

الاتصال الفعال ودوره في تحقيق النتائج الايجابية لدى بعض الأندية الرياضية الجزائرية.  
**Effective communication and its role in achieving positive results I have Algerian sports clubs.**

كرميش عبد المالك فريد<sup>1</sup>، يعقوبي فاتح<sup>2</sup>، حملاوي عامر<sup>3</sup>  
جامعة محمد بوضياف المسيلة.<sup>1,2,3</sup>

<sup>1</sup> [fateh.yaakoubi@univ-msila.dz](mailto:fateh.yaakoubi@univ-msila.dz) ، <sup>2</sup> [abdelmalekfarid.kermiche@univ-msila.dz](mailto:abdelmalekfarid.kermiche@univ-msila.dz) ،  
<sup>3</sup> [ameur.hamlaoui@univ-msila.dz](mailto:ameur.hamlaoui@univ-msila.dz)

**ملخص:**

**معلومات عن البحث:**

تاريخ الاستلام: 2020/07/14

تاريخ القبول: 2020/10/10

تاريخ النشر: 2020/12/10

**الكلمات المفتاحية:**

الاتصال الفعال-الاتصال المكتوب-المقابلة  
الشخصية-الاندية الرياضية.

الباحث المرسل: كرميش عبدالمالك فريد ،

الايمل:

[abdelmalekfarid.kermiche@univ-  
msila.dz](mailto:abdelmalekfarid.kermiche@univ-msila.dz)

تهدف الدراسة إلى التعرف على الاتصال الفعال ودوره في تحقيق النتائج الايجابية لدى الاندية الرياضية الجزائرية. استخدمنا المنهج الوصفي على عينة مكونة من (20) رئيس نادي رياضي، استخدمنا استمارة الاستبيان، تم التوصل الى أن الاتصال الفعال له دور فعال في تحقيق النتائج الايجابية لدى الاندية الرياضية الجزائرية وعلى هذا الأساس أوصت الدراسة بإعطاء أهمية بالغة للاتصال ووسائله باعتباره يتم عن طريقه نقل الخبرات والمهارات والأفكار بين رؤساء الأندية الرياضية ومدربيهم.

**Keywords :**

Effective communication -  
written communication -  
personal interview - sports clubs

**Abstract**

The Object of the study aims to identify effective communication and its role in achieving positive results for Algerian sports clubs. For this purpose, we used the descriptive approach on a sample consisting of 20 heads of sports clubs chosen as intentionally to ccollect data. We used a tall the questionnaire 1 after collecting the results and having treated them statistically, we conclude. It was concluded that effective communication has an effective role in achieving positive results for Algerian sports clubs, and on this basis the study recommended giving great importance to communication and its means as it is through which experiences, skills and ideas are transferred between the heads of sports clubs and their coaches.

## 1. مقدمة:

الاتصال هو أحد العمليات الاجتماعية التي ظهرت مع بداية حياة الإنسان، فهو العامل المساعد على استقرار الحياة الإنسانية وازدهارها، ونمو الفكر الإنساني وتطوره، وتقدم الأمم والحضارات الإنسانية، وهو أساس المجتمع الإنساني الذي يتميز بأنه مجتمع اتصالي، فظاهرة المجتمع البشري في أساسها هي ظاهرة اتصالية بحتة، تسهل أغراض المجتمع البشري (محمد وآخرون، 2020).

والتطور الذي شهده المجال الإداري، خاصة مع ظهور المؤسسات والمنظمات المعاصرة، حيث أصبح هدف كل منها هو البحث عن الميزة التنافسية التي تمكنها من البقاء والاستمرارية والنجاح في ظل هذه التحديات (نعيمة وخالد، 2017). فالاتصال ضروري في كافة المستويات الإدارية التي تعمل في مجال تقديم الخدمات، وتنفيذ المشروعات، باعتباره هو وسيلة الإدارة في نقل وتبادل المعلومات، حيث أن هذه المعلومات تعتبر بمثابة الموارد الأساسية لدفع عجلة التنمية بشكل عام، (عبدالحكيم الطائي، 1995)، لذلك تبرز أهمية الاتصال الإداري في كونه أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم حيث يرفع الاتصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه الروح المعنوية لدى المرؤوسين وينمي لديهم الشعور بالانتماء للمنظمة، للمساعدة على أداء الأعمال بطريقة أفضل ويجعل الأفكار تفهم بوضوح وفي الوقت المناسب، (يوسف وكمال 2020).

