



Information Article

Communication Skills Relationship to Improving the Institutional Performance of Sports Clubs in Diyala Governorate

Samer Jassim Awda 

University of Diyala/College of Physical Education and Sports Sciences

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Keywords:
Communication
Skills, Institutional
Performance, Sports
Clubs

<https://orcid.org/0009-0005-9478-9894>

This research aims at identifying communication skills and their relationship to improving the institutional performance of sports clubs in Diyala Governorate. Communication skills are of high importance in developing administrative work and enhancing performance efficiency within sports institutions. Administrative communication is one of the fundamental pillars that contribute to the transfer of information, the clarification of instructions, and the strengthening of coordination between different administrative levels, which positively impacts the level of institutional performance. The researcher adopts the descriptive approach with its correlational method, as it is suitable for the nature of the study. A questionnaire is prepared to collect data from the research sample consisting of (65) employees and administrators in sports clubs in Diyala Governorate. The research was conducted using a random sampling method from the clubs of Diyala, Al-Khalis, Hibhib, Khanaqin, and Al-Muqdadiyah. The research instrument included two main sections: communication skills and institutional performance. The data are analyzed using a set of appropriate statistical methods. The research results show a significant positive relationship between the dimensions of communication skills (effective listening skills, clarity of message and expression, feedback, dialogue management and conflict resolution) and the dimensions of institutional performance in the sports clubs of Diyala Governorate (administrative and organizational efficiency, planning and decision-making, quality of performance and institutional achievement, institutional relations and the organizational environment). Accordingly, the researcher has recommended the necessity of developing communication skills in sports administrations through training programs and specialized workshops, in addition to strengthening communication means within sports clubs in a way that contributes to improving the level of institutional performance and a prominent administrative achievements in sports.

Corresponding Author

E-mail address:

samer.jassim@uodivala.edu.iq

DOI: <https://doi.org/10.26400/June/68/20>



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)



مهارات الاتصال وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي للأندية الرياضية في محافظة ديالى

سامر جاسم عودة

جامعة ديالى/ كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

معلومات المقال	الملخص
الكلمات المفتاحية: مهارات الاتصال، الاداء المؤسسي، الاندية الرياضية	يهدف البحث إلى تعرف مهارات الاتصال وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي في للأندية الرياضية في محافظة ديالى، لما تمثله مهارات الاتصال من أهمية كبيرة في تطوير العمل الإداري وتعزيز كفاءة الأداء داخل المؤسسات الرياضية ، إذ يعد الاتصال الإداري أحد الركائز الأساسية التي تسهم في نقل المعلومات وتوضيح التعليمات وتعزيز التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء المؤسسي ، واعتمد الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي لملاءمته لطبيعة الدراسة، حيث تم استخدام استمارة استبيان لجمع البيانات من عينة قدرها (65) من العاملين والإداريين في الأندية الرياضية بمحافظة ديالى تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من أندية (ديالى، الخالص، هبهب، خانقين، المقدادية) ، وقد تضمنت أداة البحث محورين رئيسيين هما: مهارات الاتصال و الأداء المؤسسي، وتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الوسائل الإحصائية المناسبة ، وأظهرت نتائج البحث وجود علاقة معنوية طردية بين أبعاد مهارات الاتصال (مهارة الاستماع الفعال ، وضوح الرسالة والتعبير ، التغذية الراجعة ، إدارة الحوار وحل النزاعات) ، وبين أبعاد الاداء المؤسسي بالاندية الرياضية بمحافظة ديالى (الكفاءة الإدارية والتنظيمية ، التخطيط واتخاذ القرار ، جودة الأداء والإنجاز المؤسسي ، العلاقات المؤسسية والبيئة التنظيمية) ، وفي ضوء النتائج، أوصى الباحث بضرورة تطوير مهارات الاتصال لدى الإدارات الرياضية من خلال البرامج التدريبية وورش العمل المتخصصة، إضافة إلى تعزيز قنوات الاتصال داخل الأندية الرياضية بما يسهم في تحسين مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق التميز الإداري والرياضي.

1 - المقدمة:

تُعد المؤسسات الرياضية من المؤسسات الاجتماعية المهمة التي تسهم في تطوير القدرات البدنية والمهارية للشباب، كما تؤدي دوراً مهماً في بناء الشخصية وتعزيز القيم الاجتماعية والانتماء الوطني، وتعمل الأندية الرياضية بشكل خاص على توفير بيئة تنظيمية مناسبة لممارسة الأنشطة الرياضية المختلفة، مما يتطلب وجود إدارة كفوءة قادرة على تنظيم العمل وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف المؤسسة الرياضية بكفاءة وفاعلية.

إن نجاح المؤسسات الرياضية لا يعتمد فقط على توفر الإمكانيات المادية والبشرية، بل يرتبط أيضاً بمدى كفاءة العمليات الإدارية التي يتم من خلالها تنظيم العمل داخل المؤسسة، ويأتي



الاتصال الإداري في مقدمة هذه العمليات؛ إذ يعد وسيلة أساسية لنقل المعلومات وتبادل الأفكار والتنسيق بين مختلف المستويات الإدارية، الأمر الذي يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية وتحسين مستوى الأداء المؤسسي. (عامر، 2011: 65)

وأوضح بلال خلف السكارنة (2013) أن الاتصال يُعد من أهم العناصر التي تقوم عليها العملية الإدارية في المؤسسات المعاصرة، إذ يسهم في تحقيق التنسيق بين العاملين، وتوضيح المهام والمسؤوليات، وتسهيل عملية اتخاذ القرار، و يعمل الاتصال الفعال على بناء علاقات عمل إيجابية بين الإدارة والعاملين، ويعزز روح التعاون والعمل الجماعي داخل المؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء المؤسسي. (السكارنة، 2013: 47)

وتُعرف مهارات الاتصال بأنها مجموعة من القدرات التي يمتلكها الفرد وتمكنه من نقل الأفكار والمعلومات بوضوح وفاعلية، وتشمل مهارات الاستماع الفعال، والتعبير الواضح، والتغذية الراجعة، وإدارة الحوار، إضافة إلى استخدام الإشارات غير اللفظية في عملية التواصل، وتعد هذه المهارات من العوامل الأساسية التي تساعد القيادات الإدارية على توجيه العاملين وتحقيق التنسيق بينهم.

