الاتصال الداخلي بالنوادي الرياضية الهاوية ودوره في تحقيق نمط مناخ تنظيمي فعال
دراسة ميدانية بالنوادي الرياضية الهاوية أدرار

دالة محمد[1،*] بزبو سليم[2]
[1،2] مخبر دراسات وأبحاث في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة بسكرة (الجزائر)

The Internal Communication with The Cliff Sports Clubs and its Role In Achieving An Effective Organizing Climate

DALLA MOHAMMED[1,*] ،BEZZIOU SALIM[2]
dallamohamed4@gmail.com
Laboratory of studies and research in the sciences and Techniques activities of physical and sporting, University of Biskra (Algeria)

تاريخ الاستلام: 2019/01/31؛ تاريخ القبول:2020/02/19؛ تاريخ النشر: 2020/10/31

ملخص.هدفت هذه الدراسة إلى معرفة إن كان للاتصال الداخلي بالنوادي الرياضية الهاوية دور في تحقيق نمط مناخ تنظيمي فعال، حيث أجريت الدراسة على النوادي الرياضية الهاوية بولاية أدرار، ولتوصل إلى أهدافها اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي مستخدمين استمارة مقياس، تم تطبيقها على عينة تكونت من 21 مسير، وتم الاعتماد في معالجة البيانات على النظام الإحصائي spss، وتوصل الباحثان في هذه الدراسة إلى أن للاتصال الداخلي (النازل، الصاعد و الافقي) دور في تحقيق نمط مناخ تنظيمي فعال بالنوادي الرياضية الهاوية.

الكلمات الدالة. الاتصال الداخلي؛ المناخ التنظيمي؛ النوادي الرياضية الهاوية.

Abstract. This study is aimed to know whether or not the internal communication with the amateur sports clubs has a role in achieving an effective organizing climate ,where this study was conducted on the amateur sports clubs in Adrar, and for the sake of achieving the aims of this study, the researchers adopted the descriptive approach using a measure form, where this study applied on a sample consisted of 21 manager, and based on the statistical package system SPSS for data processing. The researchers come to a result that the internal communication (rising, falling and horizontal) has a role in achieving a typic effective organising climate in the amateur sports clubs.

Keywords. the internal communication ; effective; organising; climate ; the amateur sports clubs.

***corresponding author**

1. مقدمة

يعتبر الاتصال وظيفة من الوظائف الرئيسية في إدارة المؤسسات الرياضيةو التي يجب التحكم فيها ، خاصة مع تعقد التكنولوجيا المستعملة في الإنتاج ، أو أي نشاط آخر للمؤسسة ، إذ أصبحت الأوامر والتوجيهات في شكل معادلات ورموز ومعاني تقنية ، وذات جانب علمي أكثر تعقيدا وهذا ما يحدث تأثيرا مباشر على نتائج أنشطة المؤسسة الرياضية، حيث تُحدد هذه النتائج الدور الذي يلعبه الاتصال ومدى الاهتمام به داخل المنظمة لأنه يعتبر التقنية التي تعمل على ربط الأفراد داخل المنظمة والتي من خلالها يتم تبادل الأفكار والمعلومات بين العاملين.

ويعرف المناخ التنظيمي بأنه بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها، ويمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها، و أن نجاحها في خلق المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل يساهم في ثبات واستقرار لأفراد والتنظيم على حد سواء إذ أن الأفراد في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار والإسهام في رسم السياسات والخطط ويسود شعور بالثقة بين الإدارة والأفراد. (حمود، 2002، ص 166).

ومن خلال الدراسة يريد الباحثان تسليط الضوء على الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي بالنوادي الرياضية الهاوية في تحقيق نمط مناخ تنظيمي فعال يساهم في الرفع من مستوى الإنتاج ومردودية الأفراد حيث يُطرح التساؤل التالي: هل للاتصال الداخلي دور في تحقيق نمط مناخ تنظيمي فعال بالنوادي الرياضية الهاوية؟.

ومن أجل الإلمام بجوانب الموضوع، وتحري وضوح ودقة أكبر، نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل للاتصال الداخلي النازل دور في تحقيق نمط مناخ تنظيمي فعال بالنوادي الرياضية الهاوية؟.
- هل للاتصال الداخلي الصاعد دور في تحقيق نمط مناخ تنظيمي فعال بالنوادي الرياضية الهاوية؟
- هل للاتصال الداخلي الأفقي دور في تحقيق نمط مناخ تنظيمي فعال بالنوادي الرياضية الهاوية؟

1.1.الفرضية العام .

للاتصال الداخلي دور في تحقيق نمط مناخ تنظيمي فعال بالنوادي الرياضية الهاوية.

2.1.الفرضيات الجزئية.

- ✓ للاتصال الداخلي النازل دور في تحقيق نمط مناخ تنظيمي فعال بالنوادي الرياضية الهاوية.
- ✓ للاتصال الداخلي الصاعد دور في تحقيق نمط مناخ تنظيمي فعال بالنوادي الرياضية الهاوية.
- ✓ للاتصال الداخلي الأفقي دور في تحقيق نمط مناخ تنظيمي فعال بالنوادي الرياضية الهاوية

3.1.أهداف البحث والدراسة. تهدف هذه الدراسة إلى معرفة إن كان للاتصال الداخلي (النازل، الصاعد، الأفقي) دور في تحقيق نمط مناخ تنظيمي فعال بالنوادي الرياضية الهاوية.

4.1.تحديد المفاهيم والمصطلحات البحث.