فأصبح الاتصال يحظى باهتمام بالغ من طرف المدراء والمسيرين كونه أحد العوامل التي تسعى من خلاله المؤسسة الى حل مشاكلها فهو يعمل على تسيير وتنظيم العلاقات داخلها. (محمد السعيد، وكمال 2019).

وتشير أغلبية الدراسات لدور الاتصال في تحقيق أهداف المؤسسات الادارية بشكل ايجابي وذلك من خلال اتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم واقتراحاتهم، وذلك من خلال مشاركتهم وتقبل مقترحاتهم في كل نشاطات المؤسسة. (محمد، 2006).

## الاتصال الفعال ودوره في تحقيق النتائج الإيجابية لدى بعض الأندية الرياضية الجزائرية.



كما تشير بعض الدراسات الأخرى إلى أن من بين أهم العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي بالإدارات الرياضية هي ضعف القدرة على التواصل وتأخر وصول الأوامر والتعليمات من القيادة العليا الى العاملين، حيث توصلت نتائج دراسة (حمدي 2016) في نتائجها إلى أن فشل المؤسسات الادارية في تحقيق أهدافها راجع إلى معوقات الاتصال التنظيمية وتأخر وصول الأوامر والتعليمات وعدم توضيح الهيكل التنظيمي. ويرى الباحثون أن فتح قنوات الاتصال بين أعضاء التنظيم والاعتماد على أسلوب التشاور والحوار يساهم في خلق التوازن والاستقرار داخل المؤسسة، بالإضافة إلى الابتعاد قدر الإمكان عن المركزية في اتخاذ القرارات، وتقدير العمال، واحترامهم وفتح مجال الاتصال بينهم وبين المستويات الإدارية، من شأنه أن يعرفهم بأهميتهم داخل المؤسسة وحبهم لعملهم، ويخلق الثقة لديهم ويؤدي بهم إلى الرفع من مستوى أدائهم وتحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة بشكل إيجابي.

وهذا يتفق مع ما توصلت إليه بعض الدراسات التي أكدت على اشراك العاملين في اتخاذ القرارات والالتزام، وإدراك عبء العمل له نتائج ايجابية ومؤثرة على أهداف المؤسسة. (سليم، 2018).

وتعتبر العملية الاتصالية داخل الأندية الرياضية التي تعتبر بمثابة مؤسسة إدارية واجتماعية تضم العديد من الشرائح البشرية كطاقم الإداري وطاقم الفني والجمهور فانه يسعى إلى تحقيق أهدافه المسطرة (محمد، 2016)، بمثابة الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها رئيس النادي الرياضي في جمع المعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة، قصد تحقيق التنسيق بين مختلف طواقمه، وتحقيق أهدافه.

وأن أي نادي رياضي ناجح لا بد أن يستند إلى أمرين أساسيين وهما الطاقم الإداري وطاقم الفني، فعندما يكون الاتصال بين هؤلاء صحيحا وقائما على أسس علمية فيكون فعالا على جميع المستويات فتكون علاقات ايجابية تتماشى مع طموحات

أعضاء النادي ككل. وعند غيابه قد يؤدي ذلك إلى تدهور وضعف وصعوبة تفعيل العملية الاتصالية، مما يؤدي إلى صعوبة تحقيق أهداف النادي المرجوة. والأساس في هذه المعادلة هو الطاقم الإداري والطاقم الفني أي علاقات الرئيس بالمدرّبين، وأن الاحتكاك الدائم بين الرئيس والمدرّبين يؤدي إلى وجود علاقة، وهذا ما نصطلح عليه بالاتصال الذي بدوره يؤدي إلى وجود نهج أو طريقة لنقل الأفكار أو المعاني في ذهن كل منهما إلى الطرف الآخر فهذه العملية باعتبارها ذات اتجاهين لتبادل المعلومات بين الطاقم الإداري والطاقم الفني (الرئيس والمدرّبين)، قد تساهم في وضع الأهداف بمختلف أشكالها، مما قد يؤثر بطريقة أو بأخرى على تفعيل العلاقات الاتصالية وتحقيق النتائج المراد الوصول إليها.