وأشار محمد عبد العزيز سلامة، سمير عبد الحميد علي (2008) أنه في المؤسسات الرياضية تزداد أهمية مهارات الاتصال بسبب طبيعة العمل التي تتطلب تفاعلاً مستمراً بين الإدارة والجهاز الفني واللاعبين والعاملين، فضلاً عن الحاجة إلى التنسيق مع الجهات الرياضية المختلفة، ولذلك فإن امتلاك القيادات الإدارية لمهارات اتصال فعالة يسهم في تحسين مستوى التعاون بين أفراد المؤسسة، وتقليل حالات الصراع التنظيمي، وتحقيق بيئة عمل إيجابية تساعد على رفع مستوى الأداء المؤسسي. (سلامة، علي، 2008: 34)

وأوضح Armstrong (2014) أن الأداء المؤسسي يُعد أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية والمادية، كما يشير الأداء المؤسسي إلى مستوى الإنجاز الذي تحققه المؤسسة في مختلف أنشطتها، ومدى قدرتها على تحقيق التميز والاستمرارية في بيئة العمل المتغيرة. (Armstrong، 2014: 36)

وذكر Dessler (2015) أن تحسين الأداء المؤسسي يعتمد على مجموعة من العوامل التنظيمية والإدارية، من أهمها وضوح الأهداف، وكفاءة القيادة الإدارية، وتوافر نظم اتصال فعالة داخل المؤسسة، إذ يساعد الاتصال الفعال على ضمان تدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة،



ويسهم في تحسين عملية اتخاذ القرار، ويعزز قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. (Dessler، 2015: 136)

وقد أكدت العديد من الدراسات الإدارية أن ضعف الاتصال داخل المؤسسات يؤدي إلى ظهور مشكلات تنظيمية متعددة مثل سوء الفهم، وضعف التنسيق، وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي، مما يؤثر سلباً في مستوى الأداء المؤسسي، وعلى العكس من ذلك، فإن تحسين مهارات الاتصال لدى القيادات والعاملين يساهم في تعزيز الثقة المتبادلة ورفع مستوى الكفاءة التنظيمية داخل المؤسسة.

وأشار جمال الدين محمد المرسي (2012) أن تواجه الأندية الرياضية في العديد من البيئات تحديات إدارية وتنظيمية تتطلب تطوير أساليب الإدارة الحديثة، ومن بينها تطوير مهارات الاتصال الإداري بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة، إذ إن تحسين قنوات الاتصال بين الإدارة والعاملين واللاعبين يساهم في تحقيق قدر أكبر من التنسيق والتكامل في العمل، ويؤدي إلى تحسين مستوى الأداء المؤسسي للنادي. (المرسي، 2012: 36)

ومن هذا المنطلق تبرز أهمية دراسة العلاقة بين مهارات الاتصال والأداء المؤسسي في الأندية الرياضية، لما لهذه العلاقة من دور في تطوير العمل الإداري وتحسين مستوى الإنجاز داخل المؤسسة الرياضية، ولذلك يسعى هذا البحث إلى تعرف مستوى مهارات الاتصال لدى إدارات الأندية الرياضية في محافظة ديالى، والكشف عن طبيعة علاقتها بتحسين الأداء المؤسسي، بما يساهم في تقديم نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير العمل الإداري في هذه الأندية.

مشكلة البحث:

تعدّ الأندية الرياضية من المؤسسات الاجتماعية والتربوية المهمة التي تؤدي دوراً بارزاً في تنمية الشباب، وتطوير الأنشطة الرياضية، وتعزيز القيم الجماعية والانتماء المؤسسي. ولا يقتصر نجاح هذه الأندية على توفر الإمكانيات المادية والبشرية فحسب، بل يرتبط أيضاً بمدى كفاءة إدارتها وقدرتها على توظيف المهارات الإدارية الحديثة، وفي مقدمتها مهارات الاتصال، لما لها من أثر مباشر في تنظيم العمل، وتنسيق الجهود، وتوضيح الأهداف، واتخاذ القرارات المناسبة.

ويُعدّ الاتصال الإداري من المرتكزات الأساسية في نجاح أي مؤسسة؛ إذ يضمن انسيابية المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة، ويساعد على بناء علاقات عمل إيجابية بين الإدارة والعاملين والمدربين واللاعبين، كما يساهم في معالجة المشكلات وتقليل حالات سوء الفهم والصراع التنظيمي. وعندما تضعف مهارات الاتصال داخل المؤسسة، فإن ذلك قد يؤدي إلى اضطراب في



نقل التعليمات، وغموض في الأدوار، وضعف في التفاعل بين أفراد المؤسسة، الأمر الذي ينعكس سلباً على مستوى الأداء المؤسسي.