أ. **المناخ التنظيمي.** هو وصف لخصائص ومميزات بيئة العمل الداخلية بكل أبعادها وعناصرها والتي تتمتع بقدر من الثبات النسبي وتميز المنظمة بعينها، حيث يدركها العاملون ويفهمونها وتنعكس على اتجاهاتهم وقيمهم وتدفع العاملين إلى تبني أنماط سلوكية معينة. (القيرواني، 2003، ص 148 149)

ب. النادي الرياضي الهاوي حسب المشرع الجزائري. "النادي الرياضي الهاوي: جمعية رياضية ذات نشاط غير مربح، تسير بأحكام القانون المتعلق بالجمعيات، وكذا قانونه الأساسي" (الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 2013، المادة 75)

ج. الاتصال الداخلي:هو مجموعة من الأفعال، والعمليات الاتصالية اللفظية، وغير اللفظية، وكذا الكتابية، التي توجه نحو موظفي وعمال المؤسسة وتتم على مستوى عمودي صاعد أو نازل أو أفقي. (باعيسة، 2015، ص 07)

د.الاتصال في المؤسسات الرياضية

- **تعريف الاتصال.**هو نقل المعلومات بين الأفراد والمجموعات، ويعرفه خبراء العلاقات العامة: " الاتصال هو طريق مزدوج الاتجاه ولهذا فهو أقوى العوامل التي تضمن لطرفي الاتصال أن يتفهم كل منهما وجهات نظر الآخر، فيعمل على تحقيق رغباته، تجمعهما في ذلك الصالح المشترك"(الصحن، 1998، ص 225).
- **أنواع الاتصالات** .تظهر الاتصالات بأشكال مختلفة وتنساب فيها المعلومات باتجاهات شتى، ويمكن التمييز بين الاتصالات الرسمية، والاتصالات غير الرسمية، شبكات الاتصال اللغوية، وغير اللغوية،..... . الخ، ومن المفروض أن تؤدي الاتصالات الكثيرة إلى تحسين انسياب المعلومات ورضى الأفراد وحسن الأداء، وقلة عدم التأكد.
- **الاتصالات الرسمية** .تتم خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار الهيكل التنظيمي الذي تحدد فيه اتجاهات وقنوات الاتصالات، وعن طريق التسلسل التنظيمي الرسمي، تتجه التعليمات والأوامر والمعاملات الرسمية والتقارير المختلفة.

وتتوقف فعالية الاتصالات الرسمية على اعتراف الإدارة بفعاليتها وفائدتها، وعلى توفر الوسائل التي تنقلها من وإلى جميع العاملين في المؤسسة وبين المؤسسة وجمهور المتعاملين معها من الأفراد في البيئة المحيطة بها (الخارجية).

هناك أكثر من قناة تتدفق منها الاتصالات الرسمية في المؤسسة ويمكن تحديد ثلاث قنوات في هذا المجال وهي كالتالي:

- **اتصالات من الأعلى إلى الأسفل** . وهي ما يطلق عليها اسم الاتصالات الهابطة والتي تجري بين مستوى تنظيمي معين، ومستوى تنظيمي أدنى.... حيث تتم الاتصالات الهابطة عادة في محيط العمل والمؤسسة، ولكن

قد تتم في بعض الأحيان خارج محيط العمل، حيث تبلغ الإدارة المرؤوسين ببعض السياسات والمسائل. (الهادي، دون سنة، ص 120).ويتضمن هذا النوع من أنواع الاتصالات ما يلي:

- القرارات و الأوامر والتعليمات التي تحدد وتساعد على القيام بالوظائف والمهام المتنوعة في المؤسسة.
- اللوائح والتشريعات والكتب الدورية، حيث تستخدم في إرشاد العاملين بكيفية أداء أعمالهم على الوجه السليم، كما تنظم العلاقات بينهم وتحدد مسؤولية كل منهم.
- التعليمات والتوجيهات التي توجه إلى المشرفين والملاحظين لتحسين طرق العمل.
- الاستفسارات والبيانات التي تطلبها الإدارة العليا من المرؤوسين.

– **الاتصالات من الأسفل إلى الأعلى.** وهي ما يسمى بالاتصالات الصاعدة والتي تتجه من المستويات التنفيذية إلى المستويات العليا في أي جهاز إداري، وتهدف إلى إعطاء الفرصة للمرؤوسين في إيصال المعلومات لرؤسائهم، وخاصة فيما يتعلق بالنتائج المحققة في المؤسسة.

هذا النوع من الاتصالات يزيد من دور المرؤوس في المشاركة في العملية الإدارية، وكيفية تحسين الأمور، ويمكن أن تتم عن طريق تقارير تقييم الأداء، صناديق الاقتراحات والاجتماعات، نظام حل الشكاوى وسياسة الباب المفتوح (فوأد وأخرون ،1998، ص 237)

– **الاتصالات الأفقية.** تعود إلى انسياب الاتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري، كأن يتصل مدير إنتاج بمدير التسويق، ويقصد به تبادل وجهات النظر بين العاملين وتبادل المعلومات والخبرة على نفس المستوى الإداري.

وتسمى الأفقية أو المتوازية، تمييزا لها عن الاتصالات الصاعدة أو الهابطة، هذا النوع من الاتصالات ضروري لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المؤسسة، كما أنها توفر من الوقت اللازم لأداء الأعمال.

- **الاتصالات غير الرسمية.**

توجد بالإضافة إلى الاتصالات الرسمية في المؤسسة، اتصالات غير رسمية لا علاقة لها بالإدارة، وتنشأ الاتصالات غير الرسمية في أي جهاز إداري بطريقة تلقائية، نتيجة لما بين الأفراد العاملين من علاقات اجتماعية، وصداقات شخصية، فيتصل هؤلاء الأفراد بعضهم ببعض على هذا الأساس الشخصي التلقائي، ولا يخضعون في ذلك لاتجاهات محددة، كما قد يكون الحال عند إتباع أي أسلوب رسمي.

وقد تكون بعض هذه الاتصالات نازلة وبعضها صاعدة وبعضها على المستوى الأفقي دون قيد أو شرط – طالما أن هناك علاقات تربط بين الأفراد والأطراف المتصلة، وهذا التنظيم غير الرسمي للاتصالات لا يعترف بمستويات السلطة أو المراكز الرئاسية.

- **الاتصالات القطرية.** قد تنساب الاتصالات بشكل قطري، أي بين الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة، بين هؤلاء علاقات وظيفية ولكن ليست علاقات رسمية في المؤسسة، كأن يتصل مدير إنتاج بأحد أقسام إدارة

التسويق، ويعتبر هذا النوع من الاتصال ظاهرة طبيعية عادية وعفوية تحدث دائما في أي تجمع من الأفراد، بل يعتبر حقيقة من ضروريات الحياة الاجتماعية، ومن خصائص هذا النوع، السرعة الكبيرة التي تنقل بها المعلومات، إذ أن طبيعة خط سيره خلال اللقاءات والاجتماعات والحفلات، تجعل نقل المعلومات يتم في وقت قصير جدا. (فؤاد وأخرون، 1998، ص 238)

