



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة آكلي محمد اولحاج بالبويرة



معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

تخصص: إدارة وتسيير رياضي

الإتصال الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى عمال الإدارة الرياضية

دراسة ميدانية بوزارة الشباب والرياضة

إشراف الأستاذ:

أ د / لونس عبد الله

إعداد الطالب:

زاوي عز الدين

أمام لجنة المناقشة:

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
1	أ د / لاوسين سليمان	أستاذ	جامعة آكلي محمد اولحاج بالبويرة	رئيسا
2	أ د / لونس عبد الله	أستاذ	جامعة آكلي محمد اولحاج بالبويرة	مشرفا ومقررا
3	د / زريفي سليم	أستاذ محاضر أ	جامعة آكلي محمد اولحاج بالبويرة	ممتحنا
4	د / طراد توفيق	أستاذ محاضر أ	جامعة آكلي محمد اولحاج بالبويرة	ممتحنا
5	د / جوبر خالد	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد لمين دباغين بسطيف	ممتحنا
6	أ د / رابح مجادي	أستاذ	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	ممتحنا

2022-2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين حمداً طيباً مباركاً فيه كما ينبغي لوجهه وعظيم سلطانه، وأصلي وأسلم على أشرف الخلق والمرسلين محمد بن عبد الله، أما بعد:

فما كان لهذا العمل المتواضع أن يتم لولا فضل الله عز وجل وتوفيقه، وفضل أصحاب الفضل الذين لهم أدين، وكنت بهم بعد الله أستعين.

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أستاذي الفاضل الدكتور /لؤي عبد الله على جهده المتميز في الإشراف على هذه الرسالة، ومساهمته الفكرية في تعزيز منهجيتها العلمية وإثراء مضامينها الفكرية، وعلى كثير نصحه، وحسن معاملته، وجميل صبره.

كما أتقدم بالشكر والتقدير لكل من الدكتور /ميلود توميات والدكتور /لاوسين سليمان والدكتور /خالد جواوي على مساعدتهم الكبيرة لي في إنجاز هذه الدراسة.

كما أتقدم بالشكر والتقدير لكل الأساتذة المناقشين لتفضلهما بمناقشة الرسالة والحكم عليها، والذين كان لآرائهم وملاحظاتهم الأثر الكبير في إثراء هذا العمل وإصلاح جوانب القصور فيه.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الأساتذة محكمي أداة الدراسة.

كما يسرني أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى جميع الباحثين في هذا الميدان.

كما أتقدم بالشكر إلى زميلي علي عثمانية وإلى كل الزملاء الذين وسعتم ذاكرتي ولم تسعهم أطروحتي

الباحث /زاوي عز الدين

إهداء

إلى خير الآباء، إلى من كان عظيماً في عطائه، إلى نور الحياة وبهجتها،
إلى الذي ضحى من أجلنا بالغالي والنفيس
أبي الخضر
إلى سيدة النساء، إلى العظيمة في عطائها وحنانها، إلى نور الحياة وبهجتها،
إلى التي أعطتنا من روحها لتبقى أرواحنا
أمي يمينه
إلى قرة عيني اخوتي
كمال، الطاهر، سليمة، مليكة، عبد المالك، سامية
إلى قامة من قامات العلم وبه افتخر
الدكتور :

الباحث /زاوي عزالدين

المحتويات



قائمة المحتويات

ج	شكر وتقدير
د	إهداء
و	قائمة المحتويات
ل	قائمة الأشكال
م	قائمة الجداول
ن	قائمة الملاحق
س	ملخص الدراسة:
ف	مقدمة:

مدخل عام

التعريف بالبحث

2	1-الإشكالية:
5	2-الفرضيات:
5	2-1-الفرضية العامة:
5	2-2-الفرضيات الجزئية:
5	3- أسباب اختيار الموضوع
6	4 -أهمية الدراسة:
6	4-1-الأهمية التطبيقية:
6	4-2-الأهمية العلمية:
7	5 -أهداف الدراسة:
7	6- تحديد المصطلحات والمفاهيم:
7	6-1-مفهوم الإتصال:
9	6-2-مفهوم الاتصالات الإدارية:
11	6-3-الإلتزام التنظيمي:
12	6-4-تعريف الإدارة الرياضية:
13	7-الدراسات السابقة:
13	7-1- الدراسات التي تناولت الاتصال الإداري:
13	7-1-1- الدراسات العربية للاتصال الإداري
21	7-1-2-الدراسات الأجنبية للاتصال الإداري:

22	7-2-الدراسات التي تناولت الإلتزام التنظيمي:
22	7-2-1-الدراسات العربية للإلتزام التنظيمي
30	7-2-2-الدراسات الأجنبية للإلتزام التنظيمي:
31	7-3-التعقيب على الدراسات السابقة:
32	7-4-أوجه التشابه والإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:
34	7-5-إستفادة الباحث من الدراسات السابقة:
34	7-6-ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

الجانب النظري الخلفية المعرفية النظرية للبحث

الفصل الأول الاتصال الإداري

38	تمهيد:
39	1-1-مفهوم الإتصال:
39	1-1-1-عند العلماء الغربيين:
40	1-1-2-عند العلماء العرب:
41	1-2-خصائص الاتصال:
42	1-3-فوائد الاتصال الإداري:
42	1-4-نظريات الاتصال الإداري:
44	1-5-أهمية الاتصال الإداري:
45	1-6-العناصر الرئيسية لعملية الاتصال الإداري:
48	1-7-أهداف الاتصال الإداري:
49	1-8-وظائف الاتصال الإداري:
51	1-9-أنواع الاتصال الإداري:
51	1-9-1-الاتصال الرسمي:
54	1-9-2-الاتصال غير الرسمي:
54	1-10-أساليب الاتصال الإداري:
56	1-11-معوقات الاتصال الإداري:
56	1-11-1-المعوقات التنظيمية:
58	1-11-2-المعوقات النفسية:
59	1-11-3-المعوقات الفنية والمادية(الوسيلة، الرسالة)

60	1-11-4-معوقات بيئية:
60	1-12- أشكال الاتصال الإداري:
60	1-13- مراحل العملية الاتصالية:
61	1-14- كفاءة الاتصال الإداري:
62	1-15- نماذج الاتصال الإداري:
64	خلاصة:

الفصل الثاني الإلتزام التنظيمي

66	تمهيد:
67	2-1- مفهوم الإلتزام التنظيمي:
70	2-2- مراحل تطور الإلتزام التنظيمي:
71	2-3- مداخل الإلتزام التنظيمي:
72	2-4- أبعاد الإلتزام التنظيمي:
74	2-5- أهمية الإلتزام التنظيمي:
76	2-6- خصائص الإلتزام التنظيمي:
77	2-7- محددات الإلتزام التنظيمي:
79	2-8- المتغيرات المؤثرة على الإلتزام التنظيمي:
80	2-9- طرق قياس الإلتزام التنظيمي:
82	2-10- فوائد قياس الإلتزام التنظيمي:
82	2-11- نتائج الإلتزام التنظيمي:
84	خلاصة :

الفصل الثالث الإدارة الرياضية

86	تمهيد:
87	3-1- ماهية الإدارة:
87	3-2- علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى:
89	3-3- أنواع الإدارة:
90	3-4- متطلبات الإدارة في ظل تحديات العولمة:
90	3-4-1 على الجانب الاجتماعي:
90	3-4-2 على الجانب الاقتصادي:

91	3-4-3 على الجانب المعرفي:
91	5-3- الادارة الرياضية.....
91	3-5-1 ماهية الإدارة الرياضية:
92	3-5-2 تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي:
93	3-5-3 خصوصية الإدارة في المجال الرياضي:
94	3-5-4 نشأة الهيئات والاتحادات الرياضية:
95	3-5-5 المؤسسة والإدارة الرياضية
97	3-5-6 طبيعة العمل بالهيئات الرياضية:
98	3-5-7 واجبات ومسؤوليات الإداري:
98	3-5-8 أهمية الوظائف الإدارية في الإدارة الرياضية:
103	3-5-9 إدارة الموارد البشرية في الهيئات الرياضية:
104	3-5-10 سمات الإداري الرياضي:
104	3-6-وزارة الشباب والرياضية:
104	3-6-1 لمحة تاريخية عن وزارة الشباب والرياضية:
105	3-6-2 تعريف وزارة الشباب والرياضية:
105	3-6-3 مهام وزارة الشباب والرياضية:
106	3-6-4 الهيكل التنظيمي لوزارة الشباب والرياضة:
106	3-6-5 تنظيم المديريات المركزية لوزارة الشباب والرياضة
110	خلاصة:

الجانب التطبيقي الدراسة الميدانية للبحث

الفصل الرابع منهجية البحث وإجراءاته الميدانية

113	تمهيد:
114	1-الدراسة الاستطلاعية:
116	1-1-المجال المكاني والزمني:
116	2-المنهج المستخدم:
117	3-مجتمع وعينة الدراسة
117	3-1-مجتمع الدراسة :
117	3-2-العينة:

122.....	3-3-ضبط متغيرات الدراسة:
123.....	4-أدوات جمع البيانات:
123.....	4-1-الإستبانة:
124.....	أولاً: محور الاتصال الإداري
124.....	ثانياً: محور الإلتزام التنظيمي
125.....	5-الخصائص السيكمترية للأداة:
125.....	5-1-صدق الأداة:
131.....	5-2-ثبات الأداة:
133.....	6-إجراءات التطبيق الميداني للأداة:
133.....	7- اختبار التوزيع الطبيعي وتحديد الأساليب المعالجة الإحصائية
133.....	7-1 كشف نوع التوزيع البيانات
135.....	7-2 أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات المستجوبين واختبار الفرضيات
140.....	خلاصة:

الفصل الخامس

عرض ومناقشة النتائج واختبار الفرضيات

142.....	تمهيد:
143.....	1- تحليل وتفسير نتائج الدراسة:
143.....	1-1-فيما يخص الاتجاه العام للمستجوبين نحو عبارات محاور الاستبيان:
144.....	1-2-فيما يخص الدلالة الإحصائية للمستجوبين نحو عبارات محاور الاستبيان:
146.....	2-عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول: الاتصال الإداري
146.....	2-1-تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول الاتصال الإداري الرسمي
161.....	2-2-تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني الاتصال الإداري غير الرسمي
178.....	3-عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني: الإلتزام التنظيمي
193.....	4-إختبار الفرضيات:
195.....	4-1-نتائج الفرضية الجزئية الأولى تفسيرها ومناقشتها:
198.....	4-2-نتائج الفرضية الجزئية الثانية تفسيرها ومناقشتها:
201.....	4-3-نتائج الفرضية الجزئية الثالثة تفسيرها ومناقشتها:
212.....	4-4-إختبار الفرضية العامة:
215.....	5-إستنتاجات عامة:
218.....	خاتمة:

219.....	-الإقتراحات:
223.....	قائمة المراجع:
240.....	الملاحق
276.....	ملخص الدراسة:

قائمة الأشكال

- الشكل رقم 1: يبين نموذج شانون وويفر 62
- الشكل رقم 2: يوضح نموذج فضيل دليو 63
- الشكل رقم 3: يبين أبعاد الإلتزام التنظيمي 73
- الشكل رقم 4: الهيكل التنظيمي للرياضة المحلية 96
- الشكل رقم 5: الهيكل التنظيمي لوزارة الشباب والرياضة 109
- الشكل رقم 6: يبين تمثيل بياني لقيم توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الجنس 119
- الشكل رقم 7: يبين تمثيل بياني لقيم توزيع أفراد عينة الدراسة وفق السن 120
- الشكل رقم 8: يبين تمثيل بياني لقيم توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي 121
- الشكل رقم 9: يبين تمثيل بياني لقيم توزيع أفراد عينة الدراسة وفق سنوات الأقدمية 122
- الشكل رقم 10: يبين تمثيل بياني لقيم (Cronbach's Alpha) لأداة الاستبيان 132

قائمة الجداول

الجدول رقم 1: حجم عينة البحث في الدراسات النظرية.....	118
الجدول رقم 2: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الجنس.....	119
الجدول رقم 3: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق السن.....	119
الجدول رقم 4: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمؤهل التعليمي.....	120
الجدول رقم 5: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق سنوات الأقدمية.....	121
الجدول رقم 6: يمثل درجات استبيان الاتصال الإداري.....	124
الجدول رقم 7: يمثل درجات مقياس الإلتزام التنظيمي.....	125
الجدول رقم 8: يبين قيم معامل الارتباط بيرسون بين عبارات بعد الاتصال الإداري الرسمي والدرجة الكلية له.....	127
الجدول رقم 9: يبين قيم معامل الارتباط بيرسون بين عبارات بعد الاتصال الإداري غير الرسمي والدرجة الكلية له.....	128
الجدول رقم 10: يبين قيم معامل الارتباط بيرسون لفقرات مقياس الإلتزام التنظيمي والدرجة الكلية لها.....	129
الجدول رقم 11: يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة.....	130
الجدول رقم 12: المجالات المختلفة لدرجة الثبات (Alpha).....	131
الجدول رقم 13: يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان.....	132
الجدول رقم 14 : يبين نتائج اكتشاف توزيع بيانات المستجوبين نحو متغيرات.....	135
الجدول رقم 15: يبين اختبار ليفين(Levene-Test) لتحقق من شرط تجانس تبيان المجموعات المتغيرات الشخصية...138	138
الجدول رقم 16: ترميز لبدائل سلم ليكرت الخماسي.....	143
الجدول رقم 17 : يوضح مستوى التوفر للمتوسطات الحسابية ودرجات الموافقة.....	143
الجدول رقم 18: يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الاتصال الإداري الرسمي.....	146
الجدول رقم 19 : يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الاتصال الإداري غير الرسمي.....	161
الجدول رقم 20 : يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الإلتزام التنظيمي.....	178
الجدول رقم 21: يبين معامل الارتباط بيرسون بين متغير الاتصال الإداري الرسمي والإلتزام التنظيمي.....	195
الجدول رقم 22 : يبين معامل الارتباط بيرسون بين متغير الاتصال الإداري غير الرسمي والإلتزام التنظيمي.....	198
الجدول رقم 23 : بين نتائج اختبار الفرق بين المتوسطات آراء المستجوبين نحو مستويات تطبيق الاتصال الإداري تعزى إلى المتغيرات (الجنس - السن - المستوى التعليمي - الأقدمية في العمل).....	201
الجدول رقم 24 : بين نتائج اختبار الفرق بين المتوسطات آراء المستجوبين نحو توفر مستويات الإلتزام التنظيمي تعزى إلى المتغيرات (الجنس - السن - المستوى التعليمي - الأقدمية في العمل).....	203
الجدول رقم 25 : يبين معامل الارتباط بيرسون بين متغير الاتصال الإداري والإلتزام التنظيمي.....	212

قائمة الملاحق

- الملحق رقم 1: قائمة الأساتذة المحكمين..... 241
- الملحق رقم 2: استمارة استطلاع رأي السادة الخبراء قبل التعديل..... 242
- الملحق رقم 3: استمارة استطلاع رأي السادة الخبراء بعد التعديل..... 249
- الملحق رقم 4: الاستمارة الاستبيانينة..... 256
- الملحق رقم 5: يتضمن مخرجات برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية..... 260
- الملحق رقم 6: تسهيل مهمة..... 266
- الملحق رقم 7: جداول التفريغ..... 267

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين الاتصال الإداري والالتزام التنظيمي لدى عمال الإدارة الرياضية ، من خلال الاجابة على التساؤل العام: هل توجد علاقة إرتباطية بين الاتصال الإداري والالتزام التنظيمي عمال الإدارة الرياضية في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة؟ حيث تم تطبيقها على مجتمع من العمال بمقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة، ويضم (400) عامل وعاملة. وبعينة عشوائية بسيطة تمثلت في "100" عامل وعاملة. وتم خلالها إستخدام المنهج الوصفي الإرتباطي لملائمته لموضوع الدراسة، وبالاتماد على الاستبيان كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: توجد علاقة إرتباطية موجبة بين الاتصال الإداري الرسمي والالتزام التنظيمي لدى عمال الإدارة الرياضية في مقر وزارة الشاب والرياضة بالجزائر العاصمة ؛ توجد علاقة إرتباطيه موجبة بين الاتصال الإداري غير الرسمي والالتزام التنظيمي لدى عمال الإدارة الرياضية في مقر وزارة الشاب والرياضة بالجزائر العاصمة؛ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة لتأثير القيادة التحويلية في مستوى درجة الإلتزام التنظيمي تعزى إلى المتغيرات التالية: الجنس - السن - المستوى التعليمي - الأقدمية في العمل. الكلمات المفتاحية: الاتصال الإداري - الإلتزام التنظيمي - الإدارة الرياضية - وزارة الشباب والرياضة.

Abstract :

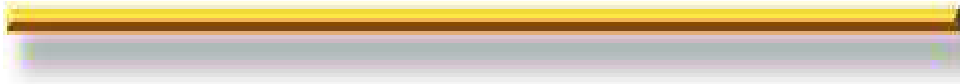
The study aimed to the disclosure of the correlation between administrative communication and organizational commitment among employees in sports departments, by answering the general question: Is there a correlation between administrative communication and organizational commitment among employees at the headquarters of the Ministry of Youth and Sports in Algiers?

It has been applied to a community of employees at the headquarters of the Ministry of Youth and Sports in Algiers, with 400 employees. With a simple random sample of "100" employees.

The study found a set of results, the most important of which is: there is a positive correlation between official administrative communication and organizational commitment among employees at the Headquarters of the Ministry of Youth and Sports in Algiers; There are no statistically significant differences between the opinions of the sample members of the impact of transformative leadership on the level of organizational commitment due to the following variables: sex, age, educational level, seniority at work.

Keywords: Administrative Communication - Organizational Commitment - Sports Management - Ministry of Youth and Sports.

مقدمة



مقدمة:

إن التطورات الحاصلة في مجال الإدارة والتسيير التي رافقت التكنولوجيا والتحولات التي تشهدها مختلف العلوم، فرضت على كل مؤسسة أو منظمة أن تبحث على أفضل الاستراتيجيات الحديثة وملاحقة المستجدات في ثورة المعلومات والمعطيات الأكاديمية والعولمة كخيار استراتيجي لها في منظومة الاستثمار في العنصر البشري من ناحية الفعالية والكفاءة، ولهذا فإن تقدم الأمم في الرياضة يعكسه مدى التقدم في استخدام تكنولوجيا معاصرة في كافة أنشطتها بالإضافة إلى استخدام استراتيجية الشراكة في كافة المستويات. (جوادي، 2009)

ومن خلال هذا فإن إخلاف التنظيمات وتعددتها وانتشارها الهائل في المجتمع الحديث، استدعى العلماء إلى الاهتمام بهذه الظاهرة، فقاموا بدراساتها وتشخيصها وتتبع أثارها ونتائجها على مختلف المستويات نظرا للإنسان لأنه لا يستطيع أن يعيش ويعمل منعزلا عن الآخرين، فهو يتبادل معهم الأفكار والمشاعر حيث يؤثر فيهم ويتأثر بهم، وهذا يعني تنسيق العمل وضبط الجهود، هذه ببساطة عملية تنظيم النشاط والأدوار والوظائف، كما يجمع التنظيم بين الاتصال والإدارة وفقا لخطة هادفة يخطط لها التنظيم لكي ينفذ ويحقق مختلف أدواره، ومن هنا نادى الأخصائيون بوجوب الاهتمام بالاتصال في عملية تنمية المنظمات حيث أن الاهتمام بالاتصال ليس من خلال التقريط أو المبالغة فيه أو اعتبار الاتصال غاية في حد ذاته، وإنما يتوقف ذلك على نوعية الاتصال السائد وكيفية المحافظة عليه وتنميته باستمرار.