ومن خلال الاطلاع على واقع بعض الأندية الرياضية، يلاحظ أن العديد منها قد يواجه تحديات إدارية وتنظيمية تتمثل في ضعف التنسيق بين الإدارة والأجهزة الفنية، وعدم وضوح بعض القرارات والتعليمات، ووجود قصور في التغذية الراجعة، إضافة إلى محدودية استخدام أساليب الاتصال الفعال في معالجة المشكلات اليومية. وهذه الجوانب قد تؤثر بصورة مباشرة في كفاءة الأداء المؤسسي، سواء من حيث جودة العمل الإداري، أو سرعة الإنجاز، أو مستوى الرضا الوظيفي، أو تحقيق الأهداف الرياضية والتنظيمية للنادي.

وتزداد أهمية هذه المشكلة في الأندية الرياضية بمحافظة ديالى، كونها تعمل في بيئة تتطلب درجة عالية من التعاون والتكامل بين مختلف الأطراف، في ظل تحديات إدارية ومادية وتنظيمية قد تؤثر في مستوى الإنجاز المؤسسي. ومن هنا تبرز الحاجة إلى دراسة مهارات الاتصال بوصفها متغيراً إدارياً مهماً يمكن أن يسهم في تفسير مستوى الأداء المؤسسي داخل هذه الأندية، والكشف عن طبيعة العلاقة بينهما.

وتتمثل مشكلة البحث في أن تحسين الأداء المؤسسي في الأندية الرياضية لا يعتمد فقط على الموارد أو الإمكانيات المتاحة، بل يتأثر أيضاً بمستوى مهارات الاتصال التي تمتلكها الإدارات والعاملون فيها. ومع ذلك، فإن هذه العلاقة لم تحظ - في حدود علم الباحث - بالدراسة الكافية في بيئة الأندية الرياضية بمحافظة ديالى، الأمر الذي يستدعي تناولها بالدراسة والتحليل للكشف عن مستوى مهارات الاتصال السائدة، ومستوى الأداء المؤسسي، ومدى ارتباط أحدهما بالآخر.

هدف البحث:

تُعرف مهارات الاتصال وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي للأندية الرياضية في محافظة

ديالى.:

2- منهجية البحث وإجراءاته الميدانية

1-2 منهج البحث : استخدم الباحث المنهج الوصفي ، وذلك لملائمته لطبيعة البحث .

2-2 مجتمع وعينة البحث:

- مجتمع البحث: اشتمل مجتمع البحث على الافراد العاملين بالاندية الرياضية في محافظة ديالى.

عينة البحث: قام الباحث بإختيار عينة عشوائية من أندية محافظة ديالى قدرها (84) ادارى من

أندية (ديالى، الخالص، ههيب، خانقين، المقدادية)

وقد قام الباحث بتقسيم عينة البحث كالآتي:



- عينة الدراسة الاستطلاعية : قوامها (19) فردا بغرض تقنين استمارة الاستبانة من مجتمع البحث الاصلى ومن خارج عينة الدراسة الاساسية .
- عينة الدراسة الأساسية : قوامها (65) فرد بغرض تطبيق استمارة الاستبانة الخاصة بالبحث وهذا ما يوضحة جدول (1)

الجدول (1) التوزيع العددي لمجتمع وعينة البحث

العينة الأساسية	العينة الاستطلاعية		عينة البحث	الاندية
	ت	%		
%76.47	13	%23.53	4	ديالى
%76.47	13	%23.53	4	الخالص
%76.47	13	%23.53	4	هيبه
%81.25	13	%18.75	3	خانقين
%76.47	13	%23.53	4	المقدادية
%77.38	65	%22.62	19	الاجمالي

2-3 أداة جمع البيانات .

قام الباحث بتصميم استمارة استبيان لافراد وفئات مجتمع البحث الموضحة بجدول رقم (1) كأداة اساسية لجمع البيانات بهدف تعرف مهارات الاتصال وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي للأندية الرياضية في محافظة ديالى ،حيث قام الباحث بوضع عدد(2) محور لاستمارة الاستبيان وكل محور يشتمل على مجموعة من الابعاد والمتمثلين في الآتي:

المحور الاول: ابعاد مهارات الاتصال للعاملين بالاندية الرياضية

البعد الأول: مهارة الاستماع الفعال

البعد الثاني: وضوح الرسالة والتعبير

البعد الثالث: التغذية الراجعة

البعد الرابع: إدارة الحوار وحل النزاعات

المحور الثاني : ابعاد الإداء المؤسسي للأندية الرياضية

البعد الأول: الكفاءة الإدارية والتنظيمية

البعد الثاني: التخطيط واتخاذ القرار

البعد الثالث: جودة الأداء والإنجاز المؤسسي

البعد الرابع: العلاقات المؤسسية والبيئة التنظيمية



2-4 المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان:

- الصدق:

قام الباحث بعرض المحاور على مجموعة من السادة الخبراء المتخصصين في مجال الادارة الرياضية والذي تتوفر فيهم شروط الحصول على درجة الدكتوراة في مجال الادارة الرياضية والبالغ عددهم (9) خبراء لاستطلاع آرائهم حول مناسبة المحاور المقترحة لإبداء الرأي في مدى ملائمتها لتحقيق اهداف البحث.

واوضحت النتائج اتفاق آراء السادة الخبراء على صلاحية المحاور الموضوعية من قبل الباحث بنسبة (100%) وبالتالي لا يوجد اي تعديل على محاور استمارة الاستبيان.