هـ. المناخ التنظيمي

- **مفهوم المناخ التنظيمي.** هو مجموعة الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالعامل أثناء عمله (البهوشي، الشريف، 2015، ص 48)
- **أهمية المناخ التنظيمي.** لقد استحوذ موضوع المناخ التنظيمي على أهمية خاصة بالنسبة للمنظمات نظرا لأهميته المباشرة في مختلف المظاهر والسلوكيات الإدارية والمتصلة بالأفراد داخل المنظمة، وكذلك التأثير الواضح للمناخ التنظيمي على مختلف أعمال المنظمات سواء المتعلقة بأدائها لأعمالها وتحقيق أهدافها أو علاقتها بالبيئة المحيطة (واصل، 2011، ص 30). وتبرز كذلك أهمية المناخ التنظيمي من خلال الآتي:

- المناخ التنظيمي له دور مهم في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة حيث يقوم المناخ ببناء السلوك الوظيفي والأخلاقي وبلورتهما للعاملين في المنظمات من حيث تشكيل القيم والاتجاهات التي يحملونها وتعديلها.
- إن تحديد طبيعة المناخ السائد في أي منظمة يسهم فيتعر يف طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة، ومن ثَم العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم به.
- المناخ التنظيمي له دور مهم في عملية التطوير التنظيمي، فهو يعد مؤشراً مهماً يمكن من خلاله قياس مدى رضا الأفراد عن المنظمة (تيسير، 2012، ص 268).
- تظهر أهمية المناخ التنظيمي بشكل فعال في عملية التطور الإداري والنتائج من خلال التأثير في الأداء الإداري للمدراء واهتماماتهم وتوجهاتهم نحو المستقبل وهذا يتجسد في وصف وتحديد العلاقات داخل المنظمة (واصل، 2011، ص 30)
- تتجسد أهمية المناخ التنظيمي في تنفيذ إستراتيجية المنظمة وما يتفرع عنها من استراتيجيات فرعية وسياسات وقواعد وإجراءات عمل متعددة بحيوية.
- لا تقتصر أهمية المناخ التنظيمي على معرفة سلوك الأفراد فحسب، وإنما له أثر كبير على أنماط القيادة المتعددة في توجيه هذا السلوك نحو تحقيق الأهداف للمنظمة، وتعتبر القيادة الذكية هي المفتاح لبناء مناخ عمل مشجع للعاملين وسعيهم نحو العطاء الأفضل لتحسين المنظمة.
- تبرز أهمية المناخ التنظيمي من خلال دعمه للعلاقات الإنسانية والعمل على رفع الروح المعنوية وتحقيق رضا العاملين من أجل دفع عجلة الإنتاج نحو الأمام.

– تتضح أهمية المناخ التنظيمي من خلا ل مساهمته في تحقيق الفاعلية التنظيمية ويتأثر في الوقت نفسه بمتغيرات النتيجة النهائية قصيرة الأجل التي يمكن أن تؤثر على تطوير مناخ المنظمة، وبالتالي مثل هذا المناخ يمكن أن يؤثر على الفاعلية طويلة الأجل للمنظمة في ضوء مرونتها وقدرتها التكيفية وتوجهها الإداري (طويل، حمدي، 2015، ص 27).

– إتباع طرق القيادة المناسبة لطبيعة العمل ونوعه.

– التكامل بين الأهداف التنظيمية والأهداف الشخصية (واصل، 2011، ص 27).

و .أبعاد المناخ التنظيمي.

- **الهيكل التنظيمي.** وهو الذي يوضح حجم المنظمة، درجة تركيز السلطة، مشاركة الأفراد في عملية اتخاذ القرارات.
- **نمط القيادة.** سواء كان نمطا تسلطيا أو نمط يحث على المشاركة وتبادل الرأي في المواقف أو المشكلات المختلفة (الطويل، 2011، ص 30).
- **مركزية القرارات واتخاذ القرارات.** وهي تفويض السلطة والسماح بالمشاركة في اتخاذ القرارات.
- **المرونة التنظيمية.** أي درجة المرونة في مواجهة المشكلات القائمة والتنبؤ بالمستقبل (الطويل وحمدي، 2015، ص 40).
- **المخاطرة:** يتعلق بمدى ما يشعر به الفرد الموظف من أن وظيفته تمثل تحدياً لقدراته من ناحية، ومدى قيامه بأعبائها من ناحية أخرى (الشمري ،2007، ص 38).
- **تدريب وتنمية العنصر البشري:** يشير إلى مدى اهتمام إدارة المنظمة بتحسين أداء الأفراد العاملين، وذلك من خلال برامج التدريب و التطوير المناسبة (الشمري، 2007، ص 39).
- **نظام الاتصالات:** مدى كفاية وفعالية نظام نقل المعلومات أو نظام الاتصالات في المنظمة وذلك من حيث التقبل والانفتاح والانسياب (الشمري، 2007، ص 45)
- **السياسات الإدارية:** ويتضمن نمط القيادة السائد وكذلك أعمال الإدارة، ووضوح القواعد والإجراءات ومدى مشاركة العاملين في ذلك (بني أحمد، 2007، ص 46).
- **التحفيز وأنماط الثواب والعقاب (نظام المكافأة):** هذ العنصر بالغ الأهمية حيث أنه يعتبر من العوامل العامة في بناء المؤسسة فطالما أن المؤسسة تكافئ على العمل الجيد فإنها ستجد من العامل العطاء لأنه يشعر أن أي عمل جاد وإيجابي يعود عليه بتحقيق درجة من الرضا بل ويكفي الموظف في بعض الحالات كلمات الثناء بخلاف المؤسسة التي يتساوى عندها من يعمل مع من لا يعمل وبدون تفكير (شيحة، 2006، ص 48).
- **الأمن الوظيفي للعاملين** (واصل، 2011، ص 32)

ي.أنماط المناخ التنظيمي.

