

واقع استخدام القانون الأساسي ووسائل التواصل الاجتماعي لتسويق الخدمات الرياضية في أندية ولاية شلف.

## The reality of using the basic law and social media to market sports services in chlef clubs.

سايب عزوهم يونس<sup>1</sup>، حفصاوي بن يوسف<sup>2</sup>، عكوش كمال<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> جامعة الشلف، معهد التربية البدنية والرياضية، مخبر الإبداع والأداء الرياضي.

<sup>1</sup> [y.saibazzouhoum@univ-chlef.dz](mailto:y.saibazzouhoum@univ-chlef.dz)، <sup>2</sup> [b.hafsaoui@univ-chlef.dz](mailto:b.hafsaoui@univ-chlef.dz)، <sup>3</sup> [k.akkouche@univ-chlef.dz](mailto:k.akkouche@univ-chlef.dz)

معلومات عن البحث:	ملخص:
تاريخ الاستلام: 2020/01/20 تاريخ القبول: 2020/04/02 تاريخ النشر: 2020/06/13 الكلمات المفتاحية: النشاط البدني، المراهقة، مؤشر الكتلة الجسمية، المستوى الدراسي.	هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى تفعيل أسس وأليات التسويق الخدمي في بعض الأندية الرياضية الهاوية التابعة لمديرية الشباب والرياضة بولاية الشلف، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العمدية، حيث اقتصرت على (56) فردا من جميع أعضاء المكتب التنفيذي لـ (08) أندية رياضية هاوية، واستخدم المنهج الوصفي، وتم تطبيق الاستبيان على عينة الدراسة الأساسية. وخلصت النتائج إلى أنه لا يوجد اهتمام بتفعيل أدوات التسويق الخدمي على مستوى النوادي الرياضية الهاوية، وخاصة غياب تحيين القانون الأساسي النموذجي كآلية ضرورية لهذا التسويق، لذا فالأندية باعتبارها مؤسسات رياضية مصغرة وناشئة بحاجة إلى النظرة الاستشرافية لتحقيق التمويل الذاتي دون اللجوء إلى الاعتماد على إعانات الدولة.
الباحث المرسل: سايب عزوهم يونس. <a href="mailto:y.saibazzouhoum@univ-chlef.dz">y.saibazzouhoum@univ-chlef.dz</a>	<b>Abstract</b> Sport has been run from an industrial system as it became the term sports industry a common term in modern sports marketing the aim of this study to reveal the extent of activation of the foundations and mechanisms of service marketing some cliff sports clubs affiliate the directorate of youth and Sports in Chlef. The study sample was chosen intentionally, and that was limited to (56) individuals from all members of the executive office for (08) amateur sports clubs, and he used the descriptive approach, and the questionnaire was applied on the basic study sample after being subjected to arbitration. The results are concluded That there is no interest by activating service marketing tools at the level of sports clubs, so clubs as a mini and emerging sports organization need a forward look to achieve self-financing without asylum to count on state benefits.
<b>Keywords:</b> Sport institution funding Service Marketing	

## 1. مقدمة:

يعتبر النشاط الرياضي والبدني من أهم الأنشطة داخل المجتمعات الإنسانية، ويساهم في بناء وتجسيد الخصائص الفكرية والنفسية والثقافية للمجتمع (رحموني، 2018، ص 207). ولقد أصبحت الرياضة تدار من منظوم صناعي، حيث أصبح مصطلح صناعة الرياضة من المصطلحات المتداولة ودخلت الشركات العملاقة عالم الرياضة لفتح أسواق جديدة لم تكن متاحة من قبل وأصبحت الرياضة مادة شيقة للترويج والتسويق وأصبح أبطال الرياضة في مقدمة الإعلانات التجارية وظهر ما يسمى بالرعاية الرياضية والتسويق الرياضي والتمويل الرياضي (علي صالح غراب، 2018، ص 37). كما أصبحت الرياضة كأحد أبرز دعائم التنمية الشاملة لأنها تعتني بأهم عناصرها وهو الإنسان فكرا وجسدا (طاهر، 2011، ص 145). وتشير دراسة علمية في جريدة اقتصاديات الرياضة الصادرة عام (2005) لتحليل إحصائيات الدخل الأمريكي ان حجم الدخل السنوي لقطاع الرياضة في أمريكا بلغ (212.5) دولار أمريكي (كنبار العبودي، 2016، ص 219). وتشير دراسة ل (Nigel، 2005) أن استخدام الانترنت يعتبر وسيلة لتسويق الرياضة وإدارتها بفعالية، إضافة إلى وجود تكنولوجيا جديدة في الاتصال وفي العلاقات العامة. كما يلعب الاتصال بين الأفراد داخل المؤسسات الرياضية دورا هاما في تنسيق النشاطات بين الأفراد وتنظيمها ويحد أبرز العوامل التي تساعد على حل مشاكل المؤسسة وتحقيق أهدافها (لوط وبن مصباح، 2019، ص 80).