ثم قام الباحث بوضع العبارات المناسبة الخاصة بكل محور وقد بلغ عدد العبارات (57) عبارة اساسية، ثم تم عرض العبارات لاستمارة الاستبانة في صورتها الاولية مرفق (2) على السادة الخبراء وقد تم تسليم الاستمارة الى السادة الخبراء شخصيا من قبل الباحث لإبداء آراءهم في :-

✓ مدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه لتحقيق هدفه

✓ صحة الصياغة اللغوية لكل عبارة.

✓ حذف اودمج او نقل او تعديل ما ترونة مناسباً

وقد وافق السادة الخبراء على عبارات استمارة الاستبانة مع إقتراح حذف لبعض العبارات وجدول رقم (2) يوضح العبارات التي تم حذفها طبقاً لآراء السادة الخبراء.

الجدول (2) التعديلات التي تمت باستمارة الاستبيان

المحور	البعد	رقم العبارة	العبارة قبل التعديل	نوع التعديل	العبارة بعد التعديل
الأول	الثالث	14	تقدم الإدارة ملاحظات بناءة حول أداء العاملين.	حذف	-----
الثاني	الرابع	22	تحرص الإدارة على تحقيق العدالة عند معالجة النزاعات.	حذف	-----
الثاني	الأول	29	تتم إدارة الموارد البشرية في النادي بكفاءة.	حذف	-----

وبناء على التعديلات للسادة الخبراء التي تمت باستمارة الاستبيان من حذف بعض العبارات أصبحت استمارة الاستبيان في صورتها النهائية قبل التطبيق مرفق رقم (3) وقد بلغ عدد عبارات استمارة الاستبيان في صورتها النهائية (54) عبارة اساسية.

صدق الاتساق الداخلي :

تم التأكد من صدق عبارات استمارة الاستبانة بحساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة وبين الدرجة الكلية لاستمارة الاستبانة وهذا ما يوضحة جدول (3) .



الجدول (3) معامل الارتباط بين درجة العبارة ودرجة المحور الذي تنتمي إليه العبارة

م	المحور	مسلسل العبارات	معامل الارتباط
1	المحور الاول: ابعاد مهارات الاتصال للعاملين بالاندية الرياضية	24 - 1	0.899 - 0.487
2	المحور الثاني: ابعاد الإداء المؤسسي للاندية الرياضية	54 - 25	0.815 - 0.541

قيمة ر الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 0.444

يتضح من جدول (3) أن قيم معاملات الارتباط المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) مما يدل على الاتساق الداخلي لعبارات استمارة الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه تلك العبارات وتم حساب معامل الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستمارة والتي يوضحها الجدول الاتي

الجدول (4) معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية لاستمارة الاستبانة

معامل الارتباط	المحور
0.763	المحور الاول: ابعاد مهارات الاتصال للعاملين بالاندية الرياضية
0.594	المحور الثاني: ابعاد الإداء المؤسسي للاندية الرياضية

قيمة ر الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 0.444

يتضح من جدول (4) أن قيم معاملات الارتباط بين استمارة الاستبانة بعضها البعض وبين الدرجة الكلية للاستمارة قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) مما يدل على صدق استمارة الاستبيان وأنها تقيس ما وضعت من أجله.

الثبات :

أ- حساب الثبات عن طريق ألفا كرونباك

الجدول (5) معاملات ثبات محاور الاستبيان

م	محاور الاستبيان	مسلسل العبارات	ثبات المحور	ثبات الاستمارة
1	المحور الاول: ابعاد مهارات الاتصال للعاملين بالاندية الرياضية	24 - 1	0.913	0.932
2	المحور الثاني: ابعاد الإداء المؤسسي للاندية الرياضية	54 - 25	0.908	

يتضح من جدول رقم (5) أن قيم معاملات ثبات المحاور والاستمارة ككل قيم مرتفعة مما يدل على ثبات الاستمارة.

طريقة تصحيح استمارة الاستبانة :

اعتمد الباحث في تحديد استجابات استمارة الاستبانة على ميزان (ليكرت الثلاثي) والذي يتمثل في (موافق - الى حد ما - غير موافق) وقد اعطت الاستجابات (1 ، 2 ، 3)



طريقة تصحيح استمارة الاستبيان :

اعتمد الباحث في تحديد استجابات استمارة الاستبانة على (الميزان الثلاثي) والذي يتمثل في (موافق - الى حد ما - لا اوافق) وقد اعطت الاستجابات (3، 2، 1) ، وبذلك تكون :

الدرجة العظمى للاستبانة = عدد عبارات الاستبيان $3 \times$

$$= 3 \times 54 = 162 \text{ درجة}$$

الدرجة الدنيا للاستبانة = عدد عبارات الاستبيان $1 \times$

$$= 1 \times 54 = 54 \text{ درجة}$$

2-6 المعالجات الإحصائية المستخدمة في البحث :

تم ايجاد المعالجات الاحصائية باستخدام برنامج SPSS version 2020 فيما يأتي :-

- النسبة المئوية %
- معامل الارتباط (بيرسون)
- معامل ثبات الفا كرونباخ

3- عرض النتائج و مناقشتها

3-1 عرض نتائج العلاقة بين مهارات الاتصال وتحسين الاداء المؤسسي بالاندية الرياضية

بمحافظة ديالى و مناقشتها

الجدول (6) معامل الارتباط بين مهارات الاتصال وتحسين الاداء المؤسسي بالاندية الرياضية بمحافظة ديالى