- **المناخ المفتوح:** يعد المناخ المفتوح أكثر إيجابية كلما كان نمطه أكثر انفتاحا؛ في حين يكون أكثر سلبية عندما يكون مغلقا. وعندما يكون النمط مفتوحا يشعر العاملون فيه بإشباع حاجاتهم وتسود فيه روح المشاركة والعمل الجماعي ويشعر الموظفون فيه بدرجة عالية من الرضا ، ويلاحظ (الفرا والشنطي) أنه عندما يكون نمط المناخ مفتوحا سوف يشعر العاملون في هذا النمط بدرجة عالية من الاعتمادية والمشاركة المتبادلة، ويلبي هذ المناخ احتياجات العاملين الاجتماعية ،كما أن الأهداف الرسمية بذات الوقت تشبع رغبات العاملين وتحقق لهم مستوى معقول من الرضا(الطويل، حمدي، 2015، ص 31).
- **المناخ الاستقلالي:** و قد يكون النمط الاستقلالي يسعى فيه المدير إلى تحقيق الأهداف من خلال توفير درجة عالية من الاستقلال للعاملين في ممارسة واجباتهم ووظائفهم ، و ضمن هذ النمط يمارس القائد سلطاته من خلال الجماعة التي ينتمي إليها وفي هذ النمط درجة عالية من الروح المعنوية وإشباعا للاحتياجات الاجتماعية ،ويتميز بانبثاق الفعالية القيادية من داخل الجماعات التي يعمل معها القائد، فالقائد يمارس سلطات بشكل مرن خارج السلطة الرسمية والسيطرة مما يؤدي إلى رفع معنويات العاملين ، و أنه يدعم العاملين في بيئة عملهم ويسمح لهم في المشاركة باتخاذالقرار ات والعمل سويا من أجل حل المشكلات والعمل على تحقيق أهداف المنظمة ورفع الروح المعنوية للعاملين وهناك مستوى للثقة بين العاملين والإدارة ، وأنه يحقق مستوى جيد من الرضا الوظيفي ولكن أقل من مستوى النمط المفتوح(الطويل، حمدي، 2015، ص 32).
- **المناخ المسيطر عليه:** يتميز النمط المسيطر عليه بانخفاض الروح المعنوية وفقدان الصراحة والاعتمادية في سلوك العاملين ومستوى الرضا الوظيفي، ويتسم بانعدام العلاقات الشخصية وسيطرة الاهتمام بالعمل على الاهتمام بالعاملين، وفي هذا النمط يتم توجيه السلوك نحو اشباع رغبات العاملين الاجتماعية. ويقود هذا المناخ إلى ارتفاع معدلات إنتاج العاملين نظرا للأهمية التي تعطى للجوانب الإنتاجية على حساب الجوانب الإنسانية، فيركز على إنجاز المهام وتكون الروح المعنوية لدى العاملين عالية بسبب إنجازاتهم لوظائفهم بشكل جيد وبمستوى عالي مع وجود مرونة قليلة اثناء القيام بواجباتهم.
- **المناخ المألوف:** وهو مناخ شخصي جداً يمكن السيطرة عليه وتكون الروح المعنوية عالية لكن الألفة والعلاقات بين العاملين منخفضة وإنتاجيتهم متدنية وتكون الثقة متوسطة، وأن العاملين في هذا النمط المناخي يشبعون حاجاتهم الاجتماعية بصورة جيدةو لا يكتوثن كثيرا للضغوط الاجتماعية التي تمارَس عليهم لإنجاز المهمات الملقاة على عاتقهم ، ويكون إنجازهم ضعيفا في العمل ، وتكون سلوكاتهم غير أصلية تحتوي على درجة كبيرة من الحيل وعدم الصدق ، وفي هذا النمط تكون حاجات العاملين الاجتماعية ذات اعتبار مهم وعليه الروح

المعنوية معقولة ومستوى الرضا الوظيفي متوسط، ولكن العاملين لا يشبعون حاجاتهم بصورة كلية بسبب ظروف الإنتاج في العمل(الطويل وحمدي، 2015، ص 33).

- **المناخ الأبوي:** إن المبادئ الأساسية والموضوعة لهذا المناخ غير ناجحة في السيطرة على المنظمة، ولهذا تبدو التصرفات أو السلوك للقائد قاسية وعميقة وغير محفزة للعاملين وهو الذي يقوم بتحديد المهمات ويلزم الجماعات بتنفيذها، ولذا يكون الرضا في هذا النمط قليلا سواء من حيث الإنجاز أو من حيث الاشباع للحاجات الاجتماعية ، وهذا المناخ لا يتيح للعاملين فرص المشاركة واستخدام القدرات، كما لا يشجع على الابداع، ويتم التعامل مع العاملين بأنهم ناقصوا الأهليةويكرهون تحمل المسؤولية ولم يصلوا بعد إلى مرحلة النضج واتخاذ القرارات ،ويضيف (الفرا والشنطي) أن هذا النمط من المناخ سيكون القائد هو المسيطر على جميع الفعاليات التنظيمية ولا يسمح للعاملين بالمشاركة مما ينعكس على درجة رضاهم.
- **المناخ المغلق:** ما يميز هذ النمط أن المدير لديه إشراف تام على العاملين والتشديد على الإنتاج، ونلاحظ في هذا النوع اللامبالاة والتسيب من كافة العاملين وهذا يشكل تهديدا على نمو المنظمة وبالتالي على احتمالية بقائها وله أبعاد سلبية في أيمنظمة كالحافز السلبي والأداء الضعيف، والإنتاجية المنخفضة وإنجاز العاملين لأعمالهم مع بعضهم البعض بشكل جيد وبالتالي انخفاض مستوى الرضا الوظيفي والاجتماعي للعاملين، والركود ، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين، وشيوع سلوكيات غير أصلية مزيفة (الطويل وحمدي، 2015، ص 34).
- **المناخ التشجيعي:** يوفر هذا النمط من المناخ بيئة تشجع الإدارة على السعي للوصول إلى غايات المنظمة.
- **المناخ التعاوني:** يعبر عن درجة التعاون والتآلف الموجود بين الإفراد والجماعات مع بعضهم في المنظمة.
- **مناخ الثقة:** يقوم هذا النمط على درجة الثقة التي تسود بين الإدارة والعاملين إذ أن العاملين لابد أن يشعروا بوجود دعم من الإدارة على جهودهم المبذولة وإن كان في ذلك تأثير على الإنتاجية في الأمد القصير.

مناخ خدمة الزبون: يستهدف هذا النمط إلى توفير مستويات عالية من الخدمات التي تعد عاملا مهماً في تحقيق الفعالية التنظيمية (الطويل وحمدي، 2015، ص 35).

- **المناخ التنظيمي الموجه للإنجاز:** وضمن هذا المناخ يشعر الأفراد بأن الإدارة تهتم بهم وتمنحهم الفرصة للمشاركة في وضع الأهداف وصنع القرارات، أي أن هذا النمط يسمح بمشاركة جميع المستويات الإدارية في عملية صنع واتخاذ القرارات مما يؤدي إلى توفير الحماس للإنجاز (بني أحمد، مرجع سابق، ص36).
- **المناخ التنظيمي المساند:** وفيه تحل المشكلات ويتم المساواة بين الجميع ويتم التركيز على التعاون والتكافؤ لتحقيق الأهداف المرجوة.
- **المناخ المهدد:** ويتم فيه التركيز على الرقابة والسيطرة وعدم المساواة بين الجميع والتأكيد على الالتزام بالعمل دون الاهتمام الكافي بالحاجات والرغبات (بني أحمد، مرجع سابق، ص53).