وبناء على ذلك تم طرح التساؤل التالي:

- ما دور الاتصال الفعال في تحقيق النتائج الايجابية لدى الأندية الرياضية الجزائرية؟

## II. - الطريقة والأدوات:

- الدراسة الاستطلاعية: أجريت الدراسة الاستطلاعية ابتداء من تاريخ 2019/02/22 إلى غاية 2019/02/28، حيث قمنا بإجراء التجربة الاستطلاعية على مجموعة من رؤساء الأندية الرياضية على مستوى تراب بلدية المسيلة.

## - المجال المكاني والزمني:

المجال المكاني: شملت دراستنا الميدانية المتعلقة برؤساء بعض الأندية الرياضية على مستوى بلدية المسيلة والبالغ عددهم (20) رئيس نادي رياضي.

المجال الزمني: كانت بداية القيام بالدراسة الأساسية في الفترة الممتدة ما بين 11 مارس 2019 إلى 11 أبريل 2019.

- عينة البحث وكيفية اختيارها: قام الباحثون باختيار عينة الدراسة بطريقة قصدية، والمتمثلة في رؤساء الأندية الرياضية لبلدية المسيلة، نظرا لما تتوفر عليه هذه الأندية

من إمكانيات ووسائل من شأنها أن تسمح للباحثين من التحكم الجيد في هذه الدراسة. وقد بلغ عدد أفراد العينة (20) رئيسا موزعين على تراب بلدية المسيلة.

- المنهج المستخدم: تطرقنا في دراستنا هذه إلى استخدام المنهج الوصفي.

- أدوات الدراسة:

استمارة الاستبيان: تتكون استمارة الاستبيان الذي اعتمدنا عليها في جمع المعلومات من ثلاث محاور رئيسية.

المحور الأول: طبيعة الاتصال الإداري المعتمد من طرف الأندية الرياضية.

المحور الثاني: أهم الوسائل الاتصالية المستخدمة من الأندية الرياضية.

المحور الثالث: أهم المعوقات التي تقف في سبل نجاح عملية الاتصال وتحقيق النتائج الإيجابية لدى الأندية الرياضية الجزائرية.

- تحديد المتغيرات وكيفية قياسها: حدد المتغير المستقل في بحثنا الحالي بالاتصال الفعال، والمتغير التابع بالنتائج الإيجابية للأندية الرياضية.

-الشروط العلمية للأداة:

صدق المحكمين: تم عرض استمارة الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ومجال التدريب الرياضي وذلك من أجل التحقق من صدقها في قياس ما وضعت من أجله وقد أبدى بعض المحكمين ملاحظاتهم حولها وجرى التعديل بناء على ملاحظات الخبراء والمختصين.

صدق الاتساق الداخلي: قمنا من خلال التجربة الاستطلاعية بتطبيق استمارة الاستبيان، على مجموعة مكونة من (05) رؤساء لم تشارك في الدراسة الأساسية، ثم قمنا بحساب معامل الارتباط بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه.

الصدق البنائي: قمنا بحساب معامل ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للاستمارة الاستبيان بغية التحقق من الصدق البنائي للاستمارة الاستبيان.  
ثبات استمارة الاستبيان: قمنا بالتحقق من ثبات أبعاد استمارة الاستبيان، وكذا استمارة الاستبيان ككل بطريقة التجزئة النصفية، حيث بلغت معاملات ثبات أبعاد استمارة الاستبيان ما بين 0.843 و 0.888 وطريقة حساب معامل الفاكرونباخ حيث بلغ معامل الثبات للاستمارة الاستبيان ككل 0.957 وهذا ما يدل على ثبات استمارة الاستبيان وصلاحيته للتطبيق.