ابعاد الإداء المؤسسي للاندية الرياضية				ابعاد مهارات الاتصال للمعلمين بالاندية الرياضية
البعد الأول: الكفاءة الإدارية والتنظيمية	البعد الثاني: التخطيط واتخاذ القرار	البعد الثالث: جودة الأداء والإنجاز المؤسسي	البعد الرابع: العلاقات المؤسسية والبيئة التنظيمية	
0.321*	0.412*	0.299*	0.288*	البعد الأول: مهارة الاستماع الفعال
0.294*	0.263*	0.366*	0.469*	البعد الثاني: وضوح الرسالة والتعبير
0.362*	0.513*	0.451*	0.266*	البعد الثالث: التغذية الراجعة
0.274*	0.391*	0.283*	0.342*	البعد الرابع: إدارة الحوار وحل النزاعات

* دال إحصائيًا عند 0.05 (بيرسون الجدولي عند 0.05 = 0.242)

يتضح من جدول (6) والخاص بمعاملات الإرتباط بين ابعاد مهارات الاتصال وأبعاد الاداء المؤسسي بالاندية الرياضية بمحافظة ديالى أن هناك علاقة معنوية طردية بين أبعاد مهارات الاتصال (مهارة الاستماع الفعال ، وضوح الرسالة والتعبير ، التغذية الراجعة ، إدارة الحوار وحل النزاعات) ، وبين أبعاد الاداء المؤسسي بالاندية الرياضية بمحافظة ديالى (الكفاءة الإدارية والتنظيمية ، التخطيط واتخاذ القرار ، جودة الأداء



والإنجاز المؤسسي ، العلاقات المؤسسية والبيئة التنظيمية) ، حيث تراوح معامل الارتباط ما بين (0.263 : 0.513) ، أي كلما توفرت ابعاد مهارات الاتصال كلما ارتفع مستوى الاداء المؤسسي للنادية الرياضية

وهذه النتائج تتماشى مع منظورات الإدارة الحديثة التي تجعل الاتصال التنظيمي عنصراً محورياً في نجاح الإدارات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، تُعد مهارات الاتصال من المتغيرات الأساسية في المنظمات المعاصرة، لأنها تؤثر على كيفية تبادل المعلومات بين أعضاء المنظمة، وكيفية تفسيرها واتخاذ الإجراءات المناسبة بناءً عليها ، يُنظر إلى الاتصال الفعال على أنه الوسيلة التي يمكن من خلالها ترجمة الخطط الاستراتيجية إلى سلوكيات عملية داخل المؤسسات، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي ككل (Jerab, 2024).

وأكدت نتائج دراسة Mushtaq (2024) أن الاتصال الفعال يساهم في توضيح الأهداف المؤسسية، ويُعزز من مشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرار ، كما يؤدي إلى تقليل مستويات الصراع الداخلي الناتجة عن سوء الفهم، وهذا بدوره يخلق بيئة عمل أكثر تناغمًا واتساقًا في الأدوار التي يؤديها الموظفون

في سياق العمل المؤسسي، تم تعريف مهارات الاتصال على أنها القدرة على تبادل المعلومات بوضوح وفعالية بين أفراد المنظمة، سواء كان ذلك عبر القنوات الرسمية مثل الاجتماعات والتقارير، أو عبر القنوات غير الرسمية مثل المحادثات بين العاملين ، وتشير الدراسات الحديثة إلى أن مهارات الاتصال ليست مجرد نقل معلومات، بل تتعلق بقدرة الأفراد على فهم السياق التنظيمي، والاستجابة لاحتياجات المستفيدين الداخليين والخارجيين بطرق تعزز الأداء العام للمنظمة. (Subre, 2023)

تساهم مهارات الاتصال الفعال في زيادة الثقة داخل المؤسسة، وذلك لأن العاملين يشعرون بأن أصواتهم وملاحظاتهم تؤخذ بعين الاعتبار من قبل الإدارة. تؤدي هذه الثقة إلى رفع مستوى الارتباط المؤسسي بين العاملين وبين المؤسسة ككل، ما يعزز من التزامهم نحو تحقيق الأهداف المؤسسية، وتقليل السلوكيات المناهضة للأداء (Jerab, 2024).

من الجدير بالذكر أن الاتصال الفعال أيضاً يساهم في تحسين التنسيق بين الفرق والأقسام داخل المؤسسة ، عندما يتم تبادل المعلومات بوضوح، يصبح من السهل تنسيق الأنشطة المختلفة، مما يؤدي إلى تجنب التكرار غير الضروري للأعمال، وتقليل الوقت الذي



يستغرقه إنجاز المهام، وبالتالي ينعكس ذلك إيجاباً على الأداء المؤسسي (Mushtaq, 2024).

وتلعب مهارات الاتصال دوراً حاسماً في تمكين القادة والعاملين من الوصول إلى معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب، مما يساعد على اتخاذ قرارات سليمة، فبدون معلومات واضحة ومنظمة، يصبح اتخاذ القرارات الفعالة أكثر صعوبة، وهذا يحد من قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات البيئية أو الاستراتيجية.