2.إجراءات الدراسة الميدانية:

1.2.منهج الدراسة: اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي لملائمته لموضوع الدراسة.

2.2.مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من مسيري النوادي الرياضية الهاوية بولاية أدرار.

2.3.**عينة الدراسة:** تتكون عينة الدراسة من بعض النوادي الرياضية الهاوية بولاية أدرار والبالغ عددها 21 مسير، تم اختيارها بطريقة عشوائية.

4.3.**أدوات الدراسة:**

أ. **المقياس:** استمارة مقياس الاتصال الداخلي وفعاليته في تحقيق مناخ تنظيمي فعال و الذي تم بنؤ ه اعتمادا على الجانب النظري والمقاييس التالية:

- ✓ مقياس باعيسة عبد الله (2015) الاتصال الداخلي
- ✓ مقياس عبد الواحد حميد الكبيسي(2010) المناخ التنظيمي

وهو يحتوي على ثلاثة محاور على النحو التالي:

المحور الأول: الاتصال النازل ويتكون من خمس عبارات.

المحور الثاني: الاتصال الصاعد ويتكون من خمس عبارات.

المحور الثالث: الاتصال الافقي ويتكون من خمس عبارات.

وقد تم الاعتماد على الشكل المغلق لمقياس "ليكرث" الثلاثي حيث تم تحديد الاستجابات المحتملة لكل عبارة في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): يبين تصنيف ودرجات المقياس

التصنيف	غير موافق	محايد	موافق
الدرجة	(1)	(2)	(3)

5.3.الأداة الإحصائية: اعتمد الباحثان على النظام الإحصائي SPSS في معالجة البيانات المتحصل عليها وحساب ما يلي:

- معامل ألفا كرونباخ لحساب الثبات والاتساق الداخلي.
- المتوسط الحسابي لمعرفة اتجاه وتمركز الإجابات.
- الانحراف المعياري لمعرفة تجانس الإجابات.

6.3.الثبات.

الجدول- 2 يبين قيم ألفا كرونباخ لكل محور والمقياس ككل الخاص بالدراسة

المحور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
جميع المحاور (أداة الدراسة)	15	0.864

المصدر: من إنجاز الباحثين بالاعتماد على مخرجات (spss)

يتبين من الجدول رقم (02) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمقياس بلغت 0.864 لجميع فقراته، مما يؤكد الثبات والتناسق الداخلي لأداة الدراسة، وبالتالي يمكن الاعتماد عليه.

7.3.مجالات الدراسة:

- **المجال الزمني:** بداية من شهر سبتمبر 2018 إلى شهر جانفي 2019
- **المجال المكاني:** أجرى الباحثان الدراسة الميدانية على مستوى النوادي الرياضية الهاوية بولاية أدرار.
- **المجال البشري:** يطبق الباحثان الدراسة على أفراد العينة والتي شملت مسيري النوادي الرياضية بولاية أدرار.

3.عرض وتحليل نتائج الدراسة:

1.3.عرض وتحليل نتائج المحور الأول: للاتصال النازل دوره في تحقيق نمط مناخ تنظيمي فعال في النوادي الرياضية الهاوية

الجدول رقم(03) يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والاتجاه والرتبة لعبارات المحور الأول

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
أتلقى الأوامر عن طريق المشرف المباشر تعتبر طريقة مثلى لوصول المعلومة	2.28	0,46	محايد	05
الاجتماعات أحد الوسائل الفعالة لإيصال المعلومة إلي	2,42	0,74	موافق	02
اتصال الإدارة بي خلال فترات منتظمة أثناء العمل يخلق جو عمل فعال	2,80	0,40	موافق	04
لجوء الإدارة لطلب رأيي حول مسائل تخص عملي يشكل جو عمل مناسب	2,85	0,30	موافق	01
وصول المعلومة من طرف الإدارة في الوقت المناسب يجعلني أشعر باهتمامهم بي ويشكل مناخ عمل يسوده الاحترام	2,66	0,57	موافق	03
المحور	2.59	0,61	موافق	

المصدر: من إنجاز الباحثين بالاعتماد على مخرجات (spss)

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم(03) أن النسب المئوية والمتوسطات الحسابيةو الانحرافات المعيارية لـ:

العبارة التي تنص على (لجوء الإدارة إلى لطلب رأيي حول مسائل تخص عملي يشكل جو عمل مناسب.) جاء المتوسط الحسابي يساوي2.85 وانحراف معياري0.30 أي لا يوجد تشتت كبير بين إجابات أفراد العينة وجاءت العبارة في الرتبة الأولى، وكانت في اتجاه موافق.

العبارة التي تنص على (اتصال الإدارة بي خلال فترات منتظمة أثناء العمل يخلق جو عمل فعال.) جاء المتوسط الحسابي يساوي2.80 وانحراف معياري0.40 أي لا يوجد تشتت كبير بين إجابات أفراد العينة، وكانت الإجابات في اتجاه موافق، وجاءت العبارة في الرتبة الثانية.

العبارة التي تنص على (وصول المعلومة من طرف الإدارة في الوقت المناسب يجعلني أشعر باهتمامهم بي ويشكل مناخ عمل يسوده الاحترام.) جاء المتوسط الحسابي يساوي2.66 و انحراف معياري0.57 أي لا يوجد تشتت كبير بين إجابات أفراد العينة وجاءت العبارة في الرتبة الثالثة، وكانت في اتجاه موافق.