ويعتبر التسويق أحد عناصر الاستثمار الذي تخصص لها كذلك جزء من رأس مال المؤسسة ويتم تشغيله فيه، ونجد كذلك الإشهار الذي يعتبر من أحد عناصر التسويق عبر مختلف الوسائل الحديثة ، كما لا يقل أهمية لكونه يلعب دور كبير في إبراز وتعريف بالسلعة أو المنتج أو الخدمة بشكل دقيق وبطريقة مناسبة لترغيب

وإغراء المستهلك ودفعه لشراء أو طلب الخدمة المقدمة دون جعله مفكر في سعرها وكل هذا راجع لتسويق بطريقة علمية صحيحة تجعل للمؤسسة ضمن موقع لها في السوق أو تستقطب عدد كبير من الزبائن، ويشهد التسويق الرياضي تطورا سريعا باتساع رقعته حيث أصبحت الرياضة عملية وصناعة اقتصادية في الأساس (بوصلاح، 2019، ص 16). كما أصبحت المؤسسات الرياضية حاليا تهتم بالعنصر البشري أكثر من أي وقت مضى، لان هذا الأخير هو أساس التميز والتفوق الذي يمكن لأي ناد رياضي أو مؤسسة رياضية أن تحققه في خدماتها ومنتجاتها الرياضية التسويقية مقارنة بمؤسسات أخرى (زحاف ومقصود، 2017، ص 312).

ولقد تناول العديد من الباحثين موضوع التسويق في المجال الرياضي كآلية من آليات التمويل في المؤسسات الرياضية فمن الدراسات السابقة و المرتبطة بموضوع بحثنا نجد دراسة بوصلاح النذير وزواوي عبد الوهاب (2019) " التسويق الرياضي بالمنشآت الرياضية رهان النوادي الرياضية المحترفة لتنويع مصادر تمويلها، وكان هدف الدراسة معرفة أهمية التسويق الرياضي بالمنشآت الرياضية كرهان النوادي الرياضية لتنويع مصادر تمويلها وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي على عينة تمثلت في 30 عضو من أعضاء مجلس الإدارة للنوادي والذين يمثلون 4 أندية رياضية محترفة تنشط في الدرجة الأولى و الثانية واستخدم الباحث أداة الاستبيان وقد أشارت النتائج إلى أن التسويق الرياضي بالمنشآت الرياضية يعتبر احد الركائز الأساسية للنوادي الرياضية المحترفة لتنويع مصادر تمويلها. كما نجد دراسة أوصيف نور الهدى و بنور معمر (2019) "علاقة نظم المعلومات باتخاذ القرار التسويقي في النوادي الرياضية المحترفة " وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة الموجودة بين نظم المعلومات و اتخاذ القرار التسويقي والتعرف على ابرز عوائق تطبيق الأنشطة التسويقية التي تواجه متخذي القرار واستخدم الباحث المنهج الوصفي بطابعه

الأرتباطي واستعان بمقياس نظم المعلومات التسويقية لصاحبته علاش وهيبة 2004 ومقياس معوقات الأنشطة التسويقية لصاحبه طارق بلحاج 2007 حيث طبقت هذه المقاييس على عينة من نوادي الرابطة المحترفة وقام الباحث باستخدام أداة الاستبيان وقد اشارت النتائج الى وجود علاقة بين نظم المعلومات واتخاذ القرار التسويقي لدى الإداريين القائمين بعملية التسويق في النوادي الرياضية.