المؤسسة باعتبارها مصدر لمجتمع أكبر فهي تقوم على جماعات بشرية تربطهم علاقات إنسانية وتجمعهم أهداف وأغراض مشتركة، وتحكمهم نظم وقوانين مشتركة أيضا، فالأفراد والجماعات يتحركون داخل المؤسسة بغية تحقيق الأهداف والغايات وإشباع حاجاتهم، وهم على ذلك يتبادلون المعلومات والمشاعر والأحاسيس، ولا يمكن تصور أي مؤسسة دون توفر تلك العملية التي يتفاعل من خلالها الأفراد والجماعات تفاعلات تحكمها أشكال وأنواع معينة للاتصال. (عبد الفتاح 2015 ص أ)

وبناء على هذا يمكن القول أن الاتصال الجيد يساعد على أداء الأعمال بطريقة أفضل، فلولا الاتصال لما أستطاع الإنسان بناء أنظمة اقتصادية واجتماعية، وتظهر أهمية الاتصال بشكل حيوي في المجال الإداري وبالأخص في المنظمات الرياضية بحكم طبيعتها ودورها في المجتمع، ولولا أهميته ما تطورت شبكات الاتصال في مختلف الإدارات واتسعت، واستنادا إلى هذا فإن الإدارة هي العنصر الديناميكي والحي فيها، ويتوقف نجاح الإدارة وتطورها إلى حد كبير على قدرة المدير ومساعديه على تفهم

الأشخاص الآخرين، وعلى مقدرة المسيرين على فهم الإدارة، ليس من المبالغة في شيء إذا قلنا أن الاتصال الإداري هو الوسيلة أو أحد الركائز الرئيسية والضرورية التي يركز عليها البناء التنظيمي في المنظمة الرياضية المتطورة، كما أنه يشكل أرضية هامة يتم بواسطته توحيد النشاط التعاوني بين جميع الوحدات داخل المنظمة الرياضية، حيث يتحقق من خلاله التكامل والانسجام بين الأفراد العاملين، وبين الإدارة من جهة أخرى، فنقل المعلومات من الضروريات الجوهرية التي بواسطتها يمكن تعديل السلوكيات وإحداث التغييرات والتطور وتحقيق الأهداف.

فالدور التي تقوم به أو تلعبه الاتصالات الإدارية لا يقتصر فقط على نقل المعلومات والبيانات إلى الأفراد بحيث يتفهموها، ويعملون بطريقة صحيحة على ضوءها، بل يمتد أيضا إلى إتاحة الفرصة للأفراد للتعبير كلما يجول في فكرهم، حتى تكون الإدارة على علم بالآراء والاتجاهات وردود الأفعال... (عبد الفتاح، 2016 ص أ)

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

والاتصال بهذا المعنى هو أحد مظاهر السلوك الاجتماعي والإداري ورغم الأهمية التي يكتسبها موضوع الاتصال في شتى المجالات ومنها على وجه الخصوص في مجال إدارة الأعمال والمنظمات إلا أنه لم يحظى بدراسات سوسيولوجية وافية وجادة في دول العالم الثالث ومنها الجزائر، من أجل الكشف عن طبيعته وإبراز دوره الحقيقي في مجالات العمل وإدارة المؤسسات من أجل رفع مستوى أدائها ونجاحها إلا في العقد الأخير.

وتبدو أهمية اتصال المنظمة أكثر في علاقته الوثيقة بالعمليات الإدارية الأساسية كالتخطيط واتخاذ القرارات والتوجيه والرقابة... الخ.

وتشير الدراسات في هذا السياق أن هناك منظمات بفضل تبنيها لأساليب اتصال مفتوحة وديمقراطية اكتسبت قدرة فائقة على تجنيد العاملين وحثهم على العمل بكفاءة والامتثال لقوانين المؤسسة، وجعلهم أكثر

استقراراً، في حين أن هناك مؤسسات فشلت في ذلك بسبب إهمالها للاتصال الفعال. (الطاهر أجعيم، 2006، ص أ)

وقد يقع الخلط بين مفهومي الإدارة والسلوك التنظيمي، فعلى الرغم من وجود بعض التدخلات بينهما، إلا أن لكل منهما وسائله وغاياته، فالسلوك التنظيمي يهتم بالكيفية التي يمارس بها الأفراد والجماعات نشاطاتهم في المنظمة، أما الإدارة فهي تهتم بالتحقيق الأمثل لأهداف المنظمة، وحيث أن هذه الأهداف لا يمكن أن تتحقق دون مداخلات إنسانية فإن السلوك التنظيمي يشكل مكوناً فرعياً هاماً من الإدارة (داود وعبد العزيز ، ص 199، عام 2015م).

فقد بدأ الإهتمام بموضوع الإلتزام التنظيمي في الفكر الإداري الحديث منذ فترة قصيرة نسبياً، وتناولته دراسات عديدة من جوانب شتى وبأساليب مختلفة، وقد برهن التاريخ الحديث أن النمو الإقتصادي الذي حققته الدول المتقدمة خاصة "اليابان وألمانيا" إنما يعود إلى قوة عمل ملتزمة، حيث تبين أن 90 % من نجاح المنظمات يعود إلى الإلتزام التنظيمي، في ظل نمط إداري متميز، نجد فيه الموارد البشرية تعمل بكل طاقاتها وبكل أمانة وإخلاص، ومن هنا يتحقق الإلتزام والولاء والرغبة في العمل، وينعكس ذلك بدوره على الجودة ورفع معدلات الإنتاجية، ويشير هذا الإلتزام إلى درجة تطابق الفرد مع منظمته وإرتباطه بها والإيمان بقيمتها وأهدافها، والإستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحها، والرغبة القوية في الإستمرار بالعمل فيها وعدم تركها.

وتعد الإدارة وظيفة إنسانية ضرورية لاستغلال موارد المجتمع، ومهمة لتحقيق تقدمه ورفاهيته، يقوم فيها العنصر البشري بالدور الأساسي لإنجاح هذه الوظيفة، ولذا فإن الإدارة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالسلوك التنظيمي ذلك العلم الذي يهتم بالسلوك الإنساني داخل المنظمة، والذي يتضمن تلك النشاطات التي تتعلق بالأفراد ودوافعهم وإدراكاتهم واتجاهاتهم وتصرفاتهم وصراعاتهم داخل المنظمة. (سلامة، 1999، ص 111).

وبناءً على ما سبق رأى الباحث أن يقدم هذه الدراسة التي تهدف للكشف عن العلاقة الإرتباطية بين الاتصال الإداري والالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر، ولقد تضمن هذا البحث جانب نظري وآخر تطبيقي وهي مرتبة حسب الخطوات التالية:

الاطار المفاهيمي: وقد إختص بطرح الإشكالية مع الإشارة إلى جملة من التساؤلات، كما تضمن ذكر بعض الفرضيات التي احتوت منها دراسة بعض البيانات الشخصية (من سن، مستوى تعليمي وأقدمية)

إضافة إلى عنصر أسباب اختيار الموضوع وأهميته أهدافه، كما شمل هذا الفصل على بعض الدراسات السابقة، وكذا أهم المفاهيم المتداولة في البحث أما القسم النظري للدراسة فقد تناولنا فيه ما يلي:

الجانب النظري: وفيه الفصل الأول خصص للاتصال الإداري أما الفصل الثاني وتم فيه التطرق إلى الالتزام التنظيمي أما الفصل الثالث فقد كان للإدارة الرياضية ووزارة الشباب والرياضة.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد شمل كذلك فصلين:

الفصل الرابع: وقد تضمن الدراسة الإستطلاعية التي قام بها الباحث والتعريف بمؤسسة البحث وذكر المنهج المستخدم في هاته الدراسة، كذلك التطرق إلى تحديد مجتمع وعينة الدراسة، ذكر الأداة التي ستستخدم في هاته الدراسة، وهي الاستمارة وبعد التحقق من صدقها بعرضها على بعض المحكمين والتحقق من ثباتها ثم صياغتها في صورتها النهائية، كذلك تضمن هذا الفصل ذكر الطرق الإحصائية التي ستعالج بها بيانات الدراسة.

الفصل الخامس فقد تمحور على تفرغ البيانات وتحليلها على ضوء فرضيات الدراسة وكذلك تم فيه إستنتاجات عامة ومجموعة من التوصيات والإقتراحات وكذا الآفاق المستقبلية للبحث مع قائمة المصادر والمراجع وكذا الإستبيان النهائي للدراسة.

مدخل عام



التعريف بالبحث

1- الإشكالية:

يعتبر الاتصال عملية ضرورية في طبيعة الهيئات، وفي التنظيمات على اختلاف أنواعها، فالتطبيعة البشرية تسعى إلى التواصل والاندماج، والانضمام إلى جماعات مهما اختلف نوعها، وإذا كان الاتصال بالغ الأهمية منذ الزمن القديم، فالיום لقد انتقل الاتصال ليلعب دوره على الصعيد التنظيمي، ذلك أن التنظيم ما هو إلا جماعة من البشر تجمعهم تنظيمات ومصالح وأهداف، وتحكمهم قواعد وقوانين ضمن شروط واقعية معينة بغرض القيام بمهام محددة تهدف في مجموعها إلى تحقيق غايات وأهداف، هذه الأهداف والغايات يسهر على تطبيقها إداري مسؤول، وحتى يتمكن هؤلاء من أداء دورهم فمن الضروري وجود اتصالات فيما بينهم، فهم يتخاطبون ويتبادلون المعلومات والبيانات، فلا يمكن تصور أي إدارة دون اتصالات، ومن هنا أدركت المؤسسات الرياضية مدى أهمية برامج الاتصال الإداري داخل هياكلها، فلا يمكنها أن تمتنع عن بناء استراتيجية اتصال بين جميع مستوياتها قصد تسهيل أداء الأفراد لأدوارهم وظائفهم، وحتى تقوم الإدارة بالمهام المنوطة بها فمن واجبها الاهتمام بالاتصال حتى تتمكن من الاستفادة منه في التأطير والتوجيه والمتابعة. (عدون، 2004، ص76)

والملاحظ أن الاتصال في الإدارة الرياضية أصبح يثير اهتمام العاملين فيما يتعلق بمدى تقبلهم للقرارات والتعليمات، إضافة إلى مدى تقبل الإدارة لاقتراحاتهم ومشاكلهم الداخلية، وهذه العملية تساهم في إيجاد نوع من العلاقة بين الموظف والإدارة، وبالتالي فالاتصال يعمل على خلق جو تعاوني، مما يؤدي تسهيل عملية تبادل المعلومات، كما يساعد على إيجاد نوع من الفهم المشترك والثقة المتبادلة، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف، وللمحافظة على استمرارية، الاتصال الإداري يعتبر من الوظائف الإدارية الضرورية، وهو المكون الذي يجعل النظام ممكنا، وهو الوسيلة التي يتم عبرها القيام بوظائف الإدارية الأساسية. (عياصرة والفاضل، 2006، ص10)

كما يعتبر الاتصال الإداري ركيزة أساسية داخل الإدارة حيث يساعد على تسهيل التسيير والانسجام والتعاون بين أفرادها، حيث نجد الإداري التنفيذي والرئيس والمرؤوس كل يقضي وقته في الاتصال، ولتحقيق غايات الإدارة لأبد من ضمان التوافق بين أهدافها وأهداف العاملين بها حتى يتكون لديهم دفعا قويا لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم على أكمل وجه وأحسن صورة، حيث أنه كلما أحس الفرد داخل الإدارة بأهمية الأعمال التي يقوم بها ويؤديها، وتحصل على المعلومات في وقت المحدد وبصورة واضحة هذا من جهة، وكلما كان تقدير لما ينجزه العامل إضافة لوجود حرية في تقديم الآراء والاقتراحات والاستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة الإدارة أو ما يتعلق في الأداء الوظيفي.

ومن خلال كل هذا يمكن ان نقول ان الاتصال الاداري يؤثر على العاملين داخل الادارة باعتباره جزءا لا يمكن تجاهله أو اغفاله في العملية التنظيمية للمؤسسة مهما كانت وظيفتها أو اهدافها فالعامل يمثل المصدر الحقيقي لتكوين القدرة التنافسية والنجاح لكل ادارة ومؤسسة، فالأفراد هم العنصر التنظيمي القادر على استيعاب المفاهيم والافكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية والثقافية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية للقرن الجديد وهذا من خلال ادائهم الذي يتوقف عليه نجاح المؤسسات في تحقيق أو الوصول إلى أهدافها والحفاظ على بقائها .(بن جريه ومسعودان، 2019 ص 22).

ففعالية المنظمة الرياضية تعكس مدى إحساس الأفراد العاملين انتماءهم للإدارة، وتكوين اتجاهات إيجابية نحو الأداء الوظيفي وزيادة الثقة، فالاتصال الفعال يمكن الحكم عليه من خلال قدرته على إشاعة مناخ العمل الذي يساعد العاملين على تحقيق الاحترام المتبادل فيما بينهم وتقوية الرغبة في العمل الجماعي وتحسين الأداء ولضمان تحقيق درجة عالية من التطور، فمن الضروري أن يعمل المدير على تدعيم نظم الاتصالات بين الأفراد داخل الإدارة الرياضية .والتي تتوقف على أنواع الاتصالات الإدارية التي يمكن من خلالها تحقيق أهدافها، ذلك أن هذه الاتصالات تساعد على توفير تدفق أكبر للمعلومات، ومما لا شك فيه أن وجود نظام اتصال فعال بين الإدارة والعمال يسهل عملية تبادل المعلومات، ولا شك في أن الاتصال الإداري يعد من أكثر الوسائل في تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ يجب أن تتوافر للمسؤول القدرة على استخدام وسائل الاتصال الحديثة ضمانا لوصول البيانات والمعلومات والتوجيهات في سهولة ووضوح وبالسرية المناسبة حيث يعد العصب الرئيسي للعملية الإدارية، فالإدارة بحاجة إلى تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة، وكل هذه الوظائف لا تتم إلا من خلال عملية الاتصال الإداري، فتطور الإدارة الرياضية لا يتوقف على كفاءة أفرادها فحسب، وإنما على التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي، حيث يتمثل ذلك في الدور الذي يقوم به الاتصال في بناء الهيكل وتشغيله لجماعة العمل من خلال الإدارة، ففي كل المستويات التنظيمية تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات والأفكار، والاتجاهات، والمشاعر، والأحاسيس بين الأفراد . وانطلاقا من ان الاتصال الإداري هو شبكة تربط كل أعضاء المنظمة بعضهم ببعض، وانه إحدى الدعام الرئيسية في العملية الإدارية في أية منظمة، ومن بين اهم الأسباب الاساسية في نجاح وتطور هذه المنظمات هو إلتزام وولاء أفرادها، لأنهم يملكون مفاتيح المعرفة والتي ستكفل للمنظمة الإلتزام في الأداء، ويتمثل أيضاً في مستوى الشعور الإيجابي لدى الفرد إزاء منظمته والإلتزام بقيمها

والإخلاص لأهدافها والشعور الدائم بالارتباط معها والإفتخار بالإنتماء إليها، ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها مع رغبة قوية في الإستمرار في عضويتها.

ويعد الإلتزام التنظيمي مقوم استراتيجي للسلوكيات التنظيمية وتوجيهها نحو المصلحة العامة، ويمثل قناعة إنسانية تجمع بين المقاصد المادية والسلوكية والقيمية والتي تعكس الموقف الإنساني للعاملين نحو المنظمة وما يتخللها من نشاط وعمل، إذ أن أحد أسباب نجاح المنظمات هو إلتزام وولاء أفرادها، لأنهم يملكون مفاتيح المعرفة والتي ستكفل للمنظمة الإلتزام في الأداء، ويتمثل أيضاً في مستوى الشعور الإيجابي لدى الفرد إزاء منظمته والإلتزام بقيمها والإخلاص لأهدافها والشعور الدائم بالارتباط معها والإفتخار بالإنتماء إليها، ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها مع رغبة قوية في الإستمرار في عضويتها. (العبيري وفهد، ص 254).

ويرى الباحث أن الإهتمام بالاتصال الإداري وعلاقته بتعزيز الإلتزام التنظيمي للعاملين عنصراً أساسياً وحاسماً في تطوير المنظمات الرياضية الجزائرية خصوصاً في ظل إتجاهها نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة، والتخطيط الشامل للأداء حيث يمثل الاتصال الإداري أحد المتطلبات الأساسية لنجاح تبني مختلف المفاهيم الإدارية الحديثة، ونظراً لأهمية دور المؤسسات الرياضية في كونها تقدم خدمات تعليمية ومعرفية لشريحة مهمة في المجتمع، فإن التعرف على الاتصال الإداري وعلاقته بالإلتزام التنظيمي يعد من الضروريات المرتبطة بإنتاجية وكفاءة تلك المؤسسات، حيث أن عدم توفر الحد الأدنى من الإلتزام التنظيمي لدى مسؤولي الإدارة والذين يمثلون النواة الحقيقية للإدارة الرياضية قد يكون له إنعكاسات سلبية على العملية بشكل عام ومخرجاتها بشكل خاص، ومن ثم فإن هذا البحث يسعى لإستكشاف علاقة الاتصال الإداري بالإلتزام التنظيمي لدى عمال الإدارات الرياضية بما يسمح بالنهوض بأدائهم الوظيفي وتطوير فكرهم . وكان حرص الباحث على دراسة الاتصال الإداري الذي يسعى لفتح الآفاق وتهيئة المناخ الملائم لتقويم ما لدى عمال الإدارات الرياضية من قدرات وإبداعات في مجال القيام بواجباتهم والأعمال المتاحة لهم وذلك حسب نظرية الشبكة الإدارية وذلك من أجل بلورة الأفكار الموجودة لدى العاملين من قدرات إبداعية في مجال القيام بواجباتهم والأعمال المسندة إليهم. ومما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة إلى التساؤل التالي:

هل توجد علاقة إرتباطية بين الاتصال الإداري والإلتزام التنظيمي لدى عمال الإدارة الرياضية في

مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة؟

-الأسئلة الجزئية:

- هل توجد علاقة إرتباطيه بين الاتصال الإداري الرسمي والإلتزام التنظيمي لدى عمال الإدارة الرياضية في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة؟
- هل توجد علاقة إرتباطيه بين الاتصال الإداري غير الرسمي والإلتزام التنظيمي لدى عمال الإدارة الرياضية في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للاتصال الإداري والإلتزام التنظيمي في إستجابات عينة الدراسة تعزى إلى المتغيرات التالية: الجنس - السن - المستوى التعليمي - الأقدمية في العمل؟

2-الفرضيات:

2-1-الفرضية العامة:

- توجد علاقة إرتباطيه موجبة بين الاتصال الإداري والإلتزام التنظيمي لدى عمال الإدارة الرياضية في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة.

2-2-الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة إرتباطيه موجبة بين الاتصال الإداري الرسمي والإلتزام التنظيمي لدى عمال الإدارة الرياضية في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة.
- توجد علاقة إرتباطيه موجبة بين الاتصال الإداري غير الرسمي والإلتزام التنظيمي لدى عمال الإدارة الرياضية في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للاتصال الإداري والإلتزام التنظيمي في إستجابات عينة الدراسة تعزى إلى المتغيرات التالية: الجنس - السن - المستوى التعليمي - الأقدمية في العمل.