2.3. عرض وتحليل نتائج المحور الثاني: للاتصال الصاعد دوره في تحقيق نمط مناخ تنظيمي الفعال في النوادي الرياضية الهاوية

الجدول رقم(04) يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والاتجاه والرتبة لعبارات المحور الثاني

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
اتصال العامل بالإدارة من خلال المشرف المباشر يعتبر دليل على وجود مناخ عمل فعال	2,61	0.47	موافق	03
اهتمام الإدارة باقتراحات العامل المتعلقة بأداء عمله يشعر بجو عمل فعال	2,47	0.81	موافق	04
عدم وجود صعوبات في الاتصال بالإدارة يشعرني بأني في جو عمل مناسب للعمل	2,71	0.64	موافق	02
حل العامل لمشاكل عمله بالاتصال بالإدارة يجعله بمناخ تنظيمي فعال	2,85	0.47	موافق	01
مناقشة المدير في مشاكل عمله على انفراد يجعله بوجود المناخ التنظيمي الفعال	2,47	0.74	موافق	04
المحور	2.62	0.73	موافق	

المصدر: من إنجاز الباحثين بالاعتماد على مخرجات (spss)

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم(04) أن النسب المئوية والمتوسطات الحسابيةو الانحرافات المعيارية لـ:

العبارة التي تنص على (حل العامل لمشاكل عمله بالاتصال بالإدارة يجعله يشعر بمناخ تنظيمي فعال.) جاء المتوسط الحسابي يساوي2.85 وانحراف معياري0.47 أي لا يوجد تشتت كبير بين إجابات أفراد العينة وجاءت العبارة في الرتبة الأولى، وكانت في اتجاه موافق.

العبارة التي تنص على (عدم وجود صعوبات في الاتصال بالإدارة يشعرني بأني في جو مناسب للعمل.) جاء المتوسط الحسابي يساوي2.71 وانحراف معياري0.64 أي لا يوجد تشتت كبير بين إجابات أفراد العينة وجاءت العبارة في الرتبة الثانية، وكانت في اتجاه موافق.

العبارة التي تنص على (اتصال العامل بالإدارة من خلال المشرف المباشر يعتبر دليل على وجود مناخ عمل فعال.) جاء المتوسط الحسابي يساوي2.61 وانحراف معياري0.74 أي لا يوجد تشتت كبير بين إجابات أفراد العينة وجاءت العبارة في الرتبة الثالثة، وكانت في اتجاه موافق.

3.3. عرض وتحليل نتائج المحور الثالث: للاتصال الأفقي دوره في تحقيق نمط مناخ تنظيمي الفعال في المؤسسات الرياضية.

الجدول رقم(05) يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والاتجاه والرتبة لعبارات المحور الثالث

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
مناقشة الزملاء في أمور العمل يشكل مناخ تنظيمي فعال	2.76	0.53	موافق	01
يستشيرني الزملاء في الكثير من الأمور التي يجهلونها ولإلمامي الواسع بعملي يجعلني أوفر لهم جو عمل مناسب	2.66	0.57	موافق	03
للاتصال الأفقي دور في حل مشاكل العمل البسيطة ويشكل جو مناسب للعمل	2.71	0.56	موافق	02
للعلاقة بين الزملاء دور في تحسين الأداء وتشكل مناخ تنا فعال	2.47	0.60	موافق	05
يساهم الاتصال الأفقي في الرفع من فعالية الأداء	2.66	0.65	موافق	03
المحور	2.65	0.59	موافق	

المصدر: من إنجاز الباحثين بالاعتماد على مخرجات (spss)

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم(05) أن النسب المئوية والمتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية لـ:

العبارة التي تنص على (مناقشة الزملاء في أمور العمل يشكل مناخ تنظيمي فعال.) جاء المتوسط الحسابي يساوي2.76 وانحراف معياري0.53 أي لا يوجد تشتت كبير بين إجابات أفراد العينة وجاءت العبارة في الرتبة الأولى، وكانت في اتجاه موافق.

العبارة التي تنص على (للاتصال الأفقي دور في حل مشاكل العمل البسيطة ويشكل جو مناسب للعمل.) جاء المتوسط الحسابي يساوي2.71 وانحراف معياري0.56 أي لا يوجد تشتت كبير بين إجابات أفراد العينة وجاءت العبارة في الرتبة الثانية، وكانت في اتجاه موافق.

العبارة التي تنص على (يستشيرني الزملاء في الكثير من الأمور التي يجهلونها ولإلمامي الواسع بعملي يجعلني أوفر لهم جو عمل مناسب). جاء المتوسط الحسابي يساوي2.66 وانحراف معياري0.57 أي لا يوجد تشتت كبير بين إجابات أفراد العينة وجاءت العبارة في الرتبة الثالثة، وكانت في اتجاه موافق.

4.3. مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

1.4.3.الفرضية الأولى. للاتصال الداخلي النازل دور في تحقيق نمط مناخ تنظيمي فعال في النوادي الرياضية الهاوية. من خلال نتائج الجدول رقم(03) نجد أن:

العبارة التي تنص على (لجوء الإدارة إلى لطلب رأيي حول مسائل تخص عملي يشكل جو عمل مناسب.) جاء المتوسط الحسابي يساوي2.85 وانحراف معياري0.30 جاءت العبارة في الرتبة الأولى، وكانت في اتجاه موافق، وهذا ما يدل على أن لجوء الإدارة لطلب رأيي حول مسائل تخص عملي يشكل جو عمل مناسب وهذا ما يرفع من الروح للعامل ويخلق جو ملائم لتطوير العمل و الإبداع فيه.

العبارة التي تنص على (اتصال الإدارة بي خلال فترات منتظمة أثناء العمل يخلق جو عمل فعال.) جاء المتوسط الحسابي يساوي2.80 و انحراف معياري0.40 ، وكانت الإجابات في اتجاه موافق، وجاءت العبارة في الرتبة الثانية، وهذا يدل على أن اتصال الإدارة بالعامل خلال فترات منتظمة أثناء العمل يخلق جو عمل فعال وهذا ما يدفع بالعامل لتطوير عمله.

العبارة التي تنص على (وصول المعلومة من طرف الإدارة في الوقت المناسب يجعلني أشعر باهتمامهم بي ويشكل مناخ عمل يسوده الاحترام.) جاء المتوسط الحسابي يساوي2.66 و انحراف معياري0.57 جاءت العبارة في الرتبة الثالثة، وكانت في اتجاه موافق، وهذا ما يدل على أن وصول المعلومة من طرف الإدارة في الوقت المناسب يجعل العامل يشعر باهتمام الإدارة به، وهذا بدوره يدفع لتشكل مناخ عمل يسوده الاحترام ويرفع من الروح المعنوية للعامل ويخلق جو فعال يساهم في تطوير العمل و الإبداع فيه وذلك من خلال شعور العامل بانتمائه للمؤسسة.