لقد لاحظ الباحث التزايد الكبير والملحوظ في السنوات الأخيرة لعدد النوادي الرياضية الهاوية التي تأسست على مستوى قطاع الشباب والرياضة، غير أن اعتمادها على دعم الدولة وعدم قدرتها على تنمية مواردها يجعلها غير قادرة على تقديم أفضل الخدمات للمستهلكين، وغير قادرة حتى على استقطاب أكثر للمنخرطين فيها لزيادة مداخيل الاشتراكات، لذا أراد أن يسلط الضوء على مدى واقع اهتمام هذه النوادي بالتسويق الخدمات لمنتجها الرياضي عن طريق إجراء هذه الدراسة الميدانية، للإجابة على التساؤل التالي:

هل تهتم النوادي الرياضية الهاوية بوضع آليات التسويق لخدماتها الرياضية من خلال قانونها الأساسي النموذجي؟

## II. الطريقة وأدوات:

1-العينة وطرق اختيارها: تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية من بين بلديات ولاية الشلف، فوقع الاختيار على بلدية عين مران، والتي تبنت تأسيس نواديها الرياضية مديرية الشباب والرياضة بولاية الشلف والمنخرطة في الرابطة الرياضية الولائية لنفس الولاية، بلغ عدد أفراد العينة (56) فردا تمثلوا في جميع أعضاء المكتب التنفيذي لـ(08) نوادي ببلدية عين مران.

## جدول 1. عينة الدراسة الأساسية

الرقم	تسمية النادي	عدد الأفراد (أعضاء المكتب التنفيذي)
1	النادي الرياضي الهاوي لرياضة كمال الأجسام ورفع الأثقال بعين مران	07
2	النادي الرياضي الهاوي لرياضة الكراتي دو بعين مران	08
3	النادي الرياضي الهاوي لرياضة الجودو بعين مران	05
4	النادي الرياضي الهاوي لرياضة الكونغ فو بعين مران	06
5	النادي الرياضي الهاوي لكرة الطائرة بعين مران	08
6	النادي الرياضي الهاوي لرياضة كرة اليد بعين مران	07
7	النادي الرياضي الهاوي لكرة السلة	08
8	النادي الرياضي الهاوي لرياضة العصا التقليدية	07
المجموع		56

### 2- إجراءات البحث:

#### 2-1 متغيرات البحث:

المتغير المستقل هو: استخدام القانون الأساسي ووسائل التواصل الاجتماعي.

المتغير التابع هو: تسويق الخدمات الرياضية.

1.2 - المنهج: اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، باعتباره المنهج المناسب للدراسة.

2.3- أدوات البحث: تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان حيث يعتبر وسيلة هامة لجمع البيانات يتكون من عدد من الأسئلة المكتوبة في نموذج يعد لذلك ثم القيام بالإجابة على هذه الأسئلة، (لوط، 2019، ص80). حيث احتوى الاستبيان على محورين من الأسئلة على شكل (10) أسئلة مغلقة، تكون الإجابة فيها بـ (نعم) أو (لا):

- الأسس العلمية للأداة / الأدوات: الصدق الظاهري (صدق المحكمين) : أشار Lawshe (1975) إلى أن صدق المحكمين يستهدف التعرف على الصدق الظاهري وصدق المحتوى للأداة، و يعكس هذا النوع من الصدق مدى تمثيل الأداة لجميع

جوانب السمة أو المفهوم الفرضي التي تسعى الأداة لقياسه، و هذا النوع من الصدق يمكن التعرف عليه إحصائياً، و اعتمد في ذلك على معادلة (1975) Lawshe والتي تعكس مدى اتقاق المحكمين على صلاحية فقرات الأداة، و ذلك من خلال تقييمهم للفقرات وفقاً لثلاثة تصنيفات هي: ضرورية أن تبقى في الأداة - مفيدة أن تبقى في الأداة - ليست ضرورية أن تبقى في الأداة، و يرى (1975) Lawshe أن الفقرة التي أجمع على ضرورتها أن تبقى في الأداة أكثر من النصف هي فقرة صادقة (Lawshe, 1975).

**صدق المحكمين:** (حص - حك/2) / ((حك/2) / حص). بحيث: حص: عدد المحكمين الذين اتفقوا على ضرورة أن تبقى الفقرة في الأداة. حك: عدد المحكمين الكلي. تقنين الاستبيان: تم عرض الاستبيان في صورته الأولية التي أعدها الباحث ب (14)، سؤالاً على (08) من أساتذة التعليم العالي المتخصصين برتبة "بروفيسور" ورتبة "أستاذ محاضر أ"، فاتفقوا جميعهم على ضرورة حذف بعض الأسئلة ليكون الاستبيان في شكله النهائي والإبقاء على (10) أسئلة التي تميزت بالصدق لما أعدت لقياسه، والتي قسمت إلى محورين في كل محور (05) أسئلة.