3- أسباب اختيار الموضوع

- لقد تعددت الدراسات التي تناولت موضوع الاتصال الإداري كمتغير تنظيمي في الحياة التنظيمية للمؤسسات وجاءت هذه الدراسة لسد النقص لأنها تناولت الاتصال الإداري وتقنياته وعلاقته بالالتزام التنظيمي ولهذا كانت مبرراتنا في اختيار هذا الموضوع كالتالي:
- رغبة الباحث في دراسة ومعالجة موضوع الاتصال الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي في وزارة الشباب والرياضة لما له من أهمية بالغة في المجال الإداري وخاصة في القطاع الرياضي، والعزم على تبيان وتوضيح العملية الاتصالية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في وزارة الشباب والرياضة .

- محاولة اثراء المجال الرياضي بدراسات تهتم بالجانب الإداري فيه وتثمينه وإبراز أهمية الاتصال الإداري في الإدارة الرياضية من خلا تسليط الضوء ميكانيزمات العمل الإداري ومحاولة الوصول الى طرق وأساليب حديثة تسهل العملية.

4 -أهمية الدراسة:

تستمد أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله كون موضوع الاتصال الاداري أحد الموضوعات المهمة التي حظيت ولا زالت تحظى بإهتمام بالغ من قبل المهتمين في هذا المجال، حيث إن تقدم المجتمعات وتطور منظماتها وإستمرارها يعتمد بشكل رئيسي على مدى تحكمها واستعمالها لتكنولوجيا مواكبة للتطور الحاصل في مجال العملية الاتصالية وما يملكه الموظفون من قدرات إبتكارية ومواهب إبداعية، وخاصة الأسلوب الاتصالي الذي لم يأخذ نصيبه من البحث والدراسة في الفكر الإداري العربي، ومما يزيد هذه الدراسة أهمية هو إرتباط هذا الأسلوب الاتصالي الحديث بأحد الجوانب المهمة التي تسعى بكافة المنظمات لتهيئة المناخ الملائم لتوفرها لدى العمال ألا وهو الإلتزام التنظيمي، الذي يعد من أهم مقاييس تقدم المنظمات وتطورها حيث أن ذلك قائم على ما يتوافر للعاملين بها من قدرات وإمكانيات إبداعية، كما أن هذه الدراسة قد تعد من أوائل الدراسات التي تناولت موضوع الاتصال الاداري وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى عمال الإدارة الرياضية.

4-1-الأهمية التطبيقية:

تسعى هذه الدراسة إلى توضيح طبيعة العلاقة الإرتباطية بين الاتصال الاداري والإلتزام التنظيمي لدى عمال الإدارة الرياضية في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة بصفة خاصة، وتتبع هذه الدراسة من كون وزارة الشباب والرياضة لها إتصال مباشر بالمواطن مما توفره من خدمات أساسية تتعلق بالرياضة والشباب، وهذا يتطلب من عمالها الحرص على تقديم ما هو أفضل في ظل ظروف العمل الصعبة، لتنفيذ قرارات أو أوامر يساعد على تأدية مهامه بأفضل صورة وبأداء جيد يضمن للإدارة ثقة زبائنهم ويساهم في الحفاظ على سيرورة أعمالها، لذلك فمن المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في إستنباط دراسات جديدة تتناول دور وقيمة العملية الاتصالية في الوصول إلى أداء جيد بالرغم من كل مخاطر التي نواجه العامل إن لم يحسن التعامل معها بالطريقة المناسبة.

4-2-الأهمية العلمية:

- التعرف على رأي عمال الإدارة الرياضية حول العملية الاتصالية في ادارتهم وعلاقته بمستوى أدائهم داخل إدارتهم.

- كذلك معرفة هل لمتغيرات فرضياتنا السن، الجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية لها فروق ذات دلالة إحصائية الاتصال الإداري والالتزام التنظيمي.
- الوقوف على أوجه القصور التي تعاني منها العملية الاتصالية بصفة عامة في الإدارة الرياضية والتي تؤثر بدورها على إلتزام عمال الإدارة الرياضية بأدائهم، ولذلك يمكن الإستفادة من نتائجها في رفع مستوى أداء العاملين.
- إمكانية الإستفادة من نتائج الدراسة لأصحاب القرار بالإدارات الرياضية.
- كما تسهم هذه الدراسة في إثراء ودعم المكتبة العربية بدراسة في مجال تنمية الإلتزام التنظيمي العمال الإداريين باستخدام عملية اتصالية ملائمة.

5 - أهداف الدراسة:

- التعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين الاتصال الإداري الرسمي والالتزام التنظيمي لدى عمال الإدارة الرياضية في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة.
- التعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين الاتصال الإداري غير الرسمي والالتزام عمال الإدارة الرياضية في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة.
- التعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين الاتصال الإداري ككل والالتزام التنظيمي عمال الإدارة الرياضية في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة.
- معرفة هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في مستوى درجة الإلتزام التنظيمي في إستجابات عينة الدراسة تعزى إلى المتغيرات التالية: الجنس - السن - المستوى التعليمي - الأقدمية في العمل.

6 - تحديد المصطلحات والمفاهيم:

6-1- مفهوم الإتصال:

أ - لغة:

في اللغة العربية الإتصال كلمة مشتقة من مصدر وصل، الذي يحمل معنيين الصلة والبلوغ فالأولى تعني الربط بين شخصين وإيجاد علاقة معينة تربط بين الطرفين، أما الثاني فهي البلوغ أي الإنتهاء إلى غاية ما.

وكلمة إتصال مشتقة من الأصل اللاتيني communis بمعنى عمومي أو شائع، ويعني في اللغة الفرنسية communication يعنى إقامة علاقة مشتركة بين طرفين (منصور، 2000، ص11).

والإتصال في اللغة العربية كلمة مأخوذة من المصدر (وصل) أي (البلوغ) فيقال وصل إليه وصولاً أي بلغه وانتهى إليه، هذا ما ورد في مختار الصحاح، ونقول أيضاً وصل شيء بشيء، أي تم ربطهما معا والاتصال أيضاً يصل الناس بعضهم ببعض (حورشيد، 2011، ص52).

كما قال ابن المنظور في لسان العرب، وصل وصلت الشيء وصلاً وصله، أي انتهى إليه وبلغه وقال الأصفهاني فهي مفردات ألفاظ الإتصال، اتحاد الأشياء بعضها ببعض، كاتحاد طرفي طائرة، ويزاد الانفصال (مروة، 2004، ص5).

ب- إصطلاحاً:

الإتصال هو عملية ديناميكية، يقوم بها شخص ما أو مجموعة من الأشخاص، بنقل رسالة تحمل المعلومات أو الآراء أو الاتجاهات أو المشاعر إلى الآخرين، للتحقيق هدف ما، عن طريق الرموز لتحقيق استجابة ما، بغض النظر عما قد يعترضها من تشويش (أبو أصعب، 2006، ص14).

من خلال هذا التعريف نستنتج أن الإتصال عملية غير ثابتة تهدف إلى نقل رسالة ما وهذه الرسالة يمكن أن تحوي معلومات أو آراء أو مشاعر، وتتم هذه العملية عن طريق مجموعة من الإيماءات أو الرموز.

كما يعرف الإتصال كذلك بأنه عملية مخطط لها، تستهدف تحفيز الآخرين وخلق دوافع عندهم، من أجل تبني مواقف، والقيام بممارسات جديدة.

كما ينظر إليه بأنه عملية منهجية، أي أنه يحدث عبر فترة زمنية محددة، والإتصال يعنى أيضاً تبادل وجهات النظر المفيدة من خلال الحوار بين شخصين (على وأبو زيتون، 2007، ص17).

يتضح لنا من خلال هذا التعريف أن الإتصال عملية مخطط لها مسبقاً، تعتمد بنسبة كبيرة على الحوار بين طرفين، من أجل تبادل المعلومات والبيانات.

كما يعرف حسب حمدي الطوبجي الإتصال بأنه " عملية تتم عن طريقها انتقال المعرفة من شخص لآخر، وتؤدي إلى التفاهم بين هذين الشخصين، وبذلك يصبح لهذه العملية عناصر ومكونات، واتجاه تسير فيه، وهدف تسعى إلى تحقيقه ومجال تعمل فيه ويؤثر فيها (حورشيد، 2011، ص63).

يعرف (هاناك hannak) الإتصال بأنه " العملية التي يتفاعل بواسطتها الأفراد بهدف التكامل بينهم والتكامل بين الفرد ونفسه."

كما يعرف (مريهيو merrihue) الإتصال بأنه " أي سلوك مقصود من جانب المرسل ينقل المعنى المطلوب إلى المستقبل، ويؤدي إلى الاستجابة بالسلوك المطلوب منه. "

أما (كونتنز) فيعرف الإتصال على أنه " إرسال وتحويل المعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة فهم المعلومات من قبل المستقبل " (الجوسي وجاد الله، 2008، ص163).

في حين يعرف (ياغي) الإتصال على أنه "عملية نقل هادفة للمعلومات من شخص إلى آخر، بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما " (الظاهر، 2010، ص271).

ويرى (تشارلز كولي) بأن الإتصال هو " الآلية التي توحد فيها العلاقات الإنسانية، وتتمو عن طريق استعمال الرموز التي تصدر عن طريق العقل. "

أما (ريتشارد) بأن الإتصال " يحدث حين يآثر عقل على عقل آخر، فيحدث في عقل المتلقي خبرة مشابهة لتلك التي حدثت في عقل المرسل (حورشيد، 2011، ص61).

من خلال هذه التعاريف نجد أن الإتصال هو عملية تفاعل إجتماعي، يبدأ بالحوار، ويقتصر على توجيه الآراء أو المعلومات، حيث تتشكل في عقولهم صورة ذهنية، وتبادلون هذه الصور عن طريق الرموز.

كما يعتبر الإتصال عملية مشاركة (participation) بين المرسل والمستقبل، وليست عملية نقل (transmission) إذ أن النقل يعني الإنتهاء عند المشاركة، لذا فإنه يمكن الاتفاق على أن الإتصال هو عملية مشاركة في الأفكار والمعلومات، عن طريق عمليات إرسال وبث للمعنى وتوجيه، ثم استقبال بكفاءة معينة في وسط إجتماعي معين (المشاقبة، 2011، ص13-14).

نلاحظ من خلال التعاريف السابق أن الإتصال عبارة عن عملية مشاركة لتبادل الآراء والأفكار والمعلومات بين المرسل والمستقبل قصد إحداث الفهم المشترك وتحقيق هدف واضح.

6-2- مفهوم الاتصالات الإدارية:

أ- إصطلاحا:

يعد الإتصال التنظيمي شريان المنظمة النابض، حيث لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة بها، بل أنه من الصعب جدا أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الاتصالات تنقل من خلالها المعلومات بين الموظفين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، داخل المنظمة أو خارجها، ولا شك أن الإتصال واحد من الموضوعات المهمة التي نالت قسطا كبيرا من البحث والدراسة، حيث لا يكاد أي كتاب في علم الإدارة أو السلوك أن يخلو من الإتصال ولقد قام العديد من الباحثين والكتاب بتعريف الإتصال الإداري وإن تباينت بعض هذه التعريفات إلى أن معظمها يدور حول

تبادل المعلومات، أو أحداث علاقة طيبة بين جماعات العمل عن طريق وجود فهم مشترك بينهم، لذا يمكن أن يعرف الإتصال التنظيمي بأنه " العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات بواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية " (أبو أصبع، 2004، ص 67) .

يقصد بالاتصالات الإدارية تلك الوسائل التي تستخدمها الإدارة لتوفير معلومات لباقي الأطراف الأخرى، وهي وسائل تخدم أغراض وأهداف الإدارة بصفة أساسية، كما أنها تسهل عمل المديرين والعاملين بالإدارة.

عرفها (يس عامر) في كتابه الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي بأنها " ظاهرة تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي وتشمل على نقل المعاني المختلفة باستخدام لغة مفهومة من خلال قنوات معينة في التنظيم. "

من خلال هذا التعريف يتبين أن الاتصالات الإدارية هي عملية تأثير وتأثر بسلوك الفرد داخل المنظمة. إلا أن الباحث وبالنظر إليه نجده ركز على الإتصال الداخلي متناسيا إتصال المؤسسة بالبيئة وبالمؤسسات الأخرى.

كما عرفها (العلاق) بأنها " تدفق التعليمات والتوجيهات والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين وتلقي البيانات والمعلومات منهم في صورة تقارير أو مذكرات أو اقتراحات أو غيرها بهدف اتخاذ قرار معين (فرج، 2009، ص 137).

من هنا يتضح أن الاتصالات الإدارية تقوم على مجموعة من التوجيهات والأوامر التي تصدرها الإدارة إلى المرؤوسين بغية اتخاذ قرار معين.

أما (ويليام سكوت) فيعرف الإتصال " بأنه عملية تتضمن نقل أو تسلم الأفكار، بحيث تشتمل على تغذية لهذه المعلومات، لغايات تنفيذ أعمال تحقق معها أهداف التنظيم. "

في حين عرفه (ثيودور هيربت) على أنه " عملية ديناميكية، يؤثر من خلالها شخص ما بشكل مقصود أو غير مقصود في ذهن شخص آخر من خلال وسائل وأدوات تستخدم بشكل رمزي "(حسن، 2012، ص 80).

يتضح من خلال تعريف ويليام سكوت وثيودور هيربت أن الاتصالات الإدارية غير ثابتة وتتكون من مرسل ومستقبل ورسالة تتخذ عدة أشكال ورموز، مثل الملامح وتعبيرات الوجه العفوية، والتي يكون لها الأثر الواضح على إيصال المعلومات في ذهن الطرف الآخر.

يعتبر الإتصال الإداري أداة اجتماعية، يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد والجماعات في المنظمة وهو وسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة، حيث يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء بين الأفراد والجماعات بغرض تحقيق الأداء المستهدف للمنظمة (نهر والخطيب، 2009، ص217).

ويلاحظ على جميع التعاريف أن بعضها ما هو شامل وعام، وفيها ما هو أكثر تحديدا وتخصصا وكل واحد تناوله أو ينظر إليه صاحبه من زاويته الخاصة وميدان اهتمامه، إلا أنها تتفق وتتشرك في أن الإتصال هو عملية يتم من خلالها التبادل ونقل المعلومات ويستهدف التفاهم بين طرفي عملية الإتصال ومن هنا نتوصل إلى تعريف إجرائي يتماشى مع الدراسة الحالية

ب- إجرائي:

هو العملية التي يتم من خلالها إيصال المعلومات الهامة والقرارات بين مختلف المستويات التنظيمية داخل أو خارج وزارة الشباب والرياضة، عن طريق مجموعة من الوسائل الاتصالية، بهدف تحقيق كل من أهدافها.

6-3-الإلتزام التنظيمي:

أ-لغة: بمعنى لزم الشيء يلزمه لزوماً ولازمه ملازمة، أي لم يفارقه، والإلتزام يعني الاعتناق. (إبن منظور، 2005، ص 195).

-ويعني كذلك في اللغة العهد والقرب والنصرة والمحبة وهو مفهوم قديم في العلوم الإجتماعية وكان أول من بحث فيه علماء الإجتماع الذين يرون أن الإنسان بوصفه كائناً إجتماعياً يعيش مع أفراد آخرين في بيئة إجتماعية منظمة وتربطه بهم علاقات إجتماعية دافعا الحاجة إلى التعاون والشعور بالإلتزام لتلك البيئة الإجتماعية، ويرون أن الإلتزام التنظيمي جزء من الإلتزام الإجتماعي العام الذي يتمثل في تنمية مشاعر الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه بما فيه من أفراد ومنظمات وما يسوده من قيم ومبادئ وأفكار والعمل على نشر قيم المجتمع ومبادئه. (سلامة، 2003، ص41).

-ولقد ورد تعريف الإلتزام التنظيمي لغوياً بقاموس "ويبستر" بثلاثة تعريفات هي:

الأول منها إرتبط بالإرسال والشحن وهو " الثقة بالإلتزام فرد معين لإيصال عهدة أو شحنة معينة"

والثاني إرتبط به الإلتزام بالإنجاز أو إتمام أمر ما.

أما الثالث وهو التعريف السائد حالياً في تحديد معني الإلتزام وهو"حالة إرتهان أو إرتباط الفرد

بمجموعة محددة من المهام أو المبادئ أو المواقف". (سامي، 2006، ص12).

ب-إصطلاحاً:

• يعرفه "العطية" بأنه: حالة توحد العامل مع المنظمة التي يعمل بها، ومع أهدافها، ورغبته في المحافظة على عضويته بها. (العطية، 2003، ص103).

• ويشير "الوزان" بأنه: إقتناع الفرد بالمنظمة وقيمتها وأهدافها إلى الدرجة التي تجعله يتوافق معها ويندمج فيها، مما يدفعه إلى بذل المجهودات المطلوبة في مجال عمله العادي، فضلاً عن إستعداداته لبذل مجهودات إضافية تطوعية من شأنها إنجاح المنظمة وتحقيق تقدمها ورفاهيتها. (الوزان، ص: 34، عام 2006)

• ويرى "العتيبي" بأنه: شعور يمتلك الفرد إتجاه المنظمة، ينتج عنه إنسجامه مع المنظمة، وأهدافها والرغبة في البقاء فيها، والنظرة الإيجابية لها وخدمتها بغض النظر عن المردود. (العتيبي، ص: 53، عام 2008)

• ويعرفه "حلس" بأنه: إيمان الفرد بالمنظمة وقيمتها وأهدافها إلى الدرجة التي تجعله ينصهر ويندمج فيها، ويفتخر بالإنتماء إليها مما يدفعه إلى بذل الجهود المطلوبة في مجال عمله، وإستعداداته لتحمل أعباء عمل إضافية والمبادرة من أجل إنجاح المنظمة وتقدمها. (حلس، 2012، ص39)

ج-التعريف الإجرائي للإلتزام التنظيمي:

ونقصد به وجهة نظر نفسية عامل وزارة الشباب والرياضة اتجاه ارتباطه بالمنظمة التي يعمل بها. مما يدفعه إلى بذل المجهودات المطلوبة والتطوعية من أجل نجاح المنظمة وتقدمها ورفاهيتها والإلتزام بقيم وأهداف المنظمة إلى درجة التوافق معها.

6-4-تعريف الإدارة الرياضية:

• الإدارة الرياضية هي: عملية تخطيط وقيادة ورقابة أفراد المؤسسة الرياضية، بإستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة. (طلحة وعدلة، 1996، ص 08)

• كما تعرف بأنها: المهارات المرتبطة بالتخطيط، والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويحية. (بدوي، 2002، ص 17)

أ-التعريف الإجرائي للإدارة الرياضية: هي نشاط له مضمون ويحتوي على مكونات رئيسية ، ويقوم به أفراد قادرون على إستخدام ما هو متاح من موارد لتوجيه العاملين نحو أهداف محددة.

ب-وزارة الشباب والرياضة:

إن وزارة الشباب والرياضة هي المسؤولة على النشاطات الرياضية والشبابية على المستوى الوطني ولها عدة مصالح متخصصة، وهذه المصالح بدورها تعمل وفق نظم وأطر واضحة المعالم من خلال الإطار المؤسساتي لوزارة الشباب والرياضة، وهذا من خلال تحديد الهيكل التنظيمي للوزارة ومختلف المصالح المتواجدة بها. (المرسوم التنفيذي رقم 05-411، 2005).