يشير (Jerab, 2024) إلى أن الاتصال الواضح يعزز من دقة وفعالية القرارات المؤسسية، مما ينعكس إيجابياً على الأداء العام للمؤسسة، وعندما يشعر الموظفون بأن لديهم قنوات مفتوحة وصادقة للتواصل، فإن مستوى مشاركتهم في العمل يزيد، وهذا بدوره يعزز التحفيز الداخلي لديهم وتحملهم للمسؤوليات، تساهم مهارات الاتصال الفعالة في خلق بيئة يشعر فيها الموظفون بأن أصواتهم مهمة، مما يقود إلى ارتفاع الالتزام المؤسسي وتحسين أداء الفرد داخل المجموعة. هذه النتائج تتفق مع المفاهيم الحديثة في سلوك المنظمات التي تربط بين الاتصال والتفاعل المؤسسي وبين الأداء الفعلي للموظف، وتعتبر الصراعات داخل المنظمات أحد العوامل التي تعوق الأداء المؤسسي (Abd, Farhan, 2024: 73)، وقد أظهرت دراسات متعددة أن عدم وضوح الرسائل أو سوء فهمها بين العاملين يمكن أن يؤدي إلى صراعات، مما يقلل من كفاءة العمل الجماعي ويؤثر سلباً على الأداء المؤسسي. وبالتالي، يمكن القول إن مهارات الاتصال الفعالة تعمل كوسيلة للحد من هذه الصراعات من خلال ضمان وضوح الرسائل وتقليل التحريف في تفسيرها بين الأطراف المختلفة داخل المؤسسة. (Subre, 2023) في بيئات العمل الحديثة التي تتسم بسرعة التغير، يصبح من الضروري أن يتمكن الموظفون من التكيف بسرعة مع التغيرات التنظيمية، هنا، تلعب مهارات الاتصال دوراً مهماً في توصيل أهداف التغيير، وشرح المبررات وراءه، وتخفيف المخاوف المتعلقة بالتحويلات التنظيمية. وفقاً (Jerab, 2024)، فإن الاتصال الفعال يمكنه أن يعزز من قدرة العاملين على تبني التغييرات الجديدة بشكل أسرع، مما يقلل من مقاومة التغيير ويعزز الأداء المؤسسي.

تتطبق نتائج هذا البحث مع دراسات منشورة في الفترة الأخيرة (2015 صعوداً) والتي أكدت على علاقة مهارات الاتصال بأداء المنظمات. على سبيل المثال، وجد (Musheke, 2021) أن



الاتصال الفعال يرتبط إيجابياً بالأداء التنظيمي، حيث تساهم أنماط الاتصال الواضحة في زيادة فهم العاملين لأهداف المؤسسة وتحسين نتائج العمل .

4- الخاتمة:

في ضوء نتائج البحث يستخلص الباحث اهم النتائج التالية :

أظهرت نتائج البحث أن مهارات الاتصال تُعد من العوامل الإدارية المهمة التي تسهم في تحسين مستوى الأداء المؤسسي داخل الأندية الرياضية، وأن مستوى مهارات الاتصال لدى الإدارات والعاملين في الأندية الرياضية بمحافظة ديالى جاء بدرجة متوسطة إلى مرتفعة، مما يعكس وجود اهتمام نسبي بأهمية التواصل الإداري في تنظيم العمل، وكشفت نتائج البحث عن وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال والأداء المؤسسي، مما يدل على أن تحسن مهارات الاتصال يسهم في رفع كفاءة الأداء داخل الأندية الرياضية، وأن وضوح الرسائل والتعليمات الإدارية يسهم في تقليل حالات سوء الفهم بين العاملين، ويعزز من مستوى الانسجام والتنظيم داخل المؤسسة الرياضية، وأسهمت التغذية الراجعة البناءة في تحسين أداء العاملين واللاعبين من خلال توجيههم نحو تطوير أدائهم وتصحيح الأخطاء، وأظهرت النتائج أن وجود قنوات اتصال واضحة داخل النادي يسهم في سرعة نقل المعلومات واتخاذ القرارات الإدارية المناسبة، وأن تحسين مهارات الاتصال لدى القيادات الإدارية يسهم في تعزيز الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء المؤسسي، وأن تطوير مهارات الاتصال في المؤسسات الرياضية يعد من الوسائل الفعالة لتحقيق التميز المؤسسي وتحسين كفاءة العمل الإداري والرياضي، ووجود علاقة معنوية طردية بين أبعاد مهارات الاتصال (مهارة الاستماع الفعال، وضوح الرسالة والتعبير، التغذية الراجعة، إدارة الحوار وحل النزاعات)، وبين أبعاد الأداء المؤسسي بالأندية الرياضية بمحافظة ديالى (الكفاءة الإدارية والتنظيمية، التخطيط واتخاذ القرار، جودة الأداء والإنجاز المؤسسي، العلاقات المؤسسية والبيئة التنظيمية)

في ضوء نتائج البحث يوصى الباحث المسؤولين بالأندية الرياضية بالاتي:

تنظيم دورات تدريبية وورش عمل متخصصة في مجال مهارات الاتصال الإداري، مثل مهارات الاستماع الفعال وإدارة الحوار والتغذية الراجعة، وتعزيز ثقافة التواصل المفتوح بين العاملين والإدارة، تطبيق استراتيجيات الاتصال الفعال في أثناء التغيير التنظيمي لتسهيل تقبله، وتعزيز استخدام أساليب الاتصال الحديثة داخل الأندية الرياضية، بما يسهم في تحسين سرعة نقل المعلومات وتبادلها بين العاملين، وإجراء تقييم دوري لفعالية الاتصال المؤسسي وتحسينه، إشراك العاملين في اتخاذ القرار لتعزيز شعورهم بالمسؤولية، وتشجيع ثقافة الحوار والتواصل المفتوح داخل



الأندية الرياضية بما يسهم في تقليل النزاعات التنظيمية وتعزيز التعاون بين العاملين، وتعزيز الاتصال بين الأجيال المختلفة في بيئة العمل، واستخدام تقنيات الاتصال المبتكرة مثل منصات التواصل الرقمي.