**الثبات:** ويقصد به (الاتساق الداخلي) بحيث تكون كل فقرة متسقة مع المحور الذي تنتمي إليه، وقد قام الباحث باستخدام حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من الفقرات في الاستبيان، فاستخدم الباحث معامل (ألفا كرونباخ)، و الذي من خلاله يتم حساب معامل التمييز لكل عبارة، بحيث يستحسن حذف العبارات ذات معامل تمييز موجب منخفض (أقل من 0.19)، أو العبارات التي معامل تمييزها سالب لكي نحصل على معامل ثبات قوي، و قد بلغت قيمة معامل الثبات Alpha الـ (0.73) وهو معامل ثبات مقبول، و لم يحذف الباحث أي فقرة من الفقرات العشر لأن معامل تمييز جميع عبارات المقياس كان موجبا و أكبر من (0.19).

إيجاد صدق الاتساق الداخلي للعبارات: قام الباحث بإيجاد معامل الارتباط بين معدل كل محور والمعدل الكلي للفقرات، والذي قدر بـ (0,93، 0,89)، والذي يعتبر معامل الاتساق الداخلي مقبول ودال إحصائياً. وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات فقرات الاستبيان، مما يعبر على مدى صلاحية هذه الأداة للغرض الذي أعدت له. تميز الاستبيان المستخدم في هذا البحث بوضوح عباراته البعيدة عن الغموض في فهمها، كما أنه بعيد عن التقويم الذاتي، وبالتالي فإنه يتمتع بدرجة عالية من الموضوعية.

الدراسة الأساسية: بعد إنهاء الدراسة الاستطلاعية والتي من خلالها تمت عملية التأكد من مدى صلاحية الاستبيان المعد من طرف الباحث، وكذا استطلاع الظروف المحيطة بالدراسة، قام الباحث بتحضير الاستمارات الخاصة بالاستبيان و توزيعها على أفراد عينة الدراسة الأساسية على مستوى مقر كل نادي (بالمركب الرياضي الجواربي الشهيد بن حمو عبد القادر بعين مران)، فقام باطلاع الأفراد على أهداف الدراسة، و شرح عبارات الاستبيان و طريقة الإجابة، لإزالة الغموض و قدمت المدة اللازمة للإجابة عليها، و حرص الباحث على استرجاع جميع الاستمارات الموزعة، ليتم بعدها مباشرة تفرغها و جمع النتائج الخام لمعالجتها بالوسائل الإحصائية المناسبة.

4-2 - الأدوات الإحصائية (رضوان، 2003، ص44)

النسبة المئوية، اختبار كا<sup>2</sup>.

### III. النتائج

- عرض، تحليل ومناقشة النتائج الفرض الأول

الجدول 2: قيم التكرار، النسب المئوية، ك 21

رقم السؤال	الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية	ك21 المحسوبة	ك21 الجدولية	الدلالة الإحصائية
01	نعم	07	12.50	07.17	03.84	دالة إحصائيا
	لا	49	87.50			
	المجموع	56	100			
02	نعم	00	00	/	/	/
	لا	56	100			
	المجموع	56	100			
03	نعم	21	37.50	05.23	03.84	دالة إحصائيا
	لا	35	62.50			
	المجموع	56	100			
04	نعم	13	23.21	06.76	03.84	دالة إحصائيا
	لا	43	76.79			
	المجموع	56	100			
05	نعم	22	39.28	05.07	03.84	دالة إحصائيا
	لا	34	60.71			
	المجموع	56	100			

من خلال الجدول رقم (02) يتبين بأن قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من قيمة ك<sup>2</sup> الجدولية (3,84) عند مستوى الدلالة (0,05) و درجة حرية 1، و ذلك بالنسبة لجميع أسئلة المحور الأول، مما يشير إلى وجود دلالة إحصائية لنتائج الإجابات المتحصل عليها في كافة أسئلة المحور الأول، أي أنها ذات معنوية و لا تقوّل إلى الصدفة. ومن خلال نفس الجدول، تبين بأن أفراد العينة أجمعوا و بنسبة (87,50%) على أن القانون الأساسي النموذجي للنادي لا يتضمن على أهداف خاصة بالتسويق الخدماتي للنادي، كما أجابوا بنسبة (100%) على أن الجمعية العامة للنادي لم تقم بتشكيل لجنة دائمة خاصة بالعلاقات العامة مكلفة بعملية التسويق الخدماتي، كذلك لم تناقش موضوع التسويق الخدماتي خلال جدول أعمال اجتماعاتها العادية بإجماع (76,78%) من أفراد العينة، و بالرغم من أن القانون الأساسي