ج-التعريف الإجرائي لوزارة الشباب والرياضة:

هي هيئة مكلفة بالأنشطة الرياضية الشبابية الفردية والجماعية والمدرسية والجامعية، وتكوين الأطر وتنظيم الجمعيات الوطنية والمحلية، وبناء المنشآت وتهدف الوزارة إلى وضع وتنفيذ السياسات والخطط والبرامج اللازمة لإنجاز المهام المحاطة بها، إستناداً إلى الدستور والقوانين والسياسة العامة للدولة وخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

7-الدراسات السابقة:

7-1- الدراسات التي تناولت الاتصال الإداري:

7-1-1- الدراسات العربية للاتصال الإداري

• دراسة الزوبير جنيدي، اقبال العربي بعنوان: الاتصال الغير الرسمي وعلاقته بالاداء الوظيفي لدى

عمال مؤسسة سونلغاز بولاية الجلفة، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، جامعة زيان عاشور

الجلفة سنة 2021

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مستويات الاتصال غير الرسمي وأداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالجلفة، ومحاولة الكشف عن مستوى ونوع العلاقة بين الاتصال غير الرسمي وأداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالجلفة بمختلف أبعاده، كما تهدف الدراسة إلى تحديد الفروق في مستوى أداء العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، الأقدمية، المستوى التعليمي). اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي كطريقة لدراسة متغيرات الدراسة، وشملت الدراسة عينة مكونة من 127 عاملا بمؤسسة سونلغاز بالجلفة بطريقة عشوائية، وعلى ضوء إشكالية الدراسة وفرضياتها تم استخدام استبان الاتصال غير الرسمي واستبيان أداء العاملين المعدلين من قبل الباحث، ومعامل الارتباط بيرسون، ومعامل الفروق "ت" لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين الأحادي "ف" لاختبار فرضيات الدراسة. توصلت الدراسة إلى أن مستوى الاتصال غير الرسمي لدى عينة الدراسة متوسط، ومستوى أداء العاملين مرتفع، وأنه لا توجد علاقة بين الاتصال غير الرسمي وأداء

العاملين لدى عينة الدراسة كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، الأقدمية، المستوى التعليمي).

- دراسة جرودي مريم، محمد يسعد ليلي: دور الاتصال الداخلي وأثره على تماسك جماعات العمل داخل المؤسسة دراسة ميدانية وكالة توزيع الكهرباء والغاز لمدينة الأربعاء بولاية البليدة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية بحوث ودراسات جامعة على لونيبي البليدة 2 المجلد 08 العدد 01 سنة 2021.

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور الاتصال الداخلي وأثره على تماسك جماعات العمل داخل المؤسسة فقد تطرقنا إلى دراسة الاتصال الرسمي وغير الرسمي ودورهما في تحديد سير العملية الاتصالية وأثرهما على تماسك جماعات العمل داخل المؤسسة فتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، أما العينة كانت موجهة لعمال وكالة توزيع الكهرباء والغاز لمدينة الأربعاء بولاية البليدة المقدرة ب 40 مبحوثا. ، حيث طبقت عليهم أداة الاستبيان التي تحتوي على مجموعة من الأسئلة المفتوحة والمغلقة والمرتبطة بفرضيات الدراسة بتقسيم الاستبيان إلى ثلاث محاور وهي: المحور الأول يتعلق بالبيانات الشخصية، والمحور الثاني يتعلق بالفرضية الأولى أما المحور الثالث يتعلق بالفرضية الثانية. وفي الأخير توصلنا إلى جملة من النتائج أهمها أن معظم القرارات والمعلومات والقوانين التي تصل إلى العمال تكون وفق النمط الإتصالي النازل أي من أعلى هرم إلى أدناه، والذي بدوره يساهم في تحديد سهولة سير العملية الاتصالية بين العمال مما ينتج عنها تماسك العمال فيما بينهم نتيجة لدرايتهم وإطلاعهم بها وإعطائهم أهمية داخل المؤسسة وإشراكهم فيها أيضا الدور الكبير للاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة من خلال شبكة العلاقات الاجتماعية وطبيعتها التي تنشأ بين العمال نظرا للطبيعة الإنسانية للبشر فإنها تجعلهم يتعايشون ويحتكون مع بعضهم البعض نتيجة لاحتكاكهم وتواصلهم اليومي الذي يساهم في سهولة انتشار المعلومات وتدفقها بينهم مما يخلق أشكال التضامن والتعاون بينهم وبالتالي يزيد من قوة روح الجماعة وتماسكها داخل المؤسسة.

- صوالحية غنية وعابدي لدمية بعنوان دور الاتصال الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال التنفيذيين دراسة ميدانية لديوان مؤسسات الشباب لولاية تبسة، جامعة العربي التبسي الجزائر، مجلة الرسالة لدراسات الاعلامية 2019.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الاتصال الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال التنفيذيين بديوان مؤسسات الشباب لولاية تبسة، وذلك برصد طبيعة الاتصال الرسمي السائد، ومدى إحساس العمال التنفيذيين بالرضا الوظيفي، ورصد علاقة الاتصال الرسمي بالرضا الوظيفي، اعتمدت الباحثة على

المنهج الوصفي نظرا لملائمته لطبيعة الموضوع والاستبيان كاداة لجمع المعلومات والبيانات وقمنا بمسح شامل للعمال التنفيذيين بالديوان، وتمثلت أهم النتائج في أن اغلب المبحوثين يرون أن الاتصال الرسمي، هو التفاعل المعلوماتي العالم بين الإدارة والعمال، حيث تم رصد توازن بين عملي الاتصال النازل والاتصال الساعة داخل الديوان، وأقر أغلب المبحوثين أنهم راضون عن وظيفتهم، وراضون إلى حد ما على أسلوب الصالات الرئيس بهم، وعليه تأكيد على وجود علاقة تكامل بين الاتصال الرسمي والرضا الوظيفي بالمؤسسة

• محمد زحاف: الاتصال الرسمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، المجلة العلمية لعلوم وتقنيات الأنشطة

البدنية والرياضية، جامعة مستغانم الجزائر العدد 13 (2016)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الاتصال الرسمي والولاء التنظيمي لدى العاملين في الإدارة الرياضية. من خلال الاتصال الرسمي الصاعد، النازل والولاء التنظيمي لدى العمال في الإدارة الرياضية تعزى للمتغيرات الجنس، السن والمستوى التعليمي والأقدمية في العمل. ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي لملائمته لهذه الدراسة على عينة عشوائية فبلغ عددها 34 عامل بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة طبق عليهم مقياس الاتصال الرسمي ومقياس الولاء التنظيمي وهذا بعد التأكد من صدقه وثباته تم التوصل إلى النتائج التالية: وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة بين الاتصال النازل والولاء التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة وكذلك وجود علاقة ارتباطية عكسية ضعيفة بين الاتصال الصاعد والولاء التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة. عدم وجود فروق بين العمال في الإدارة الرياضية حسب المتغيرات الشخصية (السن، الجنس، المستوى التعليمي الاقدمية).

وفي ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث يوصى الباحث بما يلي: - توفير وسائل اتصال الكترونية حديثة تتماشى مع التطور الحادث في مختلف دول العالم .ضرورة خلق المؤسسة نظام الحوافز مادية ومعنوية للعمال لتشجيعهم ورفع روحهم المعنوي.

• القحطاني، ظافر بن جرمان بن سعيدان 2016: واقع الاتصال الإداري بين إدارة التعليم ومدارس

البنين في محافظة القويعة .رسالة ماجستير غير منشورة .المملكة العربية السعودية:

كلية الشرق العربي للدراسات العليا، هدفت إلى بيان المفهوم العام للاتصال الإداري ووظائفه بين إدارة التعليم، ومدارس البنين بمحافظة القويعة بالمملكة العربية السعودية، وتحديد مدى فاعلية الاتصال الإداري، والتعرف على أساليب وتقنيات الاتصال الإداري بين إدارات التعليم ومدارس البنين، استخدمت استبانة طبقت على جميع العاملين بمدارس البنين بمحافظة القويعة .أشارت النتائج إلى أن المفهوم العام للاتصال الإداري تمثل في تبادل الخبرات الإدارية وتوفير المعلومات بين الإدارة ومدارس البنين، وأن أهم وظائف الاتصال:

تحقيق أهداف التعليم العام التي تلبي احتياجات العمل، وإنجاز المهام المطلوبة على أكمل وجه، وتوجيه وضبط مدخلات العملية التعليمية، وبينت النتائج كذلك أن فاعلية الاتصال الإداري بين إدارة التعليم ومدارس البنين جاءت بدرجة كبيرة في إيجاد إدارة التعليم لنظام اتصال ميسر، واهتمام بتفعيل عملية الاتصال؛ بهدف اشراك المدارس في صناعة القرارات التعليمية، وقيام إدارة التعليم بتوضيح السياسات الخاصة بالمدارس، وتوفير الدعم المناسب لعمليات الاتصال المختلفة، وأشارت كذلك أن إدارة التعليم تتبع أسلوب الاتصال التنازلي، وتعتمد أكثر على المخاطبات الورقية أكثر من الإلكترونية، واتباع أسلوب الاتصالات غير الرسمية، وأن أهم معوقات الاتصال الإداري هو ضعف مهارة بعض المديرين في: صياغة التقارير، وفي استخدام أساليب الاتصال الحديثة مثل الانترنت، وفي إدارة الوقت.

• دراسة العنزي (2010) بعنوان: "أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية".

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور الاتصالات الإدارية في تحقيق القرارات الإدارية الفاعلة في وزارة العدل الكويتية ولمعرفة مستوى فاعلية الاتصالات الإدارية المستخدمة وأثرها في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية حيث تكون مجتمع دراسته من جميع العاملين الإداريين في وزارة العدل في دولة الكويت والبالغ عددهم (163) موظفا وموظفة واستخدم المسح الشامل للدراسة حيث قام الباحث بتطوير استبانة وتم توزيع (163 استبانة وتم تحليل البيانات باستخدام (spss) حيث توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

1-وجود أثر لأنماط ووسائل الاتصالات الإدارية في الوزارة في توفير المعلومات ذات الخصائص التي تتسم بالتوقيت المناسب والشمولية والوضوح وسهولة الحصول عليها كما أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لتلك الخصائص من المعلومات في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية وتبين لديه وجود فروقات في أثر فاعلية الاتصالات الإدارية في توفير معلومات تحقق فاعلية القرارات الإدارية في هذه الوزارة تُعزى للجنس في حين أنه لا يوجد فروقات تعزى للعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة للعاملين في الإدارة تتعلق بفاعلية الاتصالات الإدارية

المطلوبة كما عرضت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها: زيادة الاهتمام بأنماط الاتصالات الإدارية بين المستويات الوظيفية للمساهمة في توفير المعلومات ذات الخصائص تجعل من القرارات الإدارية أكثر فاعلية بالإضافة إلى تطوير وسائل الاتصالات الإدارية للمساهمة في جعل المعلومات الناتجة عنها أكثر دقة ومنفعة لتؤدي إلى أهداف فعالة بين الموظفين.

- دراسة (مصمح) 2009 - بعنوان: "أثر نظام الاتصالات الإدارية ف الأداء من وجهة نظر الموظفين الإداريين والمشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة ف محافظات الشمال

هدفت هذه الدراسة للتعرف عل اثر نظام الاتصالات الإدارية في الأهداف من وجهة نظر الموظفين الإداريين والمشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في محافظات الشمال تكونت عينة الدراسة من 128 موظفا ومشرفا أكاديميا من أصل 329 أي ما نسبة % 39 من المجتمع الإحصائي وقد وزعت الاستبانات على كافة دوائر ومراكز رئاسة الجامعة وكذلك مناطق الجامعة التعليمية المنتشرة في محافظات الشمال أظهرت نتائج الدراسة أن هناك اثر ايجابي لنظام الاتصالات الإدارية المعمول به في جامعة القدس المفتوحة في الأهداف حيث آتت درجة الاستجابة بين مرتفعة بالى مرتفعة جدا عل جميع مجالات الدراسة الخمس لم تظهر نتائج الدراسة أي فروق ذات دلالة إحصائية لأثر نظام الاتصالات الإدارية في الأهداف تبعا للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الاقدمية) وبناء على نتائج الدراسة خرج الباحث بمجموعة من التوصيات من أهمها ما يلي:

- 1- الاتصالات الإدارية تعتبر حيوية بل هي عصب الجامعة ولا سيما في ظل تباعد مناطق الجامعة ودوائرها لذا لا بد من مواكبة التطورات التكنولوجية في مجال الاتصالات
 - 2- تقوية الاتصالات الرسمية بكافة أنواعها لأنها تحد من الاتصالات غير الرسمية في الجامعة وتزيد من التفاعل الايجابي بين الموظفين المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسات العربية السابقة الذكر
- جلال الدين بوعطيط (2009): الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مكملة لنيل

شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة.

اجرها الباحث " بوعطيط جلال الدين " وكانت بعنوان: " الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي هدفت هذه الدارسة إلى التعرف على العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والاداء الوظيفي، كما انطلقت من الاشكاليات التالية: هل للاتصال الرسمي النازل علاقة ارتباطية قوية بأداء العمال الوظيفي داخل مؤسسة البحث؟

هل للاتصال الرسمي الصاعد علاقة ارتباطية بالأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟

هل لمتغيرات السن المستوى التعميمي الاقدمية تأثير على الأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز؟

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات تمت اختيار الاستمارة للحصول على البيانات، وطبقت على عينة عشوائية قوامها 210 من العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة 2009.

وخلصت إلى عدة نتائج نذكر أهمها: الكشف عن تواجد الاتصال النازل بانسياب المعلومات من الإدارة إلى العمال سواء عن طريق المشرف المباشر على العمال أو عن طريق الاجتماعات والإعلانات. وجود اتصال صاعد يعتمد العمال فيه على الاتصال بالمشرف المباشر أو استغلال الاجتماعات لإيصال كل انشغالاتهم رغم تفضيلهم الاتصال ومقابلة المدير مباشرة، ويتبين من خلال كل هذا أن في مؤسسة البحت نمط الاتصال المتبع بين الإدارة والعمال هو المزج بين نمط الاتصال النازل والصاعد طبقا لطبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال التي المناخ التنظيمي العام من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. فيما يتعمق بالكشف عن العلاقة بين أبعاد الاتصال والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة إذ وبعد القيام بالمعالجة الإحصائية تبين وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لعمال التنفيذيين.

كذلك وجود علاقة موجبة متوسطة بين بعد الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي.

هذا ما يوحي إلى وجود علاقة موجبة متوسطة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي

- **هناء مارس (2008): أثر الاتصال التنظيمي على دافعية الانجاز لدى العمال من خلال آراء ومنفذي المؤسسة، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، اشراف د رواق محمود، جامعة منثوري قسنطينة.**

الدراسة التي أجرتها " هناء مارس " بعنوان: " أثر الإتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الانجاز لدى العمال من خلال آراء إطارات ومنفذي المؤسسة، والتي هدفت إلى معرفة مدى تأثير الاتصال التنظيمي على دافعية الانجاز لدى عمال مؤسسة سونلغاز، ومعرفة مدى تأثير الاتصال التنظيمي الرسمي على انخفاض دافعية الانجاز عند عمال المؤسسة، وكذا معرفة مدى تأثير على زيادة نسبة دافعية انجازهم وإضافة إلى ذلك معرفة الاتصال الرسمي وتأثيره على دافعية الإنجاز، كما انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي: ما تأثير الاتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الانجاز لدى الافراد العاملين بمؤسسة سونلغاز فرع جيجل من خلال آراء منفذي وإطارات هذه المؤسسة؟

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم تطبيق الاستبيان على عينة عشوائية حجمها 228 مفردة وهم من العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز جيجل 2008، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج نذكر أهمها:

وجود اتصال تنظيمي رسمي فعال بالمؤسسة مع تعدد قنواته.

سبب انخفاض دافعي الانجاز هو طول الخط الاداري.

الاتصال التنظيمي الرسمي بالمؤسسة يساهم في الرفع من نسبة دافعية الانجاز لحد ما السبب الحقيقي في رفع نسبة هذا الدافع تعود إلى طبيعة العمل بالمؤسسة الذي ساعد على تنمية هذا الدافع وتطويره لدى افراد العينة والذي يفرض على العمال انجاز العمل مع نوع من الاجادة والتميز وتحقيقا اهداف المنظمة الذي يتمثل في انتاج الكهرباء مع تجنب اي خطأ أو عطل، وكذا مواكبة التطور التكنولوجي.

• دراسة سالم (2007) بعنوان الاتصالات الإدارية وعلاقتها برضا المستفيدين في مديريات داخلية جنوب الضفة الغربية

هدفت التعرف إلى واقع الاتصالات الإدارية وعلاقتها برضا المستفيدين في مديريات داخلية جنوب الضفة الغربية، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مديريات داخلية جنوب الضفة الغربية البالغ عددهم (130) موظفًا و (10000) مستفيدًا موزعين على مديريات الداخلية الأربعة، استنادا إلى كشوفات مديريات الداخلية عن شهر حزيران للعام 2005 وقد بلغت عينة الدراسة (97) موظفًا و (200) مستفيدًا تم اختيارها بالطريقة العشوائية، وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية: إن استجابات الموظفين في مديريات داخلية جنوب الضفة الغربية حول واقع الاتصالات الإدارية كان متوسطًا حيث بلغت استجاباتهم نحو (3.25) (وإن استجاباتهم نحو معوقات الاتصالات الإدارية في مديريات جنوب الضفة الغربية كانت متوسطة وبلغت (2.77) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الموظفين العاملين في مديريات داخلية جنوب الضفة الغربية حول واقع الاتصالات الإدارية في مديرياتهم تعزى للمتغيرات التالية المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، المديرية. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الموظفين في مديريات داخلية جنوب الضفة الغربية حول واقع الاتصالات الإدارية في مديرياتهم تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة، والديانة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الموظفين في مديريات داخلية جنوب الضفة الغربية حول معوقات الاتصالات الإدارية في مديرياتهم تعزى إلى (الجنس، المؤهلات العلمية، سنوات الخبرة، السن) .

• دراسة الحداد (2007) بعنوان: "العلاقة بين الاتصالات الإدارية والأداء الوظيفي: دراسة اتجاهات المديرين في الوزارات السعودية."

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين نمط الاتصالات الإدارية والأداء الوظيفي للمديرين في الوزارات السعودية بالإضافة إلى تحديد معوقات الاتصالات الإدارية التي تؤدي إلى تخفيض مستوى الأداء الوظيفي للمديرين، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من الاتصالات اللفظية ونمط وأشكال الاتصالات الإلكترونية من جهة وبين الأداء الوظيفي للمديرين من جهة أخرى ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين الاتصالات الإدارية وبين الأداء الوظيفي للمديرين تعزى إلى متغير حجم

الوزارة والخبرة العملية للمديرين بينما لم توجد يروق ذات دلالة إحصائية تعزى مل متغيري المستوى الوظيفي والحالة الاجتماعية للمديرين.

- دراسة رضوان سامية (2006) بعنوان أثر الاتصالات غير الرسمية على الروح المعنوية لدى العمال المنفذين: دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية لعتاد الاشغال العمومية مركب المجارف والرافعات CPG عين السمارة، قسنطينة. كلية العلوم الانسانية الاجتماعية، تخصص علم النفس والتنظيم بجامعة قسنطينة 2005-2006.

دراسة اجرتها الباحثة رضوان سامية بعنوان بأثر الاتصالات غير رسمية على الروح المعنوية لدى العمال رسالة ماجستير كلية العلوم الانسانية الاجتماعية، تخصص علم النفس والتنظيم بجامعة قسنطينة 2006 - 2005 وتمحورت هذه الدراسة حول الاثر الفعلي للاتصالات الغير رسمية على الروح المعنوية للعامل وذلك بإسقاط الدراسة التطبيقية على الميدان (المؤسسة العمومية لعتاد الاشغال العمومية) وتلخصت اشكالية حول: هل الاتصالات غير الرسمية ضرورة بالنسبة للعمال وهل تساهم في رفع روحهم المعنوية؟ فرضيات الدراسة: الفرضية العامة تساعد الاتصالات غير رسمية على رفع الروح المعنوية للعمال الفرضيات: تؤثر زيادة الاتصالات غير الرسمية في رفع معنوياتهم وتؤدي لإشباع الحاجات المادية والمعنوية إلى رفع المعنويات لدى العمال العينة: اختيرت بطريقة عشوائية بسيطة.

