشأة الرياضية حيث أكد أن المتابعة تسيير وفق إستراتيجية فعالة مردها وجود الانسجام على مستوى إدارة المنشأة الرياضية، وكانت معظم أجوبتنا لها فروق ذات دلالة إحصائية وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

## - الاستنتاج العام

مما لا شك فيه أن الأساليب المتبعة في عملية الاتصال والإعلام أهمية كبيرة في زيادة حيوية المؤسسات و إنتاجيتها وخاصة إذا كانت الاتصالات الكتابية والالكترونية جد فعالة في المؤسسة والأخصائيين في مجال الاتصال يدركون جيدا الأهمية الكبيرة التي يلعبها الاتصال داخل المؤسسة - ونجد أن الاتصالات الفعالة في المؤسسة لا تؤدي إلى تحسين معدلات الإنتاج فقط، بل و تؤدي أيضا إلى ارتفاع مستويات الرضا للعاملين، وتشير نتائج البحوث إلى وجود علاقة إيجابية بين كثافة الاتصالات الصاعدة في المؤسسة ومشاعر الرضا للعاملين في المستويات الدنيا (كوهليز داخرون 1989 Koehler) وأظهرت البحوث أن العاملين الذين يحصلون على معلومات كثيرة عن المؤسسة بواسطة الرسائل القادمة من المستويات الأعلى، يميلون إلى أن يكونوا أكثر رضا من الذين لا يحصلون على تلك المعلومات وخفضت من مستوى أداءهم لأعمالهم (أوريلي 1980 Oreily) وأكثر من ذلك نجد الأفراد الذين تجعلهم وظائفهم مصدرا للمعلومات يميلون إلى أن يكون أكثر رضا وفي الوقت الذي نجد فيه أن الاتصالات الفعالة لها أثر إيجابي في الأداء المهني والرضا.

نجدها تؤثر أيضا في زيادة فاعلية القرارات التنظيمية ونجاحتها في المؤسسة ونجد أن هناك صلة وثيقة بين الاتصال التنظيمي واتخاذ القرارات في المؤسسة - ويمكننا القول بصفة عامة أنه كلما كانت الاتصالات أكثر غزارة كان ذلك أفضل للمؤسسة بصفة عامة وبالأخص في مجال اتخاذ القرارات. وباختصار يبدو أن قدرا أكبر من الاتصالات يمكن أن يكون مفيدا للكثير من المؤسسات، ويمكن أن تصبح الاتصالات أكثر دقة وأكثر فاعلية إذا أرادت المؤسسات ذلك ، وينبغي على الإدارات والمشرفين وخاصة من يحتل منهم قمة الهرم التنظيمي، معرفة مدى أهمية حاجة العاملين إلى المعلومات، ومن ناحية أخرى لا بد من صعود قدر أكبر من المعلومات إلى أعلى التعريف المستويات العليا بما يجري عند قاعدة الهرم التنظيمي ، ولزيادة مشاركة العاملين خاصة في مجال اتخاذ القرارات وتعزيز ولائهم للمؤسسة، ويبدو أن الاتصالات الأفقية ترتبط بقدرة جماعات العمل على إنجاز واجباتها وتطوير العلاقات الشخصية بين العاملين في المنظمة وتنميتها .

## - الاقتراحات والفرضيات المستقبلية

- إعطاء قيمة أكبر لعملية الاتصال الكتابي والالكتروني وخاصة بالنسبة للإطارات والمشرفين والتي
  - تهمهم هذه العملية أكثر من غيرهم.
  - رسكلة فعلية للإطارات والمشرفين في مجال تقنيات وأبجديات الاتصال الفعال وهذا لما له من أهمية وقيمة كبيرة للاتصال.
  - بندات داخلية وخارجية في المؤسسة وهذا خاصة في مجال الاتصال في المؤسسة وكذا عملية اتخاذ القرارات التنظيمية.
- بصفة عامة هذه أهم التوصيات التي يمكن تقديمها . أما أهم المقترحات فهي أني اقترح على الباحثين والدارسين في الموضوع الاتصال وكذا عملية اتخاذ القرارات التنظيمية الانطلاق من هذه الدراسة المتواضعة و هذا لمحاولة التعمق أكثر في هذه الدراسة، والتي تتعلق بمجال الاتصال واتخاذ القرارات التنظيمية

## خاتمة:

عملنا في هذا البحث على إبراز أهم الأدوار التي تلعبها عملية الاتصال والإعلام في ترقية و تحسين تسيير المنشآت الرياضية سواء أكانت هذه الأدوار داخلية أو خارجية.

ومن خلال بحثنا النظري المدعم بالجانب الميداني، خرجنا بنتائج يمكن أن نقول على أساسها أن الإدارة والتسيير الرياضي وجميع وظائفه تلعب دوراً مهماً ومميزاً في ترقية وتحسين المنشآت الرياضية، لكن تبقى الإدارة الرياضية ومعها التسيير الرياضي يعيشان تدني ملحوظ وتراجع على مستوى المنشآت الرياضية، حيث يتبين من خلال تحليل وضعيتها الحالية ضعف الاهتمام بالعنصر البشري وفق منظور الحاجات الضرورية والتفريق بين الأهداف.

ولقد رأينا من خلال دراستنا الميدانية، وباعتمادنا على المنهج الوصفي وأداة الاستبيان لتحليل النتائج وإظهار دور الإدارة الرياضية في تحسين وترقية المنشآت الرياضية، واستناداً على الفرضيات المختلفة التي وظفناها في هذا المجال وبعد مناقشة وتحليل الاستبيان يتبين لنا من خلال الفرضية الأولى فعلاً أن التخطيط يلعب دوراً هاماً في ترقية المنشآت الرياضية وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة المقترحة والمطروحة في استمارة الاستبيان وكذلك في الجانب النظري إذ يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى من الوظائف الأخرى لهذا فهو أساس تحديد الأهداف.

ومن خلال الفرضية الثانية توصلنا إلى أن التنظيم كذلك هو أيضاً يلعب دوراً مهماً في تحسين وترقية المنشآت الرياضية وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة في استمارة الاستبيان وكذلك الجانب النظري إذ يعتبر التنظيم الجيد للاستخدام الأمثل لطاقت البشرية والمادية كما يهدف التنظيم إلى تحديد المسؤوليات.

وفي الأخير يمكن القول أن هذا الموضوع بقدر ما كان شيقاً، كان واسعاً جداً وإن كل ما بذلناه من جهد وكل مساهمتنا فيه بدت ضئيلة ولكن هذا لا يمنعنا من القول أننا أخلصنا في إنجاز هذا البحث وكانت غايتنا الوصول إلى إجابات عن الأسئلة المقترحة في دور التسيير الإداري الإستراتيجي في تحسين وترقية المنشآت الرياضية

ونرجو أن تكون هذه الخاتمة بمثابة مقدمة لدراسات أخرى.



## 1. قائمة المصادر:

- القرآن الكريم.

## 2. قائمة المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

1. إبراهيم عبد العزيز شيجا(1993): أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف للنشر والتوزيع، مصر.
2. أحمد شلبي (1992): كيف تكتب بحثاً أو رسالة : دراسة منهجية، مكتبة النهضة المصرية - القاهرة.
3. أحمد ماهر (1999): السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر، مصر.
4. أحمد ماهر (2000): كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، مصر.
5. إسماعيل محمد السيد: نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، المكتب العربي الحديث، إسكندرية.
6. بشير عباس العلق(2007) : تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقها في مجال التجارة النقالة ، منشورات المنظمة العربية والتنمية الإدارية ، عمان ، الأردن.
7. بوحوش عمار(1995): وطرق إعداد البحوث، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
8. ثابت عبد الرحمن إدريس(2005):نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة ،الدار الجامعية، الإسكندرية.
9. حسين بلعجوز (2010): المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
10. حميد الطائي بشير علاق(2009) : أساسيات الاتصال ، دار اليازوري ، عمان ، الأردن.
11. خالد عبد الرحيم الهيتي(1999): الأساليب الكمية في الإدارة -مدخل القرارات الإدارية-، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
12. خليل محمد العزاوي(2006): إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1.
13. رافدة الحريري (2008): مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع.
14. رحي عليان ومحمد عبد الدبس(1999): وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، دار الصفاء، عمان، الأردن.

15. سعيد يس عامر (2000): الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، الطبعة الثانية، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر.
16. سعيد يس عامر (2000): الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر.
17. سكيبة بن حمود (2012): مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر.
18. سليمان محمد مرجان (2002): بحوث العمليات، ط1، دار الكتب الوطنية، بنغازي.
19. سهيلة عبد الله سعيد (2007): " الجديد في الأساليب الكمية وبحوث العمليات"، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى.
20. سونيا محمد البكري وإبراهيم سلطان (2001): نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
21. شهرزاد محمد شهاب موسى (2010): القدرة على اتخاذ القرار، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1.
22. صفوت فرج (2007): القياس النفسي، مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة، مصر، ط 6.
23. عبد الغفار حنفي (1995): أساسيات إدارة المنظمات، المكتب العربي الحديث، القاهرة، مصر.
24. عبد الغفور يونس (1989): تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، لبنان.
25. عبد ذياب جزاع (1986): البحوث العمليات " جامعة بغداد، الطبعة الثانية.
26. علي حسين وآخرون (1999): الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، مصر.
27. عياصرة علي، أحمد عبد الرحمن (2006): القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، النشر: عمان - الأردن : دار الحامد للنشر والتوزيع.
28. كمال خليفة أبو زيد (2006): زينات محمد محرم "دراسات في استخدام بحوث العمليات في المحاسبة، المكتب الجامعي الحديث، مصر.
29. كمال خليفة أبو زيد (2006): زينات محمد محرم " دراسات في استخدام بحوث العمليات في المحاسبة، المكتب الجامعي الحديث، مصر.
30. كاسر نصر منصور (2006): الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1.

31. محمد الصيرفي (2009): إدارة تكنولوجيا المعلومات I.T ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، مصر.
32. محمد الفيومي وأحمد حسين: تصميم وتشغيل نظام المعلومات، كلية التجارة، بدون تاريخ نشر، الإسكندرية.
33. محمد شفيق (1985): البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
34. محمد عبيدات (1999): منهجية البحث العلمي، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
35. محمد نصر الدين رضوان (2006): المدخل الى القياس في التربية البدنية والرياضة، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
36. محمود شحماط (2010): المدخل لعلم الإدارة العامة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر.
37. مروان عبد المجيد إبراهيم (2000): الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، دار الفكر، ط1 ، الأردن.
38. مفتاح محمد دياب (1995): معجم مصطلحات نظم وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الدار الدولية للنشر، القاهرة، مصر.
39. مفتاح محمد دياب (1995)، معجم مصطلحات نظم وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الدار الدولية للنشر، القاهرة، مصر.
40. منى عطية خزام خليل (2009): الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية، المكتب الجامعي الحديث للنشر، سوريا.
41. ناصر دادي (2004): الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية العامة ، الجزائر العاصمة.
42. نائب، إبراهيم (2005): نظرية القرارات نماذج وأساليب كمية محوسبة، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
43. نجم عبود نجم (2008): " مدخل للأساليب الكمية مع تطبيق باستخدام ميكروسوفت اكسل " الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية.
44. نواف كنعان (2007): اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1.

45. هاشم أحمد عطية(2000): مدخل إلى نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية للنشر، مصر.

46. هشام بن عبد الله عباس (2001): المكتبات في عصر الانترنت تحديات و مواجهات ، مجلة العربية 3000، العدد2.

47. وحيد أحمد: بحوث العمليات والطرق الكمية، كلية التجارة، جامعة عين الشمس.

#### ب- رسائل التخرج:

1. إسمهان خلفي (2009) "دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات، دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات بباتنة".

2. خالد بوشارب (2014): دور نموذج البرمجة الخطية متعددة الأهداف في اتخاذ القرار الإنتاجي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة، الجزائر.

3. العربي عطية (2012): أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية ...دراسة ميدانية في جامعة قاصدي مرباح بولاية ورقلة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،الجزائر.

4. لمين علوطي (2004/2003): تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و تأثيرها على تحسين

الأداء الاقتصادي للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال جامعة الجزائر.