النموذجي للنادي الهاوي لسنة (2015) يسمح بنشر المطويات للإشهار بأهداف النادي إلا أن (62,50%) من أفراد العينة أهملوا هذا الجانب، و بالرغم من كل ذلك. - عرض، تحليل ومناقشة النتائج الفرض الثاني

**الجدول 3:** نتائج أسئلة المحور الثاني من الاستبيان (التكرار، النسبة المئوية، كا<sup>2</sup>)

عند مستوى الدلالة 0,05 و درجة حرية 1

الدالة الاحصائية	كا <sup>2</sup> الجدولية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة	رقم السؤال	
/	03.84	/	00	00	نعم	06	
			100	56	لا		
			100	56	المجموع		
دالة احصائية		6,91	/	26,78	15	نعم	07
				73,21	41	لا	
				100	56	المجموع	
دالة احصائية		7,89	/	14,28	08	نعم	08
				85,71	48	لا	
				100	56	المجموع	
دالة احصائية		7,13	/	33,92	19	نعم	09
	66,07			37	لا		
	100			56	المجموع		
دالة احصائية	2,41	/	53,57	30	نعم	10	
			46,42	26	لا		
			100	56	المجموع		

من خلال الجدول رقم (03) يتضح لنا بأن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية (3,84) عند مستوى الدلالة (0,05) و درجة حرية 1، و ذلك بالنسبة لجميع أسئلة المحور الثاني، مما يشير إلى وجود دلالة إحصائية لنتائج الإجابات المتحصل عليها في كافة أسئلة المحور الثاني، أي أنها ذات معنوية و لا تتوول إلى الصدفة. ومن خلال نفس الجدول، تبين بأن النوادي لا تمتلك موقعا الكترونيا حسب الإجابات التي أكدت ذلك بنسبة (100 %)، كما أن نسبة (73,21 %) من أفراد العينة صرحوا بأن نواديهم لا تتوفر على صفحة فيسبوك، كذلك أجمعوا و بنسبة

(85,71%) على أن النوادي بعين مران لا تمتلك قناة خاصة على اليوتيوب، ورغم ذلك إلا أنهم لا يقومون بنشر نشاطات نواديهم حتى بواسطة صفحاتهم الخاصة على مواقع التواصل الاجتماعي وذلك بنسبة إجماع قدرت بـ (66,07%)، وآخر سؤال حول النظرة المستقبلية في إنشاء موقع الكتروني وصفحات تواصل اجتماعي خاصة بالنوادي، وجدنا بأن نسبة (53,57%) أكدوا بأن لديهم هذه النية، أما نسبة (46,42%)، فقد نفوا ذلك.

#### IV. مناقشة:

النتائج المتوصل إليها تدل على بأنه لا توجد لدى أعضاء المكتب التنفيذي للنوادي رؤية مستقبلية لتفعيل مختلف آليات التسويق الخدمات كما تؤكد على ذلك نتائج دراسات (بوصلاح ، 2019)، من خلال تعديل القانون الأساسي وذلك بنسبة (60,71%). وبالتالي يمكن القول بأن النوادي الرياضية الهاوية لا تهتم بالتسويق الخدمي من خلال قانونها الأساسي النموذجي، كما يمكن القول بأن النوادي الرياضية الهاوية لا تعتمد على وسائل التواصل الاجتماعي ، وهو ما يتعارض مع معظم الدراسات (Nigel, 2005) و( لوط و بن مصباح، 2019.ص80 )، التي أكدت على أهمية وسائل التواصل الاجتماعي في عملية تسويق المنتجات و الخدمات الرياضة للأندية أو المؤسسات الرياضية. وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثانية.

#### V. الخاتمة:

إن ما توصلت النتائج تؤكد على أن النوادي لا تهتم باليات التسويق الخدمات، والدليل على ذلك عدم تحيينها للقانون الأساسي النموذجي حتى تتماشى أهدافه ووسائله لتفعيل التسويق الخدمات. وأن النوادي الرياضية الهاوية لا تستخدم وسائل التواصل الاجتماعي من أجل الدعاية والإشهار لخدماتها.