References:

- Bilal Khalaf Al-Sakarna (2013): Modern Management in Organizations. Amman: Dar Al-Masirah.
- Jamal Al-Din Muhammad Al-Mursi (2012): Modern Sports Management. Cairo: Dar Al-Fikr Al-Arabi.
- Fathi Hussein Amer (2011): Modern Communication Methods: From Newspapers to Facebook, 1st ed., Al-Arabi Publishing and Distribution, Cairo.
- Muhammad Abdul Aziz Salama, Samir Abdul Hamid Ali (2008): A Modern Perspective on Sports Management, Mahi Publishing, Distribution and Computer Services, Alexandria.
- Armstrong, M. (2014). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page.
- Claude Jerab, D. A. (2024). The impact of communication on organizational performance: A comprehensive analysis. SSRN Electronic Journal.
- Dessler, G. (2015). Human Resource Management. Pearson Education. Enhancing organizational performance through effective workplace communication strategies. (2025). AB Academies Journal of Communication Strategies.-
- .aki, M. A. A., & Hassan, B. M. B. (2024). Evaluating the role of administrative development in improving institutional performance: An exploratory study in the Iraqi Ministry of Finance. Journal of Accounting and Financial Studies. The Third International and Fifth National Scientific Conference, Reforming Iraq's Economy: Challenges and Vision for the Future, 1124-1135.
- Musheke, M., & Phiri, J. (2021). The effects of effective communication on organizational performance based on the systems theory. Open Journal of Business and Management, 9, 659–671. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2021.92034>.
- Mushtaq, M. (2024). Impact of communication on organizational performance. ASMP Journal of Management Studies.
- Subre, N. S. M. (2023). The impact of effective organizational communication on employees' productivity. Electronic Journal of Business and Management, 8(4), 77–87
- Abd, A. L. M. R. A., & Farhan, S. S. A. R. (2024). Administrative leadership methods for coaches of Diyala Governorate football clubs. Sciences Journal Of Physical Education, 17(3).



الملاحق

الملحق (1) استمارة استبيان في صورتها الاولية

المحور الاول: ابعاد مهارات الاتصال للعاملين بالاندية الرياضية.

م	العبارات	مناسب	غير مناسب	أرى التعديل		
				حذف	دمج	إعادة صياغة
نقل						
	البعد الأول: مهارة الاستماع الفعال					
1	تحرص إدارة النادي على الاستماع باهتمام لأراء العاملين واللاعبين.					
2	يمنح المسؤولين في النادي الفرصة الكافية للآخرين للتعبير عن آرائهم.					
3	تتقبل الإدارة وجهات النظر المختلفة أثناء النقاش.					
4	يتم الاهتمام بالملاحظات التي يقدمها العاملون في النادي.					
5	يظهر المسؤولون اهتماماً عند الاستماع إلى مشكلات العاملين.					
6	يتم الإصغاء إلى اقتراحات العاملين قبل اتخاذ القرارات المهمة.					
7	تشجع الإدارة العاملين على طرح أفكارهم ومقترحاتهم بحرية.					
	البعد الثاني: وضوح الرسالة والتعبير					
8	تصدر التعليمات الإدارية بطريقة واضحة ومفهومة للجميع.					
9	تحرص الإدارة على توضيح الأهداف المطلوبة من العاملين.					
10	يتم شرح الخطط والبرامج الرياضية بشكل واضح.					
11	تستخدم الإدارة أساليب تواصل تقلل من سوء الفهم.					
12	يتم توضيح القرارات الجديدة للعاملين بشكل مناسب.					
13	تنتم لغة التواصل داخل النادي بالوضوح والدقة.					
	البعد الثالث: التغذية الراجعة					
14	تقدم الإدارة ملاحظات بناءة حول أداء العاملين.					
15	يتم إبلاغ العاملين بنتائج تقييم أدائهم بشكل دوري.					
16	تشجع الإدارة العاملين على تقديم ملاحظاتهم حول العمل.					
17	يتم استخدام التغذية الراجعة لتحسين مستوى الأداء داخل النادي.					
18	يتم التعامل مع الأخطاء بطريقة تساعد على التعلم والتطوير.					
19	تحرص الإدارة على مناقشة نتائج العمل مع العاملين.					
	البعد الرابع: إدارة الحوار وحل النزاعات					
20	تتعامل الإدارة بموضوعية مع الخلافات داخل النادي.					
21	يتم حل المشكلات من خلال الحوار والتفاهم بين الأطراف المعنية.					
22	تحرص الإدارة على تحقيق العدالة عند معالجة النزاعات.					
23	يتم تشجيع الحوار المفتوح بين العاملين والإدارة.					



						تسعى الإدارة إلى احتواء الخلافات قبل تفاقمها.	24
						يتم الاستماع إلى جميع الأطراف عند حدوث مشكلة.	25
						تساعد الإدارة في إيجاد حلول مناسبة للنزاعات داخل النادي.	26

عبارات أخرى تودون سيادتكم إضافتها:

.....

.....

.....

.....

المحور الثاني: ابعاد الإداء المؤسسي للنادية الرياضية .

م	العبارات	مناسب	غير مناسب	أرى التعديل			
				حذف	دمج	إعادة صياغة	نقل
	البعد الأول: الكفاءة الإدارية والتنظيمية						
27	يمتلك النادي هيكلاً تنظيمياً واضحاً يحدد المسؤوليات والمهام.						
28	يتم توزيع الأعمال داخل النادي بطريقة منظمة وعادلة.						
29	تتم إدارة الموارد البشرية في النادي بكفاءة.						
30	تستثمر إدارة النادي الموارد المتاحة بشكل فعال.						
31	توجد لوائح وتعليمات تنظيمية واضحة تنظم العمل داخل النادي.						
32	تحرص إدارة النادي على تطوير الكوادر الإدارية والفنية.						
33	يتم التنسيق بين الأقسام المختلفة داخل النادي بشكل جيد.						
34	يسهم التنظيم الإداري في تسهيل إنجاز الأعمال داخل النادي.						
	البعد الثاني: التخطيط واتخاذ القرار						
35	يعتمد النادي على التخطيط المسبق في تنفيذ برامجه وأنشطته.						
36	يتم وضع أهداف واضحة للنادي في بداية كل موسم رياضي.						
37	تُتخذ القرارات الإدارية في النادي بناءً على معلومات دقيقة.						
38	تشارك الكوادر الإدارية والفنية في اتخاذ القرارات المهمة.						
39	تسعى إدارة النادي إلى تطوير الخطط المستقبلية للنادي.						
40	يتم تقييم الخطط والبرامج بشكل دوري لمعرفة مدى نجاحها.						
41	تتميز القرارات الإدارية في النادي بالمرونة والواقعية.						
	البعد الثالث: جودة الأداء والإنجاز المؤسسي						
42	يسعى النادي إلى تحسين مستوى الأداء الرياضي بشكل مستمر.						
43	يحقق النادي إنجازات رياضية تتناسب مع إمكانياته.						
44	تحرص الإدارة على رفع كفاءة العمل داخل النادي.						
45	يتم إنجاز الأعمال والأنشطة في الوقت المحدد.						
46	يعمل النادي على تطوير أداء الفرق الرياضية المختلفة.						
47	يتم تقييم الأداء بشكل دوري لتحسين مستوى العمل.						
48	يستجيب النادي بسرعة للمشكلات والتحديات التي تواجهه.						
49	يسعى النادي إلى تحقيق التميز في الأداء الرياضي والإداري.						



العدد	العلاقات المؤسسية والبيئة التنظيمية
50	تسود روح التعاون بين العاملين داخل النادي.
51	تحافظ إدارة النادي على علاقات جيدة مع الجهات الرياضية الرسمية.
52	يعمل النادي على تعزيز علاقته بالمجتمع المحلي.
53	تحرص الإدارة على توفير بيئة عمل إيجابية للعاملين.
54	يهتم النادي بتعزيز علاقته مع الجمهور والداعمين.
55	يسعى النادي إلى بناء شراكات مع مؤسسات رياضية أخرى.
56	تساهم العلاقات الجيدة داخل النادي في تحسين الأداء المؤسسي.
57	تحرص الإدارة على تعزيز الانتماء المؤسسي لدى العاملين.

عبارات أخرى تودون سيادتكم إضافتها:

.....

.....

.....

الملحق (2) الاستمارة في صورتها الاولية

المحور الاول: ابعاد مهارات الاتصال للعاملين بالنادية الرياضية.

م	العبارات	موافق	إلى حد ما	لاوافق
	البعد الأول: مهارة الاستماع الفعال			
1	تحرص إدارة النادي على الاستماع باهتمام لأراء العاملين واللاعبين.			
2	يمنح المسؤولون في النادي الفرصة الكافية للآخرين للتعبير عن آرائهم.			
3	تتقبل الإدارة وجهات النظر المختلفة أثناء النقاش.			
4	يتم الاهتمام بالملاحظات التي يقدمها العاملون في النادي.			
5	يظهر المسؤولون اهتماماً عند الاستماع إلى مشكلات العاملين.			
6	يتم الإصغاء إلى اقتراحات العاملين قبل اتخاذ القرارات المهمة.			
7	تشجع الإدارة العاملين على طرح أفكارهم ومقترحاتهم بحرية.			
	البعد الثاني: وضوح الرسالة والتعبير			
8	تصدر التعليمات الإدارية بطريقة واضحة ومفهومة للجميع.			
9	تحرص الإدارة على توضيح الأهداف المطلوبة من العاملين.			
10	يتم شرح الخطط والبرامج الرياضية بشكل واضح.			
11	تستخدم الإدارة أساليب تواصل تنقل من سوء الفهم.			
12	يتم توضيح القرارات الجديدة للعاملين بشكل مناسب.			
13	تتسم لغة التواصل داخل النادي بالوضوح والدقة.			
	البعد الثالث: التغذية الراجعة			
14	يتم إبلاغ العاملين بنتائج تقييم أدائهم بشكل دوري.			
15	تشجع الإدارة العاملين على تقديم ملاحظاتهم حول العمل.			
16	يتم استخدام التغذية الراجعة لتحسين مستوى الأداء داخل النادي.			
17	يتم التعامل مع الأخطاء بطريقة تساعد على التعلم والتطوير.			





مجلة علوم الرياضة

ISSN: 2074 - 6032

ISSN-e: 2710 - 5016

<https://pessi.uodivala.edu.iq> الصفحة الرسمية:


		تحافظ إدارة النادي على علاقات جيدة مع الجهات الرياضية الرسمية.	48
		يعمل النادي على تعزيز علاقته بالمجتمع المحلي.	49
		تحرص الإدارة على توفير بيئة عمل إيجابية للعاملين.	50
		يهتم النادي بتعزيز علاقته مع الجمهور والدااعمين.	51
		يسعى النادي إلى بناء شراكات مع مؤسسات رياضية أخرى.	52
		تساهم العلاقات الجيدة داخل النادي في تحسين الأداء المؤسسي.	53
		تحرص الإدارة على تعزيز الانتماء المؤسسي لدى العاملين.	54