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي نتائج الدراسة توصلت إلى ان أغلبية افراد تؤكد على وجود اتصالات غير الرسمية بين اعضاء الجماعة وانهم بحاجة اليها.

- دراسة عياد (2005) بعنوان واقع الاتصال الإداري وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحم

وهدف إلى التعرف على واقع الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحم، حيث بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (321) عضو هيئة التدريس، اشتملت عينة الدراسة (174) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وأهم ما أشارت إليه نتائج هذه الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة بين متوسطات استجابة عينة الدراسة نحو واقع الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية تعزى لمتغيرات

الدراسة وهي: الجامعة، الجنس الكلية، المؤهل العلمي، الخبرة، إن واقع الاتصال الإداري في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان متوسطاً وفقاً لمقياس ليكرت المقياسي.

- دراسة الفارسي (2000) نمط الاتصال الإداري السائد بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية هدفت الدراسة إلى معرفة نمط الاتصال الإداري السائد بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية.

تكونت عينة الدراسة من 120 مديراً ومديرة في مدارس المديرية العامة للتربية والتعليم في منطقة الباطنة، طور الباحث استبانة مكونه من (45) فقره موزعة على أربعة مجالات هي: الاتصال الكتابي الاتصال الشفهي، الاتصال غير اللفظي الاتصال بناءً على اتجاهاته، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى: أن المديرين يمارسون عدة أنماط للاتصال الإداري وأكثرها ممارسة هو الاتصال الشفهي. كما أشارت نتائج الدراسة إلى: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في 0.05 للاتصال الإداري تعزى لمتغير (الجنس السن، المؤهل العلمي) ولصالح الدبلوم فأقل، والخبرة الإدارية لصالح فئة (10.6) سنوات.

7-1-2- الدراسات الأجنبية للاتصال الإداري:

- دراسة "Management Communication and (2012) & Neves Eisenberger

Employee Performance: The Contribution of Perceived Organization

"Support" الاتصال الإداري والأداء الوظيفي مساهمة في النظر لمدعم التنظيم

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الاتصال الإداري والمساهمة في الدعم التنظيمي ومعرفة نتائجها على الأداء الوظيفي واستخدم الباحثان المنهج التجريبي حيث استغرقت الدراسة 3 سنوات بينما اعتمدت الاستبانة كأداة للدراسة وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1- وجود علاقة كبيرة بين الاتصال الإداري والأداء الوظيفي

2- الاتصالات المفتوحة بين الإدارة والموظفين تكون فعالة في زيادة الأداء الوظيفي

بينما من أبرز التوصيات التي خلصت لها الدراسة:

3- مجراف المزيد من الأبحاث والدراسات على وسائط الاتصال المختلفة ومعيرة مدى تأثيرها عل

الاتصال الإداري

• دراسة Byrne 2006، "Organizational Communication: Members' Level of Communication Satisfaction Perceptions of Staff and Job Satisfaction"

بينت هذه الدراسة رضا العاملين عن نوعية المعلومات المدركة في المنظمة ووحداتها الإدارية كذلك نوعية المعلومات المنقولة عبر وسائل الاتصال المختلفة بينت نتائج الدراسة من جلال الموظفين أن وسائل الاتصال الغنية مثل الاتصال اللفظي يقد نالت هذه الوسيلة رضا بالنسبة للعاملين في نقل وتوصيل المعلوم من المدراء والمسؤولين في حين نالت وسائل الاتصال المكتوبة رضا في نوعية المعلومات الصادرة من الإدارة العليا أما وسائل الاتصال الكترونية مثل البريد الكتروني الوحيدة التي أعطت علاقة ايجابية لرضا العاملين بالنسبة للأخبار المستعجلة والضرورية

7-2- الدراسات التي تناولت الإلتزام التنظيمي:

7-2-1- الدراسات العربية للإلتزام التنظيمي

• دراسة: سالم العياشي(2019) بعنوان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات الرياضية، دراسة ميدانية في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة، معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، سنة 2019. جامعة المسيلة.

هدفت الدراسة الي: معرفة واقع الثقافة التنظيمية السائدة في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر، كذلك معرفة العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية والمسؤولية اتجاه العمل لدى الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر وايضا معرفة العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر ومعرفة العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية والإيمان بالمؤسسة لدى الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر.

وجاءت التساؤل العام على النحو التالي: هل توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر؟ وكانت التساؤلات الجزئية على النحو التالي:

هل توجد قيم سائدة مكونة للثقافة التنظيمية لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر؟

هل توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والرغبة بالاستمرار في العمل لدى الموظفين في وزارة

الشباب والرياضة

هل توجد علاقة إرتباطية بين الثقافة التنظيمية والإيمان بالمؤسسة لدى الموظفين في وزارة الشباب

والرياضة بالجزائر؟

هل توجد علاقة إرتباطية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر؟

حيث إستخدم الباحث المنهج الوصفي الإرتباطي، لقد توصل الباحث إلى النتائج التالية: وجود علاقة طردية بدرجة متوسطة بين الثقافة التنظيمية والرغبة بالاستمرار بالعمل لدى الموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجزائر.

وجود علاقة طردية بدرجة متوسطة بين الثقافة التنظيمية والإيمان بالمؤسسة لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة.

وجود علاقة طردية قوية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر.

• دراسة: محمد إسماعيل داود الجماسي (2016): بعنوان: العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية بقطاع غزة، جامعة الأقصى فلسطين،

حيث هدفت الدراسة معرفة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، كذلك معرفة مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، وتحديد العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة وايضا تحديد العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، تعزى إلى المتغيرات الشخصية "الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، مكان العمل".

اذ انطلقت الدراسة من التساؤل التالي: ما العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة؟، وجاءت التساؤلات الجزئية على النحو التالي: ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة؟ ما مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة؟ هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة؟ كما إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة، لقد توصل الباحث إلى النتائج التالية: وجود مستوى كبير من الإلتزام التنظيمي بأبعاده لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.

وجود مستوى كبير من الأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات

الطبية العسكرية بقطاع غزة

- دراسة هدى درنوني، (2015) عنوان الدراسة: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

هدفت الدراسة الى الوقوف على طبيعة العنصر البشري المنتمي للمؤسسة الصناعية، الوقوف على مستوى سيادة كل من الإلتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية لدى فئات العمالة بالمؤسسة الصناعية، التحقق من مساهمة القيم التنظيمية في ترسيخ الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية وكانت تساؤلات الدراسة على النحو التالي: التساؤل العام ما هو دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي؟ التساؤلات الجزئية: ما دور القيم التنظيمية في ترسيخ الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية؟

ما دور الممارسات الإدارية في زيادة مستوى الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية؟

ما دور التوقعات التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية؟

التحقق من مساهمة القيم التنظيمية في ترسيخ الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية

المنهج المتبع في الدراسة: إستخدم الباحث المنهج الوصفي لأنه يناسب مع موضوع الدراسة.

أهم النتائج التوصل إليها: لقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

سيادة درجة متوسطة للثقافة التنظيمية في المؤسسة الصناعية.

سيادة درجة متوسطة الإلتزام التنظيمي في المؤسسة الصناعية.

مساهمة القيم التنظيمية في ترسيخ الإلتزام التنظيمي في المؤسسة الصناعية.

عمل الممارسات الإدارية على زيادة مستوى الإلتزام التنظيمي في المؤسسة الصناعية.

تعمل الثقافة التنظيمية على تحقيق الإلتزام التنظيمي في المؤسسة الصناعية.

- دراسة سمية جعيدل (2015)، بعنوان العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم.

حيث هدفت الدراسة لتعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة، التعرف على مستوى الفروق بين العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة باختلاف المتغيرات الديمغرافية "الجنس، الأقدمية، المستوى التعليمي" كذلك الوصول إلى عدد من الإستنتاجات والتوصيات التي تساهم في تعزيز إدراك القيادة الإدارية لوضع السياسات التي تساعد على زيادة

إلتزام العامل في المؤسسة حيث كان التساؤل العام: ما مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي لدى عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط؟ والتساؤلات الجزئية:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي؟ اما المنهج المتبع في الدراسة فكان المنهج الوصفي التحليلي لأنه يناسب مع موضوع الدراسة، ولقد توصل الباحث إلى النتائج التالية: تحقق الفرضية الأولى من هذا البحث في شقها الأول المتعلق بمستوى الشعور بالعدالة التنظيمية، أما الإلتزام التنظيمي فكان مرتفع لدى عينة الدراسة، تحقق الفرضية الثانية من هذا البحث والقائلة بأنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس جاءت لصالح الإناث.

تحقق الفرضية الثالثة من هذا البحث والقائلة بأنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية جاءت لصالح من (1-5 سنوات) في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية ومن (5-10 سنوات) في الإلتزام التنظيمي.

عدم تحقق الفرضية الرابعة من هذا البحث والقائلة بأنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

ضرورة تنمية وزيادة إدراك العمال للعدالة التنظيمية، بما ينعكس بالإيجاب على أداء هؤلاء العمال، وبالتالي على أداء المنظمة ككل.

الإستمرار في تعزيز مستويات الإلتزام التنظيمي.

الإستمرار في تعزيز بيئة العمل الداخلية الإيجابية والعمل على تنمية روح المبادرة والإبداع عن طريق برامج تشجيعية للأفكار الإبداعية ومحاولة العمل بها.

- رابع برباخ بعنوان (2014) " علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية لولاية المسيلة وهي مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص الإدارة والتسيير الإداري، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة، السنة الجامعية 2014/2013.

حيث عالجت الدراسة السلوك التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية كعنصر أساسي في زيادة فعالية المؤسسة الرياضية ورفع كفاءتها وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام والوقوف كذلك على علاقة كل منهما بالمتغيرات الشخصية للعمال مثل الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والمركز الوظيفي، كما هدفت الدراسة إلى قياس مدى التزام عمال المركبات الرياضية وكيفية استغلالها في تحقيق أهداف المنظمة، وقد توصل الباحث إلى ضرورة تحسين العلاقة المهنية بين الإدارة والعمال حتى تكون رافعة جيدة تساهم في تطور الفرد والمؤسسة الرياضية وتكاملهما.

وبناء على هذه النتائج أوصى الباحث بتعزيز وتحسين العلاقة بين الإدارة والعمال حتى تكون رافعة جيدة تساهم في تطور الفرد والمؤسسة الرياضية وتكاملهما من خلال الاحترام والتعاون المثمر من أجل تقديم أفضل الخدمات وذلك من خلال العمل بروح الفريق ومن خلال التعليمات الإدارية الواضحة والواقعية المنطلقة من حاجة العمل والتأكيد على نشر ثقافة المحبة والمودة بين الموظفين وهذا من شأنه الرفع من مستوى الالتزام التنظيمي لديهم.

- ابتسام يوسف محمد مرزوق (2011): بعنوان "استراتيجية الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة غوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين "

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظة الغوث غزة ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (788) معلما ومعلمة بنسبة (62.10) من المجتمع الأصلي، وقد استخدمت الباحثة استبانتي: الأولى لقياس استراتيجية إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، وقد تكونت من (45) فقرة موزعة على المجالات الخمسة (التعاون - التجنب - التنافس - التسوية - التنازل) أما الثانية فقد كانت لقياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي وكالة الغوث بمحافظات غزة من وجهة نظرهم، وتكونت من (20) فقرة موزعة على المجالين (المسؤولية تجاه العمل - الإيمان بالمؤسسة والرغبة في الاستمرار بالعمل). وقد توصلت

الدراسة إلى: مديرو مدارس وكالة غوث يستخدمون جميع استراتيجيات إدارة الصراع ولكن بنسب متفاوتة تتراوح من (02.59) إلى (889.0).

معلمو مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة يتمتعون بمستوى عال من الالتزام التنظيمي بوزن نسبي (19.88%).

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أكبر أو يساوي (0.05) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الالتزام التنظيمي لديهم تعزى لمتغير الجنس، سنوات الخدمة .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الالتزام التنظيمي لديهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي وأوصت الدراسة إلى أهمية بناء علاقات ايجابية بين مدير المدرسة والمعلمين لما لتلك العلاقات من آثار ايجابية على العديد من المتغيرات السلوكية المؤثرة على الالتزام التنظيمي ومستويات الأداء.

• سامي ابراهيم حماد حنونة (2006) " بعنوان " قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين

بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة " رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة

الاعمال، الجامعة الاسلامية غزة،. تمحورت أسئلة الإشكالية في التساؤلات التالية:

ما هو مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة؟

ماهي العوامل التي تؤثر بمستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات؟ الفلسطينية؟

ماهي العناصر الأكثر أهمية في تحقيق مستوى أعلى من الالتزام في تلك الجامعات؟

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وكذلك معرفة مدى تأثير بعض العوامل الديمغرافية الخاصة بالموظفين على مستويات التزامهم التنظيمي مثل: (الجنس، العمر مستوى التعليم، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، مكان، العمل ونوع الوظيفة)، أما بالنسبة لمنهجية الدراسة فتحددت عينة الدراسة بـ 340 موظف وموظفة وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود مستوى عال من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، كما وأشارت الدراسة إلى وجود علاقة بين مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والمتغيرات الديمغرافية التالية: (السن، مستوى التعليمي، مدة الخدمة، المستوى الوظيفي) في حين أظهرت النتائج عدم وجود علاقة في مستوى الالتزام تعزى إلى متغير الجنس ومكان العمل.

- مقبل ضيف الله مقبل الحربي (2006) «ب عنوان " أثر العدالة التنظيمية والمتغيرات الشخصية على الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على شركات ووكالات الأدوية بمدينة جدة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.

وتمحورت أسئلة الإشكالية في التساؤلات التالي: هل يوجد تأثير معنوي للمتغيرات الشخصية (السن، الاقدمية، المستوى التعليمي) على الأبعاد المختلفة للالتزام التنظيمي (الاتجاهي والمعياري والاستمراري)؟ هل يوجد تأثير معنوي على المتغيرات المستقلة مجتمعة (العدالة التنظيمية، المتغيرات الشخصية) على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)؟

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر العدالة التنظيمية والمتغيرات الشخصية على الالتزام التنظيمي حيث تتمثل العدالة التنظيمية في (السن، المستوى التعليمي، مدة الخدمة) والالتزام التنظيمي يتمثل في الالتزام ألتجاهي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري، وقامت منهجية الدراسة على عينة قوامها 330 مفردة وتم استخدام الاستبانة كأداة مناسبة للدراسة .

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن الأبعاد المختلفة للعدالة التنظيمية تؤثر بشكل معنوي على الأبعاد المختلفة للالتزام التنظيمي، كما أوضحت نتائج الدراسة أن عدالة الإجراءات هي أكثر أنواع العدالة التنظيمية تأثيراً على الالتزام التنظيمي المستمر، حيث أن إدراك الفرد لمدى عدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تؤثر على مستقبله الوظيفي يؤثر بشكل معنوي على بقاء الفرد واستمراره في العمل بالمنظمة حفاظاً على المكانة المادية والمعنوية التي يحصل عليها من العمل، كما أظهرت نتائج الدراسة أن أنه لا يوجد فروق معنوية لسن، للمستوى التعليمي، والاقدمية على الأنواع المختلفة للالتزام التنظيمي.

- الفهداوي (2005): بعنوان " دور فرق العمل في الالتزام التنظيمي، مؤتة للبحوث والدراسات،

جامعة مؤتة عمادة البحث العلمي، المجلد 20، العدد 4

حيث هدفت الدراسة إلى: تحليل دور فرق العمل في الالتزام التنظيمي والتعرف على أهمية فرق العمل والالتزام التنظيمي وكذا التعرف على مدى العلاقة والمؤثرات القائمة بين أبعاد فرق العمل بجميع أبعادها والالتزام التنظيمي بجميع أبعاده

وقد استخدم الباحث استبانته قام بتصميمها وجرى ترجمتها إلى اللغة الصينية لتتناسب بعض أفراد العينة الصينية، وتم توزيع (538) استبانته، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن تصورات المبحوثين إزاء أبعاد فرق العمل كانت متوسطة

ثمة علاقة ارتباطية قوية دالة من أبعاد العمل الالتزام التنظيمي، هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين إزاء دور أبعاد فرق العمل في الالتزام التنظيمي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (السن، المستوى التعليمي والوظيفي، الخبرة)

- دراسة الشمالي (2002م) "علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية: راسة تطبيقية على قوات الأمن الخاصة" المملكة العربية السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة المتغيرات التنظيمية (الصيغة الرسمية والمركزية) بمستويات الالتزام التنظيمي لدى ضباط قوات الأمن الخاصة، وكذا معرفة علاقة المتغيرات الوظيفية (الأجور، ومحتوى العمل، وفرص الترقية والتقدم الوظيفي، والقيادة والإشراف، وجماعة العمل) بمستويات الالتزام التنظيمي لدى ضباط قوات الأمن الخاصة.

ولتحقيق هذه الأهداف تم توزيع الاستبانات من اجل جمع البيانات على (300) ضابط، تم استرداد (249) استبانته وقد توصلت الدراسة إلى ان مستوى الالتزام التنظيمي داخل جهاز قوات الأمن الخاصة في منطقة الرياض عالي نسبيا.

ووجود علاقة طردية بين الصيغة الرسمية والالتزام التنظيمي، كما اتضح أن قوات الأمن الخاصة تتقيد بالصيغ الرسمية إلى حد ما في أداء الأعمال. كما توصلت كذلك إلى وجود علاقة عكسية بين مستوى الالتزام التنظيمي والمركزية أي انه كلما زادت المركزية انخفض مستوى الالتزام التنظيمي.

- ياسر فتحي الهنداوي (2002): بعنوان العلاقة بين الالتزام التنظيمي وضغوط العمل الإداري لدي مديري المدارس الابتدائية في مصر

هدف البحث إلى تحقيق عدة أهداف منها:

الكشف عن العلاقة بين الالتزام التنظيمي وضغوط العمل الإداري لدي مديري المدارس الابتدائية في مصر، والاستفادة من ذلك في التوصل إلى مجموعة مقترحات إجرائية لتفعيل هذه العلاقة بما يؤدي إلى تعزيز الالتزام التنظيمي لدي المديرين وتنشيط ضغوط العمل الإيجابية ومواجهة ضغوط العمل السلبية لديهم، تكونت عينة البحث من (615) من مديري المدارس الابتدائية بجمهورية مصر العربية، وقد تم اختبارهم من ثماني محافظات بطريقة عشوائية وقد استخدم البحث الأدوات التالية: مقياس الالتزام التنظيمي (إعداد جون ماير وآخرون 1993: ترجمة الباحث، بتصريح ومقياس ضغوط العمل الإداري (إعداد الباحث) واعتمد البحث على المنهج الارتباطي لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة واستخدم بعض الأساليب الإحصائية مثل معامل ارتباط بيرسون، واختبار (ت) وتحليل التباين توصل الباحث إلى عدة نتائج من أهمها ما يلي: أن

العلاقة بين الالتزام التنظيمي وضغوط العمل الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية تختلف باختلاف كل من شكل الالتزام التنظيمي المدروس، ونوع ضغوط العمل المقصودة، أن الالتزام التنظيمي العام يرتبط طردياً بضغوط العمل الإيجابية لدى مديري المدارس الابتدائية في مصر .