### - الأدوات الإحصائية:

المتوسط الحسابي - ت ستودنت: T student - النسبة المئوية

### III. - النتائج:

- للاتصال الكتابي دور تحقيق النتائج الايجابية لدى الأندية الرياضية الجزائرية.

الجدول رقم (1) الاتصال الكتابي دور تحقيق النتائج الايجابية

النسبة المئوية %	التكرارات	النتائج الاجابيات	قيمة T	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
45	09	نعم	12.789	00.05	19	0.00
15	03	لا				
40	08	أحيانا				
100	20	المجموع				

من خلال القراءة الإحصائية لبيانات الجدول رقم (1) الذي يبين أن للاتصال الكتابي

دور في تحقيق النتائج الايجابية لدى الأندية الرياضية الجزائرية.

أظهرت النتائج أن نسبة 45% من رؤساء الأندية الرياضية يرون أن الاتصال الذي

يتم بينهم وبين المدربين أثناء العمل والذي بدوره يحقق النتائج الايجابية هو الاتصال

الكتابي، بينما هناك نسبة مقدرة بـ: 15% من أفراد العينة الذين يرون أن الاتصال

الشفهي بإمكانه أن يحقق النتائج الرياضية وليس الاتصال الكتابي.

الاتصال الفعال ودوره في تحقيق النتائج الإيجابية  
لدى بعض الأندية الرياضية الجزائرية.

حيث أظهرت النتائج أن قيمة (T) بلغت (12.789) عند درجة حرية (19) ومستوى دلالة (0.00) أقل من (0.05) مما يدل على أن الفرق دال. نستنتج أن طبيعة الاتصال الإداري الرسمي وتتبع القنوات الرسمية في اللقاءات والاجتماعات التي تجمع الرؤساء بالمدرّبين، واستخدام التقارير الكتابية أثناء العملية الاتصالية، كلها عوامل من شأنها أن تحقق النتائج الإيجابية للأندية الرياضية.

- المقابلة الشخصية دور تحقيق النتائج الإيجابية لدى الأندية الرياضية الجزائرية.

الجدول رقم (2) المقابلة الشخصية دور تحقيق النتائج الإيجابية

الدالة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	قيمة T	النسبة المئوية %	التكرارات	النتائج الإجابات
دال 0.00	19	00.05	7.884	60	12	نعم
				10	2	لا
				30	6	أحيانا
				100	20	المجموع

من خلال القراءة الإحصائية لبيانات الجدول رقم (2) الذي يبين أن للمقابلة الشخصية دور تحقيق النتائج الإيجابية لدى الأندية الرياضية الجزائرية.

أظهرت النتائج أن نسبة 60% من رؤساء الأندية الرياضية يرون أن المقابلة الشخصية التي تتم بينهم وبين المدرّبين أثناء العمل هي التي من شأنها أن تحقق النتائج الإيجابية، بينما هناك نسبة مقدرة بـ: 10% من أفراد العينة الذين يرون عكس ذلك.

حيث أظهرت النتائج أن قيمة (T) بلغت (7.550) عند درجة حرية (19) ومستوى دلالة (0.00) أقل من (0.05) مما يدل على أن الفرق دال. نستنتج أن استعمال المقابلات الشخصية بين رؤساء الأندية الرياضية دريهم أثناء العملية الاتصالية من شأنها أن تحقق النتائج الإيجابية داخل الأندية الرياضية.

-عدم تحديد المهام والتداخل في الصلاحيات من شأنها أن تقف في سبيل إنجاز العملية الاتصالية وتحقيق النتائج الإيجابية لدى الأندية الرياضية الجزائرية.