أما في ما يخص كافة عبارات المحور الأول المتعلق بالاتصال النازل جاء المتوسط الحسابي تساوي2.59 و انحراف معياري قدره 0.61 وجاءت الإجابات في اتجاه موافق. و كما هو معروف إداريا بأن الاتصال النازل يتمثل في القرارات والأوامر والتعليمات التي تحدد وتساعد على القيام بالوظائف والمهام المتنوعة في المؤسسة، وكذلك اللوائح والتشريعات والكتب الدورية، حيث تستخدم في إرشاد العاملين بكيفية أداء أعمالهم على الوجه السليم، كما تنظم العلاقات بينهم وتحدد مسؤولية كل منهم، إضافة إلى التعليمات والتوجيهات التي توجه إلى المشرفين والملاحظين لتحسين طرق العمل.

ويعتبر لجوء الإدارة لطلب رأي العاملين حول مسائل تخص العمل يشكل جو عمل مناسب لتطوير العمل و الإبداع فيه.وإن اتصال الإدارة بالعامل خلال فترات منتظمة أثناء العمل يخلق جو عمل فعال وهذا ما يدفع بالعامل لتطوير عمله. وأن وصول المعلومة من طرف الإدارة إلى العامل في الوقت المناسب يجعل العامل يشعر باهتمام الإدارة به، وهذا بدوره يدفع لتشكل مناخ عمل يسوده الاحترام ويساهم في الرفع من الروح المعنوية للعامل ويخلق جو فعال يساهم في تطوير العمل و الإبداع فيه وذلك من خلال شعور العامل بانتمائه للمؤسسة.

من خلال النتائج يتضح جليا أن للاتصال الداخلي النازل دور في تحقيق نمط مناخ تنظيمي فعال في النوادي الرياضية الهاوية، ومنه نتأكد من صحة الفرضية.

2.4.3.الفرضية الثانية. للاتصال الداخلي الصاعد دور في تحقيق نمط مناخ تنظيمي فعال في النوادي الرياضية الهاوية.من خلال نتائج الجدول رقم(04) نجد أن: العبارة التي تنص على (حل العامل لمشاكل عمله بالاتصال بالإدارة يجعله يشعر بمناخ تنظيمي فعال.) جاء المتوسط الحسابي يساوي2.85 وانحراف معياري0.47 جاءت العبارة في الرتبة الأولى، وكانت في اتجاه موافق، وهذا ما يدل على أن حل مشاكل العمل بالاتصال بالإدارة يجعل العامل يشعر بمناخ تنظيمي فعال يساعده على العمل وتحسين أدائه.

العبارة التي تنص على (عدم وجود صعوبات في الاتصال بالإدارة يشعرني بأني في جو مناسب للعمل.) جاء المتوسط الحسابي يساوي2.71 وانحراف معياري0.64، جاءت العبارة في الرتبة الثانية، وكانت في اتجاه موافق، وهذا ما يدل على أن عدم وجود صعوبات في الاتصال بالإدارة يشعر العامل بأنه في جو مناسب للعمل.

العبارة التي تنص على (اتصال العامل بالإدارة من خلال المشرف المباشر يعتبر دليل على وجود مناخ عمل فعال.) جاء المتوسط الحسابي يساوي2.61 و انحراف معياري0.74، جاءت العبارة في الرتبة الثالثة، وكانت في اتجاه موافق، وهذا ما يدل على أن عدم وجود صعوبات في الاتصال بالإدارة يشعر العامل بأنه في جو مناسب للعمل.

أما في ما يخص كافة عبارات المحور الثاني المتعلق بالاتصال الصاعد جاء المتوسط الحسابي يساوي2.62 وجاء الانحراف المعياري يساوي 0.73وجاءت إجابة عبارات المحور في اتجاه موافق ، أي أن افراد العينة أقروا بأن اتصال العامل بالإدارة من خلال المشرف المباشر و اهتمام الإدارة باقتراحاتهم المتعلقة بأداء عملهم تجعلهم

يشعرون بجو عمل فعال، وعدم وجود صعوبات في الاتصال بالإدارة يشعرهم بأنهم في جو عمل مناسب، ومساعدة الإدارة العليا العاملين في حل مشاكل عملهم عند اتصالهم بها تجعلهم يشعرون بمناخ تنظيمي فعال، ومناقشة المدير للأفراد في مشاكل عملهم على انفراد تجعلهم يشعرون بوجود نمط لمناخ تنظيمي الفعال. وهذا النوع من الاتصالات يزيد من دور المرؤوس في المشاركة في العملية الإدارية، وكيفية تحسين الأمور، ويمكن أن تتم عن طريق تقارير تقييم الأداء أو صناديق الاقتراحات والاجتماعات و نظام حل الشكاوي وسياسة الباب المفتوح (فؤاد و آخرون، 1998، ص 237) ، وهذا ما يجعل المرؤوس يشعر بانتمائه إلى المنظمة ويكون لديه ولاء تنظيمي ويخلق جو عمل فعال بين الرؤساء والمرؤوسين، ومن خلال ذلك يتضح جليا أن للاتصال الداخلي الصاعد دور في تحقيق نمط مناخ تنظيمي فعال في النوادي الرياضية الهاوية، ومنه نتأكد من صحة الفرضية.

3.4.3.الفرضية الثالثة. للاتصال الداخلي الافقي دور في تحقيق نمط مناخ تنظيمي فعال في النوادي الرياضية الهاوية.من خلال نتائج الجدول رقم(05) نجد أن: العبارة التي تنص على (مناقشة الزملاء في أمور العمل يشكل مناخ تنظيمي فعال.) جاء المتوسط الحسابي يساوي2.76 وانحراف معياري0.53، جاءت العبارة في الرتبة الأولى، وكانت في اتجاه موافق، وهذا ما يدل على أن مناقشة الزملاء في أمور العمل يشكل مناخ تنظيمي فعال يساعد على تحسين ظروف العمل واكتساب طرق جديدة تسهل العمل وتبسطه.

العبارة التي تنص على (للاتصال الأفقي دور في حل مشاكل العمل البسيطة ويشكل جو مناسب للعمل.) جاء المتوسط الحسابي يساوي2.71 و انحراف معياري0.56، جاءت العبارة في الرتبة الثانية، وكانت في اتجاه موافق، للاتصال الأفقي دور في حل المشاكل البسيطة ويشكل جو عمل مناسب دون اللجوء الى الإدارة العليا.