أن الالتزام التنظيمي العام يرتبط ارتباطاً عكسياً غير دال إحصائياً بضغوط العمل السلبية لدى المديرين.

أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الابتدائية في ضغوط العمل (الإيجابية والسلبية) طبقاً لاختلاف كل من (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة الإدارية).

أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الابتدائية في درجات الالتزام التنظيمي العام طبقاً لاختلاف كل من (المستوى التعليمي، الخبرة الإدارية) بينما وجدت فروق دالة طبقاً للجنس وذلك لصالح الذكور وقد تم تفسير نتائج الدراسة في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وقدم البحث مجموعة من التوصيات المصحوبة بإجراءات مقترحة لتنفيذها ومن تلك التوصيات ما يلي: تحقيق الاستقلال الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية وتوفير فرص النمو المهني لمديري المدارس الابتدائية وتحقيق الموائمة المهنية بين قدرات المديرين ومتطلبات الوظيفة وإعادة تصميم وظيفة مدير المدرسة الابتدائية.

7-2-2- الدراسات الأجنبية للالتزام التنظيمي:

• دراسة بون واروموغام Boon and Arumugam (2006) (تأثير الثقافة المؤسسية على

الالتزام التنظيمي: دراسة حالة لمنظمات اشباه الموصلات في ماليزيا"

هدفت هذه الدراسة لاستقصاء تأثير الأبعاد الأربعة للثقافة المؤسسية (فريق العمل، والاتصال، والاعتراف والمكافأة، والتدريب والتطوير) على الالتزام التنظيمي للعاملين ضمن المنظمات الماليزية الست الرئيسية لترزيم أشباه الموصلات. استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق هذه الأهداف وزعت استبانات من خلال البريد الإلكتروني من أجل جمع البيانات عددها (500)، وقد تم استرداد (377)، وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات أظهرت الدراسة أن الاتصال، والتدريب والتطوير، والمكافأة والتقدير، وفريق العمل ارتبطت إيجابياً مع التزام العاملين. كما تم إدراك الاتصال كبعد مؤسسي مسيطر ترافق مع التحسينات المهمة في الالتزام التنظيمي. إضافة إلى أن هذه الدراسة قد ساهمت في فهم أفضل لتأثير الثقافة المؤسسية على الالتزام التنظيمي ضمن العاملين في قطاع أشباه الموصلات الماليزي.

• دراسة قوتما 2004 (Gautam) العلاقة بين أبعاد المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي

Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment in
Nepal

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين أبعاد المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي في نيبال، وطبقت الدراسة على 450 موظف قاموا بتعبئة الاستبيان المعد للدراسة وهم من خمسة منظمات في نيبال تعمل في مجال الاتصالات والتلفزيون والبنوك، وتم الاعتماد على بعدي الإيثار والطاعة من أبعاد المواطنة التنظيمية لمعرفة علاقتها بالالتزام التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين الالتزام المعياري والعاطفي من جهة وأبعاد المواطنة التنظيمية المستخدمة في الدراسة من جهة أخرى، ووجود علاقة سلبية بين الالتزام الاستمراري وبعد الطاعة، وعدم وجود علاقة بين بعد الالتزام المعياري وبعد الإيثار، وأوصت الدراسة إلى إجراء المزيد من الدراسات من هذا النوع على مختلف المنظمات النيابية، حيث أن متغيرات.

مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين عبر الحوافز والترقيات، والعمل على تعزيز الالتزام التنظيمي.

7-3- التعقيب على الدراسات السابقة:

قام الباحث بعرض الدراسات السابقة التي تناولت الاتصال الاداري والالتزام التنظيمي والعديد من الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة المحلية والعربية والأجنبية، اذ لم يعثر الباحث على دراسات مشابهة تناولت المتغيرين معاً، كما عرض الباحث الدراسات التي تتحدث على الاتصال الاداري والدراسات التي تطرقت إلى الالتزام التنظيمي كلاً على حدا، وقد كان من الدراسات ما له علاقة الاتصال الاداري والالتزام التنظيمي، فالدراسات التي تناولها الباحث كلها تصب في مصب واحد هو أن موضوع الاتصال الاداري والالتزام التنظيمي يعتبر من المواضيع التي نالت إهتمام الباحثين، وقد تبين مايلي: أن كل من هذه الدراسات قد إستهدفت التعرف على أحد الجوانب الهامة سواء كانت متعلقة بالاتصال الاداري أو الالتزام التنظيمي وذلك سعياً إلى فهم عميق حول العناصر المكونة لهاذين المفهومين، أو العوامل المؤثرة فيهما، أو المعوقات التي تحد من وجودهما، كما أكدت جميع الدراسات السابقة على فعالية الاتصال الاداري بصفة عامة، وفي الإدارات بصفة خاصة، حيث تسهم في إحداث التغير التنظيمي ورفع مستوى الأداء على المستوى الفردي والمنظمة، وتحقيق الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين، كما أن هذه الدراسات تسهم جميعاً في تعزيز الاتصال الاداري من خلال تهيئة الظروف المناسبة وزيادة الدافعية نحو العمل، والذي يترتب عليه إرتفاع مستوى الالتزام التنظيمي من خلال الإقبال على مهام العمل وإنجازها في أقصر وقت وبأقل تكلفة وجهد، وقد ظهر العديد من أوجه التشابه والإختلاف بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة.

7-4- أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

• من حيث المنهج:

إتبعَت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي حيث تشابهت مع أغلب الدراسات من بينها دراسة سالم العياشي جامعة المسيلة 2019م، ودراسة رابح برباخ جامعة المسيلة 2017م، ودراسة دليلة بركان جامعة بسكرة سنة 2011م، بالإضافة إلى دراسة هدى درنوني جامعة محمد خيضر بسكرة سنة 2016م، ودراسة محمد زحاف 2017، ولم تختلف مع أي دراسة نظراً لأن كل الدراسات في هذا الموضوع إتبعَت المنهج الوصفي.

• من حيث المجتمع والعينة:

1- من حيث المجتمع:

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع الموظفين الإداريين بمقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة، لتتفق مع الدراسات التي إستهدفت الموظفين في مجال التسيير الرياضي مثل: دراسة "سالم العياشي" من جامعة المسيلة، والذي إستهدف الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر، والذي إستهدف موظفي مديريات الشباب والرياضة، وكذلك مع دراسة "رابح برباخ"، والذي إستهدف عمال المركبات الرياضية، في حين إختلفت مع باقي الدراسات والتي إستهدفت الموظفين في مجالات أخرى "الصناعي، الأمني، الخدماتي.....إلخ".

2- من حيث العينة:

إستهدفت الدراسة الحالية عينة عشوائية بسيطة، للتعق ودراسة سامية رضوان 2006 جامعة قسنطينة، بحثت إعتمدت على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة الأصلي والمتمثل في مؤسسة إقتصادية، ودراسة رابح برباخ جامعة المسيلة سنة 2014م، والذي إعتمد فيه على عينة عشوائية بسيطة من عمال الإداريين بالمركبات الرياضية، ودراسة محمد زحاف سنة 2017م، حيث تم إختيار عينة عشوائية بسيطة من عمال مديريةية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، ودراسة الزوبير جندي واقبال العربي سنة 2021، لدى عمال مؤسسة سونلغاز بولاية الجلفة، حيث إعتمد على العينة العشوائية لإختيار عمال مؤسسة سونلغاز بولاية الجلفة، كما إتفقت مع دراسة دراسة براون (Brown-) 2003 بعنوان العلاقة بين تصور العاملين لمشرفيهم المباشرين والسلوكيات القيادية وبين أنماط الالتزام التنظيمي في للولايات المتحدة الأمريكية،

في حين إختلفت هذه الدراسة مع دراسة محمد إسماعيل داود الجماسي، جامعة الأقصى سنة 2016م، حيث قام الباحث بأسلوب المسح الشامل للعاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة،

وإختلفت أيضاً مع دراسة عاشوري إبتسام سنة 2015م من بسكرة، حيث إعتمدت على أسلوب المسح الشامل على العاملين الذين يزاولون مهامهم على مستوى مديرية الترقية والتسيير العقاري بولاية الجلفة، وشهدت الدراسات السابقة إختلافاً وتنوعاً في إختيار مجتمع الدراسة.

● من حيث أداة الدراسة:

تشابهت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في إستخدامها للاستبيان مثل دراسة صورية بوطرفة جامعة بسكرة سنة 2016، ودراسة محمد إسماعيل داود الجماسي، جامعة الأقصى سنة 2016، ودراسة هناء مارس جامعة منثوري قسنطينة، 2008، ودراسة هدى درنوني، جامعة بسكرة سنة 2015، ودراسة رايح برباخ جامعة المسيلة سنة 2014، ودراسة جلال الدين بوعطيط جامعة قسنطينة، 2009، ودراسة احمد مصمح: جامعة القدس المفتوحة، كذلك دراسة دراسة بون واروموغام Boon and Arumugam (2006) "في ماليزيا" واتفقت أيضاً مع دراسة سامي ابراهيم حماد حنونة، الجامعة الاسلامية غزة، 2006.

وإختلفت مع دراسة سمية جقيدل، جامعة بسكرة سنة 2015، والتي إعتمدت على الإستبيان وفقاً للتدرج الثلاثي على طريقة ليكرت كذلك محمد زحاف، المجلة العلمية لعلوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية، جامعة مستغانم الجزائر (2016) والذي ستعمل المسح الشامل وفقاً للتدرج الثلاثي على طريقة ليكرت.

● من حيث الأهداف:

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن علاقة الاتصال الاداري بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة، لتتفق مع الدراسات التي إستهدفت الموظفين في مجال التسيير الرياضي مثل: دراسة "سالم العياشي" من جامعة المسيلة، والذي هدفت دراسته لمعرفة العلاقة الإرتباطية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر، كما تشابهت مع دراسة "رايح برباخ"، والذي هدفت دراسته للتعرف عن علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الإلتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية، كذلك دراسة محمد زحاف في حين اختلفت مع دراسة رضوان سامية (2006) بعنوان أثر الاتصالات غير رسمية على الروح المعنوية لدى العمال هدفت الدراسة إلى تبيان الاثر الفعلي للاتصالات الغير رسمية على الروح المعنوية للعامل وذلك بإسقاط الدراسة التطبيقية على الميدان (المؤسسة العمومية لعتاد الاشغال العمومية) وتلخصت اشكالية حول: هل الاتصالات غير الرسمية ضرورة بالنسبة للعمال وهل تساهم في رفع روحهم المعنوية، ودراسة "هدى درنوني، جامعة بسكرة" والتي كشفت عن دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة،

وأيضاً دراسة Neves Eisenberger (2012) "الاتصال الإداري والأداء الوظيفي مساهمة في دعم التنظيم" هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الاتصال الإداري والمساهمة في الدعم التنظيمي ومعرفة نتائجه على الأداء الوظيفي.

• من حيث البيئة المكانية والحدود الدراسية:

طبقت الدراسة الحالية على البيئة الجزائرية في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة، لتتشابه من حيث البيئة مع عدة دراسات منها دراسة كل من "سالم العياشي"، "صورية بوطرفة"، "هدى درنوني"، يوسف إبتسام، رابح برباخ، سمية جقيدل"، وإختلفت مع بقية الدراسات الأخرى كدراسة أحمد صادق محمد الرقب، محمد إسماعيل داود الجماسي، الشمالي 2002، ودراسة الدكتور ودراسة ياسر فتحي الهنداوي 2002.

7-5- إستفادة الباحث من الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات السابقة إستفاد الباحث ما يلي:

- كان للدراسات السابقة فائدة كبيرة في مساعدة الباحث في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة الأمر الذي ساهم في صياغة وضبط مشكلة البحث وفروض الدراسة بشكل دقيق.
- الإستفادة من المادة العلمية وتدعيم للخلفية النظرية.
- ضبط المنهج المناسب الذي يتماشى مع طبيعة الدراسة.
- التعرف على أهم المحاور التي تتعلق بالاتصال الإداري والإلتزام التنظيمي.
- ضبط عبارات الإستبيان الخاصة بالدراسة من خلال الإطلاع على جل الإستبيانات المستعملة في هذا الصدد.
- الإطلاع على الأدوات الإحصائية المستعملة في الدراسات السابقة ومحاولة الإستعانة ببعضها والتي تتماشى مع فرضيات الدراسة.
- الإستفادة من أهم النتائج وإقتراحات الدراسات السابقة ومحاولة مقارنتها مع معطيات نتائج التي خرجت بها دراستنا وتوظيفها في المناقشة والتفسير.

7-6- ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

في ضوء مراجعة الباحث للدراسات السابقة وجد تنوعاً في الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة في موضوع الاتصال الإداري وعلى الرغم من تعدد الدراسات السابقة التي تطرقت إلى دراسة موضوع الاتصال الإداري أو الإلتزام التنظيمي إلا أن أغلبها أجريت في الخارج أي أنه لم تجرى أي دراسة في الجزائر على

علاقة الاتصال الاداري بالالتزام التنظيمي، كما اختلفت أيضا من حيث البيئة الدراسية أو مكان إجراء الدراسة فمختلف الدراسات السابقة طبقت على الموظفين في المديریات والمنظمات العربية والأجنبية سواء كانت رياضية أو غيرها، أما دراستنا فقد طبقت في وزارة الشاب والرياضة بالجزائر العاصمة والتي تتولى الإشراف والرقابة على الهيئات واللجان والجمعيات والإتحادات والمديریات الرياضية، فهي هيئة مكلفة بشؤون الشاب والرياضة.

كما ركزت دراستنا الحالية على معرفة العلاقة الإرتباطية بين الاتصال الاداري والالتزام التنظيمي، في حين تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة في دراسة العلاقة بين الاتصال الاداري ومتغيرات أخرى مثل الأداء الوظيفي وعلاقتها بالإبداع الإداري، كذلك قياس علاقة الاتصال الاداري على متغيرات أخرى. كما تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها من حيث الأبعاد التي تم التركيز عليها، وذلك من خلال الربط بين محاور الاتصال الاداري بالالتزام التنظيمي، وهذا الربط لم يتم التطرق إليه في الدراسات السابقة، حيث استخدم الالتزام التنظيمي في هذه الدراسة كمتغير ثاني بالإضافة إلى الاتصال الاداري الذي استخدم كمتغير أول.

الجانِب النظري



الخلفية المعرفية النظرية للبحث

الفصل الأول



الاتصال الإداري

تمهيد:

تعتبر عملية الاتصال ركنا رئيسيا في المساهمة بقسط كبير في نجاح المؤسسة الرياضية، وبلوغ أهدافها كما يتوقف نجاح الإدارة إلى حد كبير على مقدار تفهم الاتصال لعملية الاتصال بالرغم من كونها وسيلة وليست هدفا في حد ذاته، فهي عملية ضرورية، وهامة في تنسيق جهود وأنشطة التقسيمات المختلفة للمؤسسة والعاملين بها، فالالاتصال الجيد يميل إلى تشجيع وتحفيز الأفراد لتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم، وهذا ما يضمن تنفيذ الخطط والبرامج، فبدون اتصال يحدث هناك خلل في التعامل بين المشرف أو المسؤول مع مرؤوسيه والمرؤوسين مع رؤسائهم، وهذا بدوره يؤدي إلى نقص في الكفاية الإنتاجية، ونظرا للدور الذي يلعبه الاتصال في المؤسسة الرياضية فإننا سوف نتعرض في هذا الفصل إلى مفهوم الاتصال وأهميته، العناصر الرئيسية لعملية الاتصال، أهداف الاتصال، وظائف وأنواع الاتصال كما سنستعرض في هذا الفصل طرق وأساليب الاتصال، وفي الأخير سنتطرق إلى معوقات الاتصال.

1-1- مفهوم الإتصال:

هو عملية إرسال واستقبال للمعلومات بين الطرفين (مرسل ومستقبل) وهذا يعني التفاعل والمشاركة بينهما حول معلومة أو رأي أو اتجاه أو سلوك، وكلمة اتصال هي مشتقة من الأصل اللاتيني للفعل communicat وهي تعني المشاركة وهناك من يرى أن كلمة الاتصال ترجع للكلمة اللاتينية communis وتعني Common أي مشترك أو عام. وفي كلتا الحالتين، نجد أن كلمة الاتصال مرتبطة بمعنى فكرة أو شيء أو فعل ما. (احمد، 1983، ص 11).

وترى "جيهان رشتي" أن الاتصال هو: " العملية التي يتفاعل بمقتضاها المتلقي ومرسل الرسالة في مضامين اجتماعية معينة، وفي هذا التفاعل يتم نقل أفكار ومعلومات بين الأفراد عن قضية معينة أو معنى مجرد، فنحن عندما نتصل نحاول أن نشرك الآخرين ونشترك معهم في المعلومات والأفكار فالإتصال يقوم على المشاركة في المعلومات والصور الذهنية والآراء". (رشتي، 1905، ص 53)

ويرى "عاطف عدلي العبد" أن الإتصال هو: " تنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات من طرف لآخر من خلال عملية ديناميكية مستمرة ليس لها بداية أو نهاية "

أما سمير حسين فيعرف الاتصال على أنه: " النشاط الذي يستهدف تحقيق العمومية أو الذبوع أو الانتشار أو المألوفة لفكرة أو موضوع أو قضية عن طريق انتقال المعلومات والأفكار والآراء أو الاتجاهات من شخص أو جماعة إلى شخص أو جماعة أخرى باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم بنفس الدرجة لدى كل من الطرفين".

من كل هذه التعريفات نستطيع تعريف الاتصال الإداري على أنه: تلك العملية التي من خلالها إيصال المعلومات والأفكار من مختلف الأقسام أو الإدارات الفرعية المكونة للهيكل التنظيمي للإدارة أو العكس والتي على أساسها تتخذ القرارات.

1-1-1- عند العلماء الغربيين:

عرف العالم الاجتماعي "تشارلز كولي-1979-" الاتصال على أنه: «ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان، وهي تتضمن تعبيرات الوجه والإيماءات والإشارات ونغمات الصوت والكلمات والطباعة والخطوط الحديدية... وكل تلك التدابير التي تعمل بسرعة وكفاءة على قهر بعدي الزمان والمكان"... فالإتصال حسب كولي هو الآلية التي توجد فيها العلاقات الإنسانية وتنمو عن طريق استعمال الرموز ووسائل نقلها وحفظها. (العبد، 1993، ص 15)

أما "كارل هوفلاند" فيعرف الاتصال بأنه: " العملية التي ينقل بمقتضاها الفرد أو القارئ بالاتصال منبهات وعادة ما تكون رموزا لغوية لكي يعدل سلوك الأفراد الآخرين أي مستقبل للرسالة. (فهمني، 2007، ص 24)

وتعرفه الجمعية القومية لدراسة الاتصال بأنه: تبادل مشترك للحقائق أو الأفكار أو الآراء مما يتطلب عرضا واستقبالا يؤدي إلى التفاهم بين كافة العناصر بغض النظر عن وجود أو عدم وجود انسجام ضمني". (عيساني، 2007، ص 43)

1-1-2- عند العلماء العرب:

يعرف إبراهيم إمام الاتصال بأنه: حاصل العملية الاجتماعية والوسيلة التي يستخدمها الإنسان لتنظيم واستقرار وتغيير حياته الاجتماعية ونقل أشكالها ومعناها عن طريق التسجيل والتعبير والتعليم... أما سمير حسين فيعرف الاتصال على أنه: " النشاط الذي يستهدف تحقيق العمومية أو الذبوع أو الانتشار أو المألوفة لفكرة أو موضوع أو قضية عن طريق انتقال المعلومات والأفكار والآراء أو الاتجاهات من شخص أو جماعة إلى شخص أو جماعة أخرى باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم بنفس الدرجة لدى كل من الطرفين..."