### الجدول رقم (3) تحديد المهام والتداخل في الصلاحيات

الدلالة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	قيمة T	النسبة المئوية %	التكرارات	النتائج الإيجابية
دال 0.00	19	00.05	7.550	80	16	نعم
				5	1	لا
				15	3	أحيانا
				100	20	المجموع

من خلال القراءة الإحصائية لبيانات الجدول رقم (3) الذي يبين أن عدم تحديد المهام والتداخل في الصلاحيات من شأنها أن تقف في سبيل إنجاز العملية الاتصالية وتحقيق النتائج الايجابية لدى الأندية الرياضية الجزائرية.

أظهرت النتائج أن نسبة 80% من رؤساء الأندية الرياضية يرون أن المقابلة الشخصية التي تتم بينهم وبين مدربيهم أثناء العمل هي التي من شأنها أن تحقق النتائج الايجابية، بينما هناك نسبة مقدرة بـ 5% من أفراد العينة يرون عكس ذلك.

حيث أظهرت النتائج أن قيمة (T) بلغت (7.656) عند درجة حرية (19)

ومستوى دلالة (0.00) أقل من (0.05) مما يدل على أن الفرق دال.

نستنتج أن افتقار الهيكل التنظيمي للتنسيق، وعدم التوزيع للمهام وتحديد المسؤوليات يؤدي إلى عدم فعالية الاتصال بين الرؤساء والمدربين، وهذا من شأنه أن يحد من عملية تحقيق النتائج الايجابية داخل الأندية الرياضية.

#### IV. - المناقشة:

يتضح من خلال السؤال الخاص بالاتصال الكتابي دور تحقيق النتائج الايجابية لدى الأندية الرياضية الجزائرية.

من خلال عرض وتحليل أسئلة البعد الأول الموجهة لرؤساء الأندية الرياضية، يتبين لنا من خلال الجدول رقم (01)، أن أفراد العينة الممثلة في رؤساء الأندية الرياضية يؤكدون على استخدام التقارير الكتابية أثناء العملية الاتصالية بين الرؤساء ومدربيهم، على أساس أنها تعتبر عاملا أساسيا في تحقيق النتائج الايجابية وأهداف النادي



## الاتصال الفعال ودوره في تحقيق النتائج الإيجابية لدى بعض الأندية الرياضية الجزائرية.



الرياضي، كما أنهم يعتبرون تدوين الاجتماعات واللقاءات الدورية في محاضر رسمية ضمن سجلات خاصة، كلها جزء من الاتصال الإداري الرسمي الذي بدوره يجسد الأعمال الإدارية ويجعلها أكثر تنظيماً، وهذا ما يجعل النادي الرياضي يحقق أهدافه المتمثلة في النتائج الرياضية الإيجابية.

وهذا يتفق مع ما أشار إليه "جميل توفيق الذي يؤكد على" أن كتيبات التنظيم من المشروع تحدد من الذي يكلف بالكتابة، علاوة على إن الخطط التي تفصح عن منافذ الاتصال، يمكن أن تشاهد بصورة واضحة من التنظيمات الضخمة ذات الموارد والإمكانات الكثيرة، والتي تكشف عن هيكل محدد للاتصال وتحقيق الأهداف المرجوة. مما سبق فإن تحقيق النتائج الإيجابية من طرف الأندية الرياضية الجزائرية حسب آراء الرؤساء مرده فعالية الاتصال الكتابي.

أما فيما يتعلق بدور المقابلة الشخصية دور في تحقيق النتائج الإيجابية لدى الأندية الرياضية الجزائرية. ومن خلال عرض وتحليل أبعاد المحور الثاني، تبين من الجدول رقم (02) أن المقابلات الشخصية لها تأثير إيجابي على عملية التواصل بين المدربين والرؤساء داخل الأندية الرياضية وتحقيق أهدافها، حيث أن هذا النوع من الاتصال الذي يحدث بين اثنين فقط بإمكانه إحداث تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض، لأنه يعتمد على الطريقة المباشرة والمواجهة. فالاتصالات الشفوية تتيح للمرسل التعرف على ردود فعل المستقبل للمعلومات، كما تتيح لمستقبل المعلومات أن يستوضح بصورة أكثر وإن يعمل من الطرف الآخر على حل أية مشكلة وتحقيق أهداف المؤسسة.