العبارة التي تنص على (يستشيرني الزملاء في الكثير من الأمور التي يجهلونها ولإلمامي الواسع بعملي يجعلني أوفر لهم جو عمل مناسب). جاء المتوسط الحسابي يساوي2.66، و انحراف معياري0.57، جاءت العبارة في الرتبة الثالثة، وكانت في اتجاه موافق، وهذا ما يدل على أن استشارة الزملاء الذين لهم إلمام كبير بحيثيات العمل يجعلهم يوفرون لهم جو عمل ملائم.

أما في ما يخص كافة عبارات المحور الثالث المتعلق بالاتصال الأفقي جاء المتوسط الحسابي تساوي2.65 وجاء الانحراف المعياري يساوي 0.59، وجاءت إجابة عبارات المحور في اتجاه موافق، أي أن مناقشة الزملاء في أمور العمل يجعل العامل أكثر اطلاعا على قضايا العمل وتكوين علاقة عامة مع جميع العاملين وذلك يساهم في تشكل مناخ تنظيمي فعال يساعد على تحسين ظروف العمل واكتساب طرق جديدة تسهل العمل وتبسطه. وللاتصال الأفقي دور في حل المشاكل البسيطة دون اللجوء إلى الإدارة العليا وفي جو عمل مناسب يسوده الإخاء، و استشارة الزملاء في نفس المستوى الإداري الذين لهم إلمام كبير بحيثيات العمل يجعلهم يوفرون لهم جو تعاوني ملائم للعمل.

وهذا النوع من الاتصالات ضروري لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المؤسسة، كما أنها توفر من الوقت اللازم لأداء الأعمال وتخلق جو عمل مناسب لزيادة الإنتاج وتطوير العمل، من خلال هذه النتائج يتضح جليا أن للاتصال الداخلي الأفقي دور في تحقيق نمط مناخ تنظيمي فعال في النوادي الرياضية الهاوية، ومنه نتأكد من صحة الفرضية.

خلاصة

من خلال الدراسة التي أجراها الباحثان حول موضوع الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق نمط مناخ تنظيمي فعال في النوادي الرياضية الهاوية تم التوصل إلى أن:

- ✓ للاتصال الداخلي النازل دور في تحقيق نمط مناخ تنظيمي فعال في النوادي الرياضية الهاوية.
- ✓ للاتصال الداخلي الصاعد دور في تحقيق نمط مناخ تنظيمي فعال في النوادي الرياضية الهاوية.
- ✓ للاتصال الداخلي الأفقي دور في تحقيق نمط مناخ تنظيمي فعال في النوادي الرياضية الهاوية.

وهذا ما أتفق عليه مجموعة من الباحثين، حيث جاء في كتاب **ماهر أحمد** "أن الاتصالات تلعب دوراً هاماً داخل المنظمات، ويمكن تشبيهها بالدم الذي يجري في عروق الإنسان، ويحمل الغذاء إلى كافة أجزاء الجسم، فإن الاتصالات بالنسبة للمنظمات تلعب دوراً هاماً في المحافظة على تدفق وانسياب العمل داخل المنظمات، وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات، وكانت كفاءة المديرين عالية في الاتصالات".(ماهر، 2005، ص340) ، وتبين **للعميان محمود سلمان أن** "الاتصال الجيد هو الاتصال باتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلّم والتطور. وعلى العكس من ذلك الاتصال ذو الاتجاه الواحد (الهابط) الذي يحمل الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل يؤدي بالفرد إلى عدم الاكتراث والخمول في التفكير باعتبار أن أفكاره وآراءه لا قيمة لها لدى الرؤساء." (العميان، 2004، ص 308)، وأقر ذلك **حمود خيضر كاظم في قوله** "فأنماط الاتصالات السائدة من شأنها التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات، حيث أن الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد، وخلق حركية (ديناميكية) الجماعة، والتفاعل المستمر بين الفرد والجماعة على حد سواء" (حمود، 2002، ص170)، ومما سبق نتأكد من أن للاتصال الداخلي دور في تحقيق نمط مناخ تنظيمي فعال في النوادي الرياضية الهاوية.

اقتراحات

- ❖ تشجيع الاتصال الداخلي و العمل على تحسين العلاقات بين العاملين داخل المؤسسة.
- ❖ القيام بدورات تكوينية من أجل الرفع من كفاءة الاتصال باستخدام الوسائل التكنولوجيا الحديثة
- ❖ منح حرية أكبر للعاملين في طريقة إيصال انشغالاتهم وضرورة إشراكهم في اتخاذ القرار.

❖ توعية الهيئة العليا والعمال المنفذين و تحسيسهم بضرورة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالأداء.

قائمة المراجع.

بني أحمد، أحمد محمد عوض، (2007). *الاحتراق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس*، ط1. عمان الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الطويل، أكرم أحمد رضا وحمدي، إسراء عبد الله قاسم، (2015). *المناخ التنظيمي وحلقات الجودة*، ط1،الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

باعيسه، عبد الله، (2015). *الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسات الرياضية*، رسالة ماستر غير منشورة، إدارة وتسيير رياضي، الجزائر: جامعة المسيلة.

تيسير، زاهر، (2012). أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية* 28(02)، سوريا: جامعة دمشق.

حمود، خضير كاظم، (2002). *السلوك التنظيمي*، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

الهادي، محمد محمد ، (دون سنة). *إدارة الأعمال المكتبية المعاصرة، الأصول العلمية وتطبيقات المعلومات وتكنولوجياتها* ، السعودية: الرياض دار المريخ.

الصحن، محمد فريد، (1998). *العلاقات العامة (المبادئ والتطبيق)*، القاهرة مصر: الدار الجامعية.

معتز، مصطفى عبد الجواد شيحة، (2006). *شبكة التطوير التنظيمي في المؤسسات الرياضية*، ط1 مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

الشمر، يغربي بن مرجي سليمان، (2007). *المناخ التنظيمي في الكليات التقنية*، دراسة دكتوراه، رسالة منشورة، جامعة المالك سعود: السعودية.

فؤاد، الشيخ سالم، وزياد، رمضان، والدهان، أميمة، ومخامرة، محسن، (1998). *الإدارة الحديثة المفاهيم الإدارية الحديثة*، ط6، الأردن: مركز الكتب الأردني.

القريوتي، (2003) . *السلوك التنظيمي*. ط3، دار الشروق: عمان.

البهواشي، السيد عبد العزيز والشريف، هند محمد، (2015). *المدخل إلى المناخ التعليمي الفعال*، ط1، القاهرة: عالم الكتاب.

المومني، واصل جميل،(2011).*المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية*، ط2، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.