في ظل التغييرات السياسية التي لها أثر مباشر في الظروف الاقتصادية الراهنة، توجب على المسؤولين القائمين على تسيير النوادي الرياضية الهاوية بذل الجهد الكافي للوصول إلى التمويل الذاتي الذي يجعل من المؤسسة الرياضية (النادي) قادرة على تغطية مصاريفها لضمان الاستمرار وتحقيق الأهداف المسطرة والعمل على استقطاب أكثر للمنخرطين، وتحسين مداخلها من خلال الاشتراكات الشهرية والسنوية، ولم لا استقطاب رجال الأعمال من الممولين للارتقاء بمستوى خدمات هذه المؤسسات الرياضية المصغرة، وكل ذلك يتم من خلال التوجه نحو آليات التسويق الخدمات للوصول إلى التمويل الذاتي وعدم الاعتماد فقط على إعانات الدولة.

## VI. الإحالات والمراجع

- 1- عبد المقصود، إبراهيم محمود والشافعي حسن أحمد (2003). الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.
- 2- دويدار، عبد الفتاح (2005). المرجع في فنيات كتابة البحث العلمي ومناهج البحث في علم النفس. مصر: دار المعرفة الجامعية.
- 3- رضوان، م. ن. (2003). الإحصاء الاستدلالي في علوم التربية البدنية، القاهرة: دار الفكر العربي. ص. 44.
- 4- أسامة، محمد (1999). محاضرات في إدارة التسويق. أسبوط: مصر أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
- 5- الشراقوي، أحمد عبد العزيز. (1996) التخطيط المالي في إطار التخطيط الشامل، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد التخطيط، جامعة القاهرة، القاهرة.

6- إبراهيم، علي صالح غراب (2018). استراتيجيات التسويق الرياضي وأثرها في تطوير أداء المؤسسات الرياضية حالة الاتحادات الرياضية اليمنية. *المجلة العلمية لعلوم والتكنولوجية للنشاطات البدنية والرياضية*. 15(15)، ص 37. تم الاسترجاع من موقع <http://www.ristaps-ar.univ-mosta.dz>

7- بوصلاح ، النذير (2019). التسويق الرياضي بالمنشآت الرياضية رهان النوادي الرياضية المحترفة لتنوع مصادر تمويلها، *المجلة العلمية لعلوم والتكنولوجية للنشاطات البدنية والرياضية*، 16 (02) . تم الاسترجاع من الموقع <http://www.ristaps-ar.univ-mosta.dz>

8- حسين علي، كنبار العبودي (2016). أهمية الاستثمار الرياضي في تطوير المنشآت الرياضية العراقية. *المجلة العلمية لعلوم والتكنولوجية للنشاطات البدنية والرياضية* 16(13). ص 219. تم الاسترجاع من الموقع <http://www.ristaps-ar.univ-mosta.dz>

9- زحاف، محمد (2016). الاتصال الرسمي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين، *المجلة العلمية لعلوم والتكنولوجية للنشاطات البدنية والرياضية*، 13(13)، ص 27. تم الاسترجاع من موقع <http://www.ristaps-ar.univ-mosta.dz>

10- زحاف، محمد ومقصود عبد القادر (2017). دور البرامج التكوينية في تحسين السلوك التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الرياضية، *المجلة العلمية لعلوم والتكنولوجية للنشاطات البدنية والرياضية*، العدد 14. ص 312. تم الاسترجاع من الموقع <http://www.ristaps-ar.univ-mosta.dz>

11- طاهر، طاهر (2011). التمويل الرياضي لأندية الجهة الغربية للكرة الطائرة بين الواقع والطموح. *المجلة العلمية لعلوم والتكنولوجيا للنشاطات البدنية والرياضية*، 8 (8). ص 145. تم الاسترجاع من موقع <http://www.ristaps-ar.univ-mosta.dz> .

- 12- لبنى، رحموني (2018). استراتيجيات الإعلام الرياضي للنهوض بقطاع الرياضة بالجزائر، *المجلة العلمية لعلوم والتكنولوجية للنشاطات البدنية والرياضية*، 15، خ (01) ص 207. تم الاسترجاع من موقع <http://www.ristaps-ar.univ-mosta.dz>
- 13- لوط، محمد الصديق وبن مصباح، كمال (2019). أثر إستراتيجية الاتصال الإداري على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع الناشئين في الأندية الجزائرية المحترفة في كرة القدم. *المجلة العلمية لعلوم والتكنولوجية للنشاطات البدنية والرياضية*، 16 (01). ص 80.