ويرى الباحثون أن الاتصال الشخصي أقدر أنواع الاتصال تأثيراً، وانسبها لتغيير الأفكار والاتجاهات، الأمر الذي يشجع على تحقيق الأهداف والنتائج الرياضية.

وهذا يتفق مع ما أشار إليه "فؤاد عبد المنعم البكري" (2005) الذي يؤكد على أن الاتصال الشخصي هو أقوى وسائل الاتصال في تغيير اتجاهات الناس ومفاهيمهم وتحقيق أهدافهم. وهو يعد أساسا لتحقيق وحدث التفاعل الاجتماعي، وأساسا لتحقيق الاهداف المرجوة داخل المؤسسات والمنظمات وأي جماعات أخرى.

مما سبق فإن تحقيق النتائج الايجابية من طرف الأندية الرياضية الجزائرية مرده الدور الفعال للمقابلة الشخصية أثناء العملية الاتصالية بين الرؤساء ومدريهم.

كما أن عدم تحديد المهام والتداخل في الصلاحيات من شأنها أن تقف في سبل إنجاز العملية الاتصالية وتحقيق النتائج الايجابية لدى الأندية الرياضية. ومن خلال أبعاد المحور الثالث يتبين من الجدول رقم (03) أن من بين أسباب عدم تحقيق النتائج الرياضية من قبل الأندية الرياضية فشل العملية الاتصالية وعدم كفاءة الهيكل التنظيمي أو عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في النادي الرياضي بحيث يصبح من الصعب التنسيق بين وحداته ومستوياته الإدارية.

ويرى الباحثون أن عدم توزيع المهام وتحديد المسؤوليات وعدم احترام السلم التنظيمي هي كلها عوامل تتسبب في تعطيل العملية الاتصالية الإدارية وعدم تحقيق أهداف النادي المرجوة. وأن فعالية الاتصال الإداري تتمثل في العمل كمجموعة واحدة وطريقة اتصال جديدة ووضع أشخاص وكفاءات مناسبة في المكان المناسب والوقت المناسب للوصول الى تحقيق الاهداف المطلوبة (شعيب معزوز وعمران أحمد حكيم 2020).

وتشير بعض الدراسات العلمية إلى أن عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال في المنظمة، وقصور الهيكل التنظيمي من خلال عدم تحقيقه لوظائفه، وتعدد الوحدات الإدارية وافقارها إلى التنسيق، وزيادة البعد بين الإدارة العليا والمستويات الدنيا في التنظيم، كلها عوامل من شأنها أن تحد من تحقق أهداف النادي الرياضية. (فؤاد عبد المنعم البكري 2005).

وتؤكد بعض الدراسات على أن معوقات الاتصال الناشئة عن طبيعة التنظيم التي تحدث على مستوى الاتصال المؤسسي تؤثر بدورها تأثيرا سلبيا على أهداف المؤسسة. (بولداوي وبجي بشلاغم، 2017).

#### V. - خاتمة:

من خلال عرض وتحليل أبعاد المحور الاول نستنتج بأن تحقيق النتائج الإيجابية من قبل الأندية الرياضية يرجع لفعالية الاتصال الكتابي الذي بدوره يجسد الأعمال الإدارية ويجعلها أكبر تنظيما. كما أن استخدام المقابلات الشخصية في العملية التي تربط بين الرؤساء والمدربين لها دور فعال في تحقيق النتائج الإيجابية للأندية الرياضية. وأن الاختلافات والنزاعات التي تحدث من حين إلى آخر بين الرؤساء والمدربين نتيجة عدم التنسيق بينهم من خلال التداخل في الصلاحيات وعدم تحديد المهام والمسؤوليات، وتعدد الوحدات ومستويات الإدارة، كلها عوامل تؤدي إلى تعطيل العملية الاتصالية داخل النادي الرياضي وتحقيق أهدافه المرجوة.