### ج- المواقع الالكترونية:

1. إبراهيم بختي، تكنولوجيا و نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، على الخط:

[http://bbekhti.online.fr/trv\\_pdf/TIC.pdf](http://bbekhti.online.fr/trv_pdf/TIC.pdf),

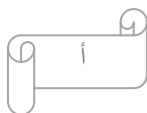
2. إبراهيم بختي:تكنولوجيا و نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة،على الخط:

[http://bbekhti.online.fr/trv\\_pdf/TIC.pdf](http://bbekhti.online.fr/trv_pdf/TIC.pdf),29/04/2020,09:58

### 3. قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

1. Encyclopédie de la gestion et du management, édition DALLOZ, paris, France, 1999.
2. HENRI MAHE de BOISLANDELLE, dictionnaire de gestion , éconómica-édition, 1998, paris, France,.
3. Lakhder Lallem, Les systèmes d'information pour la gestion, ISGP, Algérie.
4. Micro – hebdo: revue hebdomadaire d'informatique, hebdo madère, France.
5. Pierre carrier et autres,Bases de données dans le développement de système, Gaetanmorin édition, Canada,1991.

# قائمة الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة آكلي محند أولحاج - البويرة -  
قسم: الإدارة والتسيير الرياضي

## استمارة استبيان

يسرني أن أقدم لسيادتكم المحترمة هذه الاستمارة التي تدرس: أهمية أساليب الاتصال المباشر ودورها في اتخاذ القرار للعاملين في المنشآت الرياضية. وذلك استكمالا لنيل شهادة الماستر تخصص تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية. أمل من سيادتكم التكرم بملاءمة هذه الاستمارة ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لأجله. تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

وشمل الاستبيان 20 عبارة مقسمة إلى محورين على النحو التالي:

- الاتصال الكتابي: مكون من العبارة رقم 01 إلى العبارة رقم 10.
- الاتصال الإلكتروني: مكون من العبارة رقم 11 إلى العبارة رقم 20.

الرقم	العبارة	موافق	غير موافق	محايد
<b>المحور الأول: لأسلوب الاتصال الكتابي دور في اتخاذ القرار داخل المؤسسة الرياضية.</b>				
1.	تصنف المراسلات الأكثر أهمية وتعالجها كتابيا			
2.	تستخدم الإدارة المراسلات المكتوبة لإبلاغ التعليمات			
3.	تحرص على تزويدك بالتقارير المكتوبة عن الأعمال			
4.	تقدم التقارير مكتوبة حول اللقاءات التي تجرى مع العمال			
5.	توثق التقارير بشكل يسهل الرجوع إليها وقت الحاجة			
6.	تقدم التقارير مكتوبة عن انجازات العمال بشكل دوري			
7.	تلجأ إلى صندوق المقترحات والشكاوي لإيصال المعلومات			

8.	يوظف صندوق الشكاوي المكتوبة في حل مشكلات الموظفين		
9.	احرص أن تكون التعليمات المكتوبة واضحة وبعيدة عن الغموض		
10.	تطلب من الموظفين إبلاغك عن مشكلات العمل كتابيا		
<b>المحور الثاني: لأسلوب الاتصال الالكتروني دور في اتخاذ القرار داخل المؤسسة الرياضية.</b>			
11.	العبارات استخدام جهاز الحاسوب يؤدي إلى سهولة العمل		
12.	الاتصالات الالكترونية في المؤسسة فعالة و ذات تأثير على ملوك العمال		
13.	تحبذ الادارة التخلي عن النمط التقليدي والتحول الى النمط الالكتروني		
14.	تستخدم الفاكس في توصيل المعلومات و استقبالها		
15.	تستخدم الفاكس لتبادل المعلومات بهدف التواصل مع الإدارات		
16.	تهتم بإجراء المراسلات الرسمية الخاصة بالإدارة عبر شبكة الانترنت		
17.	تستعمل البريد الالكتروني في تبادل المعلومات عن العمل		
18.	توظف المؤسسة البريد الالكتروني كوسيط رسمي لنقل وتبادل المعلومات		
19.	توظف المؤسسة الربط الالكتروني بين الإدارة و كافة الأقسام		
20.	تستخدم تقنيات الاتصال الحديثة لتحسين أداء الموظفين في المؤسسة		