ويرى "عاطف عدلي العبد" أن الاتصال هو: " تنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات من طرف لآخر من خلال عملية ديناميكية مستمرة ليس لها بداية أو نهاية ". (العبد، 1993، ص 12)

وترى "جيهان رشتي" أن الاتصال هو: " العملية التي يتفاعل بمقتضاها المتلقي ومرسل الرسالة في مضامين اجتماعية معينة، وفي هذا التفاعل يتم نقل أفكار ومعلومات بين الأفراد عن قضية معينة أو معنى مجرد، فنحن عندما نتصل نحاول أن نشرك الآخرين ونشترك معهم في المعلومات والأفكار فالإتصال يقوم على المشاركة في المعلومات والصور الذهنية والآراء ". (جيهان، 2019، ص 53)

كما يمكن اعتباره عملية إرسال واستقبال رموز ورسائل سواء كانت هذه الرموز شفاهية أو كتابية أو لفظية، وتعتبر عملية الاتصال أساساً للتفاعل الاجتماعي الذي يؤدي إلى نشوء علاقات متنوعة ومتعددة في مختلف المواقف سواء كان بين شخصين أو أكثر.

من كل هذه التعريفات نستطيع تعريف الاتصال على أنه: " ترجمة للأفكار والمشاعر، والتعبير عنها برموز ذات معنى وكذا تبادلها مع الآخرين لأنه عبارة عن عملية اجتماعية مستمرة.

1-2- خصائص الاتصال:

- **التلقائية:** إن أفراد المجتمع مدفوعين اجتماعيا إلى الاتصال ببعضهم البعض بطريقة تلقائية حتى يتمكنوا من الاستمرار في حياتهم الاجتماعية وعلى هذا فإن الاتصال هو من صنع الإنسان والمجتمع حيث يمكن من خلاله تحقيق الأهداف التي يسعى المجتمع إلى تحقيقها.
- **الانتشار:** يعتبر الاتصال من الظواهر الهامة والمنتشرة على مستوى الأفراد والجماعات، كما يمارس في كافة المنظمات المحلية والإقليمية والدولية، حيث لا يمكن أن نتصور وجود إنسان يعيش بمفرده وبعبدا عن الأحداث التي تدور في مجتمعه، كما لا يستطيع الفرد إشباع حاجاته إلا من خلال الاتصال بالأفراد الآخرين، وكذلك الحال بالنسبة للجماعة والمجتمع.
- **الموضوعية والواقعية:** الاتصال حقيقة واقعة بين الأخصائي الاجتماعي والأفراد أو الجماعات والمجتمعات، ويدور خلاله حديث يقود إلى تحقيق الهدف. فالاتصال لا يخضع للعوامل الذاتية وإنما يخضع لعوامل موضوعية فلا يمكن لإنسان أن يخفي مشاعره السلبية اتجاه شخص آخر مهما مرت الأيام ولا بد أن يعبر الاتصال عن نفسه من خلال المشاعر الحقيقية والواقعية التي تربط الأحداث في زمان ومكان معينين، وعلى هذا فإن الاتصال يستمد أصوله وجذوره من الواقع وما يترتب عليه من تأثيرات متبادلة بين أطرافه.
- **يعمل على ترابط المجتمع:** يعبر الاتصال وسيلة لتحقيق الترابط والتماسك بين أفراد المجتمع ومؤسساته من خلال مواجهة الشائعات وكل ما من شأنه أن يسيء إلى أمن الأفراد والمجتمع وهو بذلك يعمل على بث ونقل القيم والعادات والتقاليد وكل هذا ذو قيمة ثقافية أو حضارة البلد ثم العمل على المحافظة على السلوك الجيد والحرص عليه ودعوة المجتمع إلى التمسك به بما يحافظ على هوية المجتمع وتحقيق الترابط بين أفراد ونبذ السلوك السيئ الذي يضر بالمجتمع ويجب أن ندرك أن هنالك بعض الحقائق التي لا ندرك أثناء الاتصال...إننا لا ننقل المعلومات فقط بل ننقل أيضا العديد من الرسائل الأخرى وهذه الرسائل قد تكون...: على مستوى المجتمع:
 - الوقائع، الخبرات، الأفكار، المطالب، وكلها يعبر عنها باستخدام الكلمات. أو على مستوى العلاقات وتتضمن:
- **الحالة الوجدانية، طريقة تقدير الآخرين وكيفية التعامل معهم.**
- **الجاذبية:** أساليب الاتصال تعني مختلف الطرق التي تنتقل بها الرموز أو المعاني أو الأفكار بين الأفراد والجامعات وتتراوح هذه الطرق بين الغامضة الغير محددة إلى القواعد القانونية الصارمة

والمفصلة ومن الكتابة التصويرية البدائية إلى الفن الاختزالي وتقدم الأقمار الصناعية... وكل هذه الأساليب لها تأثير على أفراد المجتمع وهذه الجاذبية قد تكون: - جاذبية شعور حماسية.

- جاذبية الشعور الهادئة. (بدوي، 1988، ص 52.57)

ومن هنا فإن الاتصال له جاذبية تجعل الإنسان لا يكف عن تدعيم شبكة اتصالية اجتماعية كأقاربه وزملائه في العمل وأصدقائه، بل وأنه لا يكتفي بذلك دائما بل يوسع من دائرة معارفه بتكوين علاقات مع أفراد وجماعات أخرى.

- **الاتصال طبيعة تاريخية:** حيث كان الاتصال في بدايته يقوم على المواجهة أي المواجهة وجها لوجه إلا أنه مع تطور الحياة الاجتماعية وتعدد الرسائل أصبحت الرسائل تتقل عن طريق شخص آخر ثم اخترعت الكتابة فأدت إلى رجوع الاتصال بين الأفراد والمجموعات، ثم ظهرت أساليب الاتصال المماثلة من وسائل سمعية بصرية، وسهل الاتصال بين العالم بل أصبح حاليا عنصر الزمن غير موجود حيث يمكن عمل أي اتصال في خلال ثوان معدودة بعد أن كان ذلك يستغرق شهورا عديدة.

1-3- فوائد الاتصال الإداري:

- تفهم الفرد للعمل المكلف به
- التعرف على مشكلات ومعوقات العمل
- تدعيم مفهوم العلاقات الإنسانية
- تحقيق التنسيق في الأداء
- تدعيم العلاقات بين أعضاء الفريق. (وآخرون، 2002، ص 56)

1-4- نظريات الاتصال الإداري:

- **نظرية أرسطو:** هو صاحب نظرية متطورة نحو فهم ظاهرة الاتصال رغم بعده عن عصرنا الحالي بحوالي 2577 عام فهو أول من إطارا نظريا لعملية الاتصال من خلال ثلاثة عناصر هي: الخطيب والخطبة والمستمع. وبترجمة هذه العناصر لتتفق مع عناصر الاتصال المباشر: يمكن القول أنها تتضمن مرسلا ورسالة ومستقبلا، بالإضافة إلى بروز ثلاثة مبادئ هي: تدفق الاتصال ذي الاتجاه الأحادي اعتماد نجاح الاتصال على قدرات المرسل عدم معرفة كيفية استقبال الرسالة والاتصال بالنسبة لأرسطو اتصال غير مباشر، يحاول فيه التحدث أن يقنع غيره، وأن يحقق هدفه مع مستمعه، عن طريق صياغة قوية للحجج التي يعرفها (روبن، 1992، ص 68)

- 4-2 نظرية كينيث بيرك (K · BURKE) تنتمي هذه النظرية إلى الاتجاه الدرامي في دراسة

الاتصال البلاغي من خلال النظر إلى الحدث وأهم مفاهيم الدراما المثيرة لحوافز الفعل الاتصالي، بمعنى وجود علاقة قائمة بين الحدث والمعنى بالاتصال ويرى "حبيب وآخرون" أن هذا النموذج مكون من خمسة أركان هي:

-الحدث الذي يشمل الفعل الحادث والمشهد المشكل لخلفية الحدث وموقف فعل الاتصال القائم

بالاتصال ومشاركه في فعل العمل الاتصالي

-الوسائل والأدوات المستخدمة

-الهدف المسبب لإحداث الفاعل للعمل الاتصالي.

-ويتضمن هذا النموذج النقاط المتعلقة بنموذج (أرسطو) ولكنه يتميز ب وجود عناصر: الوقت،

الوسيلة والسبب. (احمد، 2712/2713، ص 78)

- 4-3 نظرية لا زويل (LASSWELL) يرى (روبن برنت) إن صاحب هذه النظرية قد فسر عملية

الاتصال بالعبرة: من يقول ماذا ولمن وبأي وسيلة وبأي اثر.

- 4-4 (SHANNON WEAVER) نظرية شانون وويفر هذه النظرية تتضمن مصدرا ومرسلا

وإشارة ومستقبلا وهما ويرتبط بالإشارة وسيلة اتصال تقع تحت تأثير التداخل أو التشويش، وينقسم هذا التشويش أو الضوضاء إلى تشويش طبيعي أو مادي وآخر دلالي ومن أمثلة النوع الأول حدوث صوت مزعج كصوت الجمهور أو صوت المذياع أثناء الحديث مما يشوش على المعنى، أو يمنع وصوله ومن أمثلة النوع الثاني اختلاف مدلولات الألفاظ ضمن عبارات الحديث مما يحدث تفاوتاً في فهم المعنى المقصود، والتأثر به . (سالم، 2003، ص 22)

- 4-5 نظرية بيرلو (BERLO): لا يختلف هذا النموذج عن النماذج السابقة في توجيه تدفق

الاتصال حيث يتألف من أربعة عناصر هي المصدر، الرسالة، الوسيلة والمستقبل، وهذا النموذج بترابط مكوناته يقدم بعداً جديداً لعملية الاتصال، بالإشارة إلى هذا المنظور لا يمكن تحديد بداية عملية الاتصال أو نهايتها، لأنها تحدث متصلة وهذا النموذج دال على أن الهدف من عملية الاتصال التأثير على الآخرين وأن الاتصال أداء شخصي يعتمد على قدرات المرسل، واتجاهها. (سلامة، 2003، ص 78).

- 4-6 نظرية شرام (SHRAMM) هذه النظرية قد أشارت إلى أن عملية الاتصال اللفظي عملية

دائرية تبدأ بإرسال للرسالة اللفظية بعد تحليلها للوقوف على مناسبتها للموقف، والهدف ثم سيتقبلها

المستقبل ليقوم هو الآخر بتحليلها للوقوف على مضمونها واتخاذ قرار يتعلق بردة الفعل المناسبة والتي هي بمثابة رسالة جديدة يستقبلها المرسل الأول. (احمد، 2013/2012، ص 79)

- 4-7 نظرية ويستلي وماكلين (WESTLEY ET MACLEAN) هذه النظرية تعتبر الأكثر شمولاً لعناصر عملية الاتصال، ومتغيراتها الرئيسية، والأكثر مناسبة لنظم مستويات الاتصال من الناحية الوصفية إذ انه يعد الأدوار الاتصالية المختلفة، والمتوقعة جزء من البيئة المرتبطة بحدث الاتصال أو إحداثه، كما أنها نظرية تهتم بالتغذية الراجعة من حيث فهم أثرها على بيئة الاتصال ومكوناتها وتشير إلى عنصر اتصالي مهم، وهو ما يسمى بالقصدية والدال على وجود رسائل هادفة ومقصودة لإحداث أثر محدد ووجود رسائل غير هادفة، ولا تقصد التأثير المباشر في المتلقي.

1-5- أهمية الاتصال الإداري:

إن أي منظمة عبارة عن نسق إجماعي مفتوح يضم أفراداً وجماعات تعمل معا لتحقيق آمال ورغبات وأهداف مشتركة، ويمثل الإيصال- تبادل المعلومات والآراء والمشاعر والمقترحات والخطط والسياسات... وغيرها بين أجزاء المنظمة -روح المنظمة والعنصر الحيوي في ديناميكية التجمع البشري، فالاتصال الفعال هو مفتاح الإدارة، وعليه يتوقف بقاؤها إضافة إلى أن أي عمل في الاتصال يؤثر على المنظمة بطريقة ما، فهو يعمل على الربط بين أهداف الفرد والجماعات وأهداف المنظمة، فهناك علاقة طردية بين الاتصال من ناحية، وبين الأداء والإبداع والالتزام الوظيفي (حريم، 2003، ص 243)

وما يؤكد أهمية الاتصال في المنظمة، مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية - إلتون مايو - حيث أن الدراسة الاجتماعية يجب أن تبدأ بملاحظة دقيقة لما يسمى الاتصال، فهذه المشكلة بدون شك هي نقطة الضعف التي تواجه الحضارة اليوم. (لطفی، 1982، ص 69)

فيشير إلتون مايو إلى أهمية الاتصال باعتباره أحد العوامل الرئيسية لقيام العلاقات الإنسانية داخل المنظمة. وأشارت العديد من البحوث والدراسات بأن الاتصال يستغرق ما بين 05% إلى 97% من ساعات العمل اليومية، لذلك يعتبر بمثابة الدم المتدفق عبر الشرايين الحياتية للمؤسسة إذ لولا الاتصال لا تستطيع (المنظمة) أن تحقق سبل الاستمرار والبقاء، بل أنها تتعرض حتى للضمور وتموت الحركة الدائبة للمؤسسة. (عياصرة، 2007، ص 20)

فالدراسة الراهنة تشير إلى دور الاتصال (الإداري) في تطوير الإدارة بقيام علاقة إيجابية بين الموظفين والإدارة خاصة إذا وجدت الإدارة طريقة مثلى لتحقيق أهدافها والتمثلة في تدعيم الاتصالات

الرسمية، وهذا التحقيق والتعاون المتبادل والمتربط بينها وبين الموظفين مبني على أساس الثقة المتبادلة بينهما.

فمن خلال ما سبق نلاحظ أن أهمية الاتصال تنبع من كونه أحد المواضيع الهامة والضرورية في التنظيم، فهو ينتشر في جسم الوظيفة الإدارية كلها ولا يوجد عمل يتم عن طريق التعاون مع الآخرين، إلا وكان الاتصال عاملاً حاسماً فيه، فهو يعمل على تحقيق النجاح والفعالية الإدارية ويمكن إيجاز الأهمية التي ينطوي عليها الاتصال في المنظمة.

- الاتصالات وسيلة هادفة في ضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة.
- الاتصالات عبارة عن نشاطات إدارية واجتماعية ونفسية داخل المنظمة.
- تعتبر الاتصالات بين الأفراد والعاملين وسيلة ضرورية في توجيه وتغيير السلوك على الصعيدين الفردي والجماعي في المنظمة.
- تعتبر الاتصالات وسيلة أساسية لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة داخل المنظمة.
- يتم من خلال الاتصال إطلاع الرئيس على أنشطة مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف على مدى تقبلهم لآرائه وأفكاره، وصيغ عمله داخل المنظمة.
- يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة للاتصال مما يساهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية، وتحقيق المنظمة لنجاحها ونموها وتطورها (محمود، 2008، ص 118).

1-6- العناصر الرئيسية لعملية الاتصال الإداري:

- من الضروري لاستكمال عملية الاتصال التعرف على عناصره المختلفة ولا يمكننا الحديث عن هذه العملية "الاتصال" إلا إذا بينا ولو بشكل وجيز العناصر الأساسية التي تتكون منها عملية الاتصال:
- **المرسل:** هو الجهة الذي ينقل الرسالة، المعلومات أو الأفكار أو البيانات إلى الطرف الآخر، وهذا قصد إثارة سلوكيات محددة لديه، وقد يكون المرسل فرد أو جماعة داخل المؤسسة وليس من الضروري أن يكون المرسل هو المدير، بل قد يكون أحد المرؤوسين الذي يتولى عملية بث لهذه المعلومات، وفي بعض الأحيان يعتبر المرسل المسئول عن إعداد وتوجيه المعلومات والمفاهيم والأفكار. (vanoye، 1973، p. 13)
 - يقوم المرسل بتحديد الأفكار والآراء والاتجاهات التي يرغب بإيصالها إلى الآخرين، ومن ثم ينظمها ويختار الأسلوب الأنسب لنقلها.

-يقوم المرسل بتوضيح هذه الأفكار والآراء والاتجاهات لمن هم في حاجة إليها ولكي يكون المرسل فعالا يجب عليه مراعاة ما يلي:

أ- يجب أن يعرف المرسل ما يريد إيصاله، فإذا لم تكن الرسالة واضحة في ذهنه، فسيكون في الغالب عاجزا عن شرحها أو إيصالها لأي شخص.

ب- يجب أن يتأكد المرسل من معرفته للمعنى الذي يريد للشخص الآخر أن يحصل عليه من الرسالة، فالمعنى الذي سيحصل عليه المستقبل يحدد في الغالب شكل السلوك الذي سيسلكه أو تحدد طبيعة الاستجابة لهذه الرسالة.

ج- أن يختار وسيلة التعبير المناسبة بحيث يستطيع المستقبل فهمها.

• **الرسالة:** هي الركن الثاني في عملية الاتصال وأهم عنصر من عناصر الاتصال، فهي تتمثل في الأفكار والكلمات والمعلومات والبيانات التي يتم تناقلها، أو هي تلك المعاني التي يراد توصيلها إلى مستقبلها من أجل تحقيق هدف معين وقد تأخذ هذه المعاني صورة لفظية، شفوية أو مكتوبة، أو غير لفظية كالإشارات وغيرها.

فيجب على المرسل أن يتقن صياغة معاني الرسالة حسب مستويات مستقبلها

ولكي تحقق الرسالة غايتها وهدفها كان لا بد أن تتوفر فيها الخصائص التالية:

أ- دقة بناء وإخراج الرسالة، سواء كان ذلك في اختيار الألفاظ والمصطلحات المؤثرة نفسيا في المستقبل أو في استخدام العبارات الفعالة في الجمهور المعني بالرسالة. (حسن، 2001، ص 106)

ب- عدم وجود بدائل متوفرة وجاهزة للرسالة، ففي حالة وجود بديل أو أكثر للفكرة أو المضمون فإنه يتوجب على المرسل التأكد من عدم لجوء المستقبل إلى الفكرة أو المضمون الذي تحمله الرسالة الأخرى خاصة إذا ما تميزت عليها ببعض الجوانب المؤثرة.

ج- خلو الرسالة من الأخطاء المطبعية في حالة الاتصال المكتوب أو المطبوع أو النحوية التعبيرية في الاتصال الشفوي والمسموع، وحتى المكتوب.

• **القناة:** وتسمى أيضا الوسيلة، وهي القناة أو الإدارة التي تستخدم في نقل الرسالة أو المعلومة، وقد تكون هذه الوسيلة إما لفظية مثل: "النشرات أو الخطابات" وإما كتابية كالكتب والمذكرات و"التقارير" وحتى تصويرية كالصور أو الرسوم التوضيحية، هذا بالإضافة إلى جملة من الرسائل كالتلفون، الفاكس، المقابلات الشخصية كما يمكن أن تكون الوسيلة رسمية أو غير رسمية.

(عياصرة، 2007، ص 34.35)

فالرسمية منها هي التي يعترف بها الهيكل التنظيمي للإدارة كالتقرير والخطابات مثلاً. أما الوسائل غير الرسمية كالأحاديث الودية، والحفلات، والمناقشات في فترات الراحة فهي مهمة أيضاً، وعليه فكلاهما ضروري بالنسبة للإدارة، ويتوقف اختيار الوسيلة على عدة عوامل منها:

-مدى أهمية الرسالة.

-درجة سرية الرسالة.

-السرعة اللازمة لإجراء الاتصال.

-تكلفة استخدام الرسالة.

• **المستقبل:** وهو الشخص أو الجهة التي توجه إليه الرسالة، ويجب على المرسل إليه أن يقوم بحل أو فك رموز الرسالة بغية التوصل إلى تفسير لمحتواها وفهم معناها، ويتلقن المستقبل الرسالة من خلال السمع أو البصر ويجب ألا يقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل، ولكن بما يقوم به المستقبل من سلوكيات تدل على نجاح الاتصال وتحقيق الهدف.

ولكي يكون المستقبل فعلاً في عملية الاتصال عليه مراعاة التالي: (حسن، 2001، ص 100-108)
-أن يقوم بتنمية قدراته على الإدراك والاستيعاب (أي ثقافته وخبرته ومعرفته بالموضوع الذي يقوم باستقباله) .

-أن يكون حساساً في الإنصات والاستماع بموضوعية.

- وتجدر الإشارة إلى أن الاتصال عملية مشتركة بين المرسل والمستقبل ويتم التفاعل بينهم من خلال تبادل الرسائل في نفس الموقف الاتصالي، بمعنى أن المرسل يصبح مستقبلاً والمستقبل يصبح مرسلًا وهكذا يتم تبادل الأدوار شكل متتابع، وبخاصة عندما يتم الحوار بينهما، وبالتالي فإن عملية الاتصال لا تسيد باتجاه واحد بل باتجاهين.

وعلى المرسل إليه بعد تسلمه الرسالة أن يقوم بفك الترميز ثم فهم الرسالة أو عدم فهمها ثم بعد ذلك يقرر القبول أو الرفض.

• **التغذية الراجعة:** تشكل التغذية الراجعة الأداة الأهم التي يتم التعبير من خلالها عن فهم المستقبل لرسالة المرسل وقبولها أو رفضها، أي أن التغذية الراجعة تجسد التفاعل والتجاوب بين المرسل والمستقبل، ويقصد بها التغذية الراجعة أنها جميع أنواع ردود الأفعال والاستجابات التي يقوم بها المستقبل، والتي تمكن المرسل من التعرف على درجة فعاليته الاتصال (عياصرة، 2007، ص 41-44) . وبعبارة أخرى أنها تمكن المرسل من إصدار الأحكام على قدرته في عملية الاتصال،

ومن خلال التغذية الراجعة يتبادل المرسل والمستقبل للأدوار، بحيث يصبح المرسل مستقبلاً ومرسلاً مرة أخرى ويصبح المستقبل مرسلاً تارة ومستقبلاً تارة أخرى، ومن خلالها تتم أيضاً دورة عملية الاتصال.

- **التشويش:** وهو كل ما من شأنه أن يعيق ويقلل من دقة وفعالية عملية الاتصال وقد يتواجد في أي مرحلة من مراحل الاتصال أو من خلال أي عنصر من مكونات عملية الاتصال وعلى هذا الأساس فإن التشويش عادة ما يكون معنوياً إذا ارتبط بالجوانب الإدراكية والاجتماعية للمرسل أو المستقبل كما قد يكون مادياً إذا ارتبط بوسائل الاتصال المادية والتقنية.
- والتشويش مفهوم شامل يشمل كل ما يؤثر في كفاءة وفعالية وصول الرسالة بشكل جيد إلى المستقبل وإدراكها، وهذه المؤثرات أو العوامل منفردة أو مجتمعة تلعب دوراً حاسماً ومهماً في التأثير سلباً على عملية الاتصال ولذلك فإنه من الضروري استيعاب وإدراك أسبابها وأثارها ومحاولة التغلب عليها.

1-7- أهداف الاتصال الإداري:

يرى الباحثون أن الاتصال الإداري هو عملية تبادل المعلومات بين إدارات وأقسام المنظمة جوهرها الخارجي من منظمات وأفراد، من أجل تحقيق أهداف معينة. (الغمار، 1992، ص 21)

والأهداف التي تسعى الاتصالات إلى تحقيقها تتمثل في:

- **تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات:** ينسق الاتصال بين تصرفات وأفعال المؤسسة، فبدونه تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض لأداء مهام مستقلة عن بعضهم البعض، وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق، وتميل المؤسسة الإدارية إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.
- **المشاركة في المعلومات:** يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم، وتساعد هذه المعلومات بدورها على:
 - توجيه سلوك الأفراد وناحية تحقيق الأهداف.
 - توجيه الأفراد في أداء مهامهم، وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.
- **اتخاذ القرارات:** يلعب الاتصال دوراً كبيراً في عملية اتخاذ القرارات، فلاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل، وتقييم البدائل، واختيار البديل الأفضل والأحسن، وتنفيذ القرارات، وتقييم نتائجها. (ههوب، 2002/2001، ص 24.23)

- **التعبير عن المشاعر الوجدانية:** يساعد الاتصال الموظفين أو العاملين في التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين، حيث يستطيع الموظف إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف، كما يمثل الاتصال جزءا هاما في عمل المدير، فهو يساعده على الاتصال بالموظفين في جميع المستويات الإدارية، بهذا يتغلغل الاتصال في جميع وظائف وأنشطة المؤسسة.
- كذلك يمكن إدراج هدف آخر للاتصال، لا يقل من حيث الأهمية عن سابقه، هذا الهدف يتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة وسط العمال، فعند انتشارها في وسط العمال بشكل كبير، تكون الكارثة في المنظمة ككل.
- ولتجنب ذلك هناك بعض الإجراءات نذكرها فيما يلي:
- توخي الصدق والإخلاص عند مزاوله عملية الاتصال.
- مراعاة الأمانة في استلام وتسليم ونقل المعلومات دون زيادة أو نقصان.
- تشجيع الآراء البناءة. (نوار، 2004-2005، ص 68)

1-8- وظائف الاتصال الإداري:

يقصد بوظيفة الاتصال الإداري مدى استعمال الاتصال في مختلف الظروف لتحقيق أهداف معينة وتأثير هذا الاتصال في عملية التنظيم بصفة عامة، وبناءا على ذلك ستقوم بعرض أهم وظائف الاتصال داخل المنظمة بحيث هي شكل من أشكال التنظيم والإدارة، وقد حدد سكوت وميشيل الوظائف الرئيسية التي تؤديها عملية الاتصال داخل المنظمة فيما يلي: (عياصرة، 2007، ص 28)

- **الانفعالات (العواطف):** تعتبر شبكات الاتصال من ابتكار الناس، وأن كثيرا مما يتصل به الناس مع بعضهم البعض يحتوي على مضمون عاطفي أو انفعالي، وقد اتضح بأن الحاجة إلى التفاعل مع الآخرين كأحد عوامل الدافعية للعاملين، إذ من خلال عملية الاتصال - سواء كان رسمي أو غير رسمي - يستطيع العاملون التعبير عن إحباطاتهم وقناعاتهم للإدارة، ولبعضهم البعض، ومن شأن ذلك أن يخدم حالة التوازن المطلوبة في سلوك الفرد - الكتب مضر للفرد - بالإضافة إلى ذلك أن الاتصال عن طريقه يستطيع الأفراد مقارنة الاتجاهات وحل الغموض بشأن أعمالهم، والأدوار التي يقومون بها، وكذلك مناطق الصراع بين الأفراد والجماعات، فإذا لم يكن العامل أو الموظف راضيا عن أجره، فإنه غالبا ما يتصل بالآخرين بشكل غير رسمي إن كانت أحاسيسه مبررة أم لا.

• **الدافعية:** إن الوظيفة الرئيسة الثانية للاتصال هي تحفيز وتوجيه ورقابة وتقويم أداء أعضاء المؤسسة ويلاحظ ذلك في مجال القيادة على حقيقة أن هذه الأخيرة هي عملية تأثر يحاول الرؤساء من خلالها السيطرة على سلوك المرؤوسين وأدائهم، ويعد الاتصال الوسيلة الرئيسية المتاحة للدافعية بالنسبة للرؤساء، وأن نشاطات القيادة وممارستها من إصدار الأوامر، ومكافأة السلوك والأداء، ومراجعة الأداء وتقويمه، حيث يتضمن تحديد المهمات وتدريب المرؤوسين، وتطويرهم القيام بعملية الاتصال.

• **المعلومات:** إلى جانب الوظائف العاطفية والتحفيزية، يؤدي الاتصال وظيفة تتعلق بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات، فتسهل عملية اتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي من خلال توفير المعلومات للأفراد والجماعات. وعلى خلاف المشاعر والتأثير فالاتصال في هذه الحالة توجيه تقني، حيث ركزت البحوث التجريبية في هذا المجال من الاتصال على العمليات والنشاطات الخاصة بمعالجة المعلومات وسبل أو طرق تحسين دقة قنوات الاتصال التي تحمل المعلومات إلى الفرد والجماعة والقرارات التنظيمية.

وتعدد نوعية المعلومات التي يحتاجها الإداري، والتي تشكل محور عملية الاتصال، ومنها:

- معلومات عن البيئة الخارجية التي يعمل فيها التنظيم.

- معلومات عن التنظيمات المشابهة والمتعاونة والمنافسة (القيوتي، 2006، ص 280)

• **الرقابة:** يرتبط الاتصال بالهيكل التنظيمي ارتباطاً وثيقاً، حيث تحاول المنظمات السيطرة أو فرض الرقابة على نشاطات الأفراد من خلال الهيكل التنظيمي باستخدام قنوات الاتصال الرسمي، على اعتبار أن الهياكل التنظيمية تميل إلى روتينية اتخاذ القرار باستخدام البرامج، وأن معظم أنماط البرامج أو إجراءات العمل المقننة لها تمثل جزءاً أساسياً من الاتصال الواسع لهذه البرامج، كما ادعيا-مارش وسيمون- أن النشاطات والقرارات الروتينية يبادر بها عن طريق الاتصال الرسمي، وأن نوع الأداء والنتائج يمكن إرجاعها وتدوينها من خلال القنوات الرسمية، مما يعني أن قنوات الاتصال الرسمي تمثل وسيلة هيكلية رئيسية للرقابة داخل المؤسسات. (موسى، 1999، ص 110.113)

وخلاصة القول أن الاتصال في المنظمات سواء كان مكتوب أو شفوي، رسمي أو غير رسمي فإنه

موجه نحو تأدية الوظائف الأربعة السابقة الذكر على الأقل.

1-9-أنواع الاتصال الإداري:

تتعد أنواع الاتصالات الإدارية ما بين اتصالات رسمية، تتم وفق التسلسل الهرمي للمنظمة واتصالات غير رسمية تعتمد على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط بين أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه، ولكل نوع من هذه الاتصالات قنواته الخاصة وذلك على النحو التالي

1-9-1-الاتصال الرسمي:

وهو الاتصال الذي يتم بين الأفراد داخل التنظيم (الإدارة)، حسب ما تقرره اللوائح التنظيمية داخل الهيكل التنظيمي الرسمي، وتعتبر الاتصال اتصالاً رسمياً لأنه محدد بمراكز تنظيمية محددة، ويتم من خلالها انتقال وانسياب المعلومات والبيانات من خلال القنوات الرسمية للاتصال والتي تحددها خطوط السلطة داخل المؤسسة.

وهناك ثلاث قنوات للاتصال الرسمي. (فتحي، 2003، ص 176)

• الاتصال النازل:

وهو اتصال داخلي رسمي ويعد هذا النوع الاتصالي من أبرز أنواع الاتصال، وأكثرها انتشاراً في المؤسسات، حيث بواسطته تنساب المعلومات والبيانات وتنتقل من المستويات الإدارية الأعلى إلى المستويات الدنيا بغية توضيح أهداف المؤسسة وسياساتها ويتضمن هذا الاتصال ما يلي:

- إصدار الأوامر والتعليمات بشأن الوظيفة التي يؤديها المرؤوسين
- توجيهات وشرح جزئيات العمل، والعمل على التنسيق بين الأعمال المختلفة.
- الأهداف والقرارات والسياسات المطلوب تنفيذها.
- إبلاغ المرؤوسين بمستوى أدائهم، ومدى تقدمهم ونقاط الضعف في الأداء.

بمعنى أن أهميته تكمن في إصدار التوجيهات والتعليمات، أي أن مركز اتخاذ القرار هو الذي يحسم السلطة القانونية أو الرسمية، ولا بد أن تعطى له الأهمية، لأن القيادة هي التي تطلع العاملين على نوعية المهام التي يقومون بها، والتغيرات التي يمكن إدخالها على برامج العمل، وطرق العمل التي ينبغي إتباعها عند تطبيق التعليمات الواردة

من أعلى، وتقديم الاقتراحات المتعلقة بمعالجة المشاكل التي تبرز من حين لآخر. (بوحوش، 1984،

ص 177.99)

فالالاتصال المبني على أسس عملية موضوعية يوضح الخطط والمعلومات ويمكن العمال من فهمها كما يمكن العمال من العمل وفق التعليمات الدقيقة والمحددة، ويبث فيهم الشعور بالتكامل في الأعمال. إذن

الدور الذي يلعبه الاتصال الهابط هو النقل الجيد والسليم للمعلومات من أعلى المستويات الإدارية إلى أدناها التي يمثلها الموظفون.

لهذا يمكن القول بأن على المدير أن يكون مسلحاً بالمعلومات قبل أن يتصل بالعمال وهذا حتى يستطيع الإجابة على تساؤلاتهم والرد عليهم، كذلك وضع خطط للاتصال التي تساعد على تنمية السياسات والإجراءات، فالمدير الناجح هو الذي يحاول أن يشاطر عامليه المعلومات التي يشعر أنهم يحتاجونها، وتعد الاجتماعات أو اللقاءات وجهاً لوجه، والمكالمات الهاتفية والمذكرات المكتوبة والتوجيهات من أكثر الوسائل استخداماً في الاتصال الهابط، وهناك وسائل اتصال أخرى متوفرة للاستخدام في هذا النوع من الاتصال مثل:

النشرات، والملصقات والمطبوعات، والرسائل إلى البيوت، وأفلام التدريب، والتقارير السنوية... الخ.

• الاتصال الصاعد:

وهي الاتصالات من أسفل المستويات الإدارية إلى أعلاها، وهي تتضمن المعلومات التي تستدعي التدخل لحل المشكلات وتذليل العقبات التي تعترض التنفيذ أو تلك التي تؤدي إلى إدخال برامج تدريبية أو إعادة التنظيم أو تقدير العاملين والثناء عليهم وعن طريقها يمكن توفير المعلومات والبيانات أمام المديرين في المستويات الأعلى، بما يتدرج لهم الفرصة لإصدار القرارات السليمة القائمة على معلومات وبيانات دقيقة. (تكلا، 1906، ص 408.400)

والملاحظ أن الرئيس الذي يشجع هذا النوع من الاتصالات تكون لديه صورة شاملة عن المنظمة والعاملين بها وكيفية سير العمل، وهذا ما يساعده على اتخاذ قرارات رشيدة، ويتوقف مدى تدفق المعلومات الصاعدة إلى الرئيس على اتجاهاته نحو العاملين، وقد أثبتت التجارب والدراسات العلمية أنه كلما زادت الاتصالات الصاعدة وكثرت على الاتصالات النازلة كلما كانت هناك ديمقراطية في الإدارة وهذا يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتطور المنظمة.

ويتضمن الاتصال الصاعد ما يلي:

- تقديم الشكاوى وطلب المساعدة والتعليمات التي يحتاجها العمال.
- تقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل.
- تقديم تقارير إيجابية أو سلبية عن الآخرين.
- الإجابة عن الأسئلة الواردة من أعلى.
- طلب توضيحات واستفسارات في سياسة المنظمة أو في أداء عمل ما.

وبما أن الاتصال من أسفل إلى أعلى غير توجيهي بل على شكل استفسارات، وتقارير واتخاذ القرارات فهو يمثل نظام المعلومات المرتدة (عشوي، 1992، ص 140.146).

• الاتصال الأفقي:

هو ذلك الاتصال الذي يتم بين الوحدات التنظيمية المتكافئة في التدرج الهرمي بالمنظمة ويعتبر هذا النوع من الاتصال أمراً ضرورياً لتحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات التنظيمية، حيث يتم تبادل المعلومات والبيانات والآراء ووجهات النظر حول المسائل والموضوعات المشتركة بينها، وتنسيق ما يجب اتخاذه من إجراءات، وتدبير لحل المشكلات التي تهم الأطراف المعنية. (حجاب، 2004، ص 11)

وعملية توفير هذا النوع من الاتصال الرسمي يعد من الأمور التي تغفل أو تنسى معظم الأحيان، وخصوصاً عند القيام بتصميم إطار أو هيكل معظم المؤسسات والمنظمات على الرغم من أن أهميتها للنجاح لا تقل عن أهمية الاتصال إلى أعلى وإلى أسفل، لأن الاتصال بين إدارات المؤسسة أو المنظمة الواحدة يعد ضرورياً لعملية التنسيق والتكامل بين الوظائف التنظيمية المختلفة والمتنوعة. (عياصرة، 2007، ص 66)

ويعد ذلك النوع من الاتصال ضرورياً، وعلى درجة من الأهمية في تنسيق العمل، وتبادل الآراء ووجهات النظر وطرح الأفكار ومناقشتها بين الأفراد بعضهم بعض، حيث يعتقد البعض أن ذلك النوع من الاتصال يعد مثاراً للعديد من المشكلات، ويعتقد البعض الآخر بأنه يمكن التخلص من بعض تلك المشكلات عن طريق استخدام التخصص الوظيفي والتنسيق للأعمال والتعاون من خلال دعم المنظمة لفرق العمل، وتنمية روح العمل كفريق دائم... بمعنى أن الاتصال الأفقي يوفر السند المعنوي والاجتماعي، حيث أن التفاهم المتبادل بين الزملاء يعد من عوامل تماسك وقوة جماعة العمل.

بالإضافة إلى أمور التنسيق في العمل تظهر هنا أيضاً أهمية هذا النوع من الاتصال الذي يلجأ إليه العمال بغية الحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاتصالات العمودية، ومن جهة أخرى يرى البعض أنه يسهل ويشجع قيام علاقات الصداقة قوية بين العمال داخل المؤسسة وخارجها، وكما يرى هنري فايول "أنه من أجل تحقيق سرعة نقل المعلومات، ضرورة تشجيع الاتصال الأفقي المباشر كوسيلة لتحقيق فعالية الإدارة والعلاقات) الاتصالات (الإنسانية السليمة، إلا أنه يعتبر من بين أهم الوسائل التي يلجأ إليها العمال لتبادل الأفكار والآراء ببعضهم البعض مع مراعاة شرطين:

أ- ينبغي أن يحصل العامل على موافقة مسئوله قبل إعطاء أي بيانات أو معلومات لمصلحة أخرى، والتحكم أكثر في هذه العملية يمكن وضع سياسة تحدد الأنماط للاتصالات التي تسمح بتبادلها على هذا المستوى.

ب- وجوب إعلام المسئول بنتائج الاتصالات الأفقية (عزي، 1990، ص 24).

1-9-2- الاتصال غير الرسمي:

إن عملية الاتصالات داخل المؤسسة لا تقتضي فقط على الاتصالات الرسمية، بل تتعداها إلى اتصالات غير رسمية، والتي غالبا ما تكون لها أهميتها الخاصة في التنظيم، وعملية الاتصال غير الرسمي تمليها