ولهذا فإن للاتصال الفعال دور في تحقيق النتائج الإيجابية لدى الأندية الرياضية الجزائرية. ومن خلال هذا يكون العمل على إجراء دراسات مشابهة حول دور الاتصال بين المدرب ولاعبيه داخل الفريق الرياضي وانعكاساته على إحراز النتائج وتحسين الأداء الجيد للفريق الرياضي. كما يجب أن تتمحور حول أهمية الاتصال في اتخاذ القرار داخل المؤسسات الرياضية.

ولهذا نرى على أنه يجب إعطاء أهمية بالغة للاتصال ووسائله باعتباره يتم عن طريقه نقل الخبرات والمهارات والأفكار بين رؤساء الأندية الرياضية ومدربيهم. كما يجب إعطاء أهمية للاتصال الإداري غير الرسمي، خارج النادي الرياضي لإزالة الحواجز السيكولوجية والسيكولوجية بين رؤساء الأندية الرياضية ومدربيهم. والقيام بورشات عمل يتم من خلالها تطوير مهارات الاتصال لدى كل من رؤساء الأندية الرياضية ومدربيهم.

## VI. - الإحالات والمراجع:

- فؤاد عبد المنعم البكري، (2005) الاتصال الشخصي، عالم الكتب، ط2، القاهرة، مصر.

-سمير حسين، (1984) الاتصال الجماهيري والرأي العام، عالم الكتب، القاهرة.

-بولداوي، يحي بشلاغم، (جوان 2017) ممارسات الاتصال الداخلي وعلاقته بالولاء التنظيمي، المجلد 22، العدد 12، مجلة معارف جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان.

-حمدي كلثوم، (2016) أهم معوقات الاتصال الاداري المؤثرة على الاداء الوظيفي بالإدارة الرياضية. مجلة علوم وممارسات الانشطة البدنية والرياضية والفنية، العدد 8، تمرناست

- دحماني نعيمة، جوادي خالد، (ديسمبر 2017) درجة وأهمية الكفايات الادارية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي الادارة الرياضية لولاية ميله، المجلة العلمية العلوم والتكنولوجيا للنشاطات البدنية والرياضية-مستغانم- العدد الرابع عشر.

- سليم خليفي، (ديسمبر 2018) المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية، المجلة العلمية لعلوم وتقنيات الانشطة البدنية والرياضية، العدد 15 الجزء الثاني.

-شعيب معزوز وعمراني أحمد حكيم، (جوان 2020). مساهمة تطبيق استراتيجيات ادارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية في انجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر، المجلة العلمية لعلوم وتقنيات الانشطة البدنية والرياضية، المجلد 17، العدد الاول (مكرر).

- عبد الحكيم الطائي، (العدد الاول 1995) دراسة في علوم المعلومات الرياضية المجلة العلمية للطاقة البدنية والرياضية-مستغانم-

## الاتصال الفعال ودوره في تحقيق النتائج الإيجابية لدى بعض الأندية الرياضية الجزائرية.

-محمد السعيد لوط وكمال بن مصباح، (2019) استراتيجية الاتصال الإداري على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع الناشئين في الأندية الجزائرية المحترفة في كرة القدم، المجلة العلمية لعلوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية-مستغانم- المجلد 16 العدد 01.

-زحاف محمد، (ديسمبر 2016) الاتصال الرسمي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين في الإدارة الرياضية، المجلة العلمية لعلوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية، العدد الثالث عشر.

-قاسم خليل ومها الديب، (2018) دراسة مستوى فاعلية الاتصال لدى العاملين في المجال الرياضي في الجمهورية العربية السورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، اللاذقية، سوريا، المجلد 40 العدد 7.

- قطاف محمد، بوراس محمد، بعيط عيسى، (جوان 2020) متطلبات جودة الاتصال الأكاديمي من وجهة نظر الطلبة، المجلة العلمية لعلوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية-مستغانم- المجلد 17 العدد الأول مكرر.

-وهاب يوسف وكمال عكوش، (جوان 2020) استراتيجية تسيير المنظمات الرياضية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات، المجلة العلمية لعلوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية-مستغانم- المجلد 17 العدد الأول مكرر.

محمد بن علي المانع، (2006) تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، برنامج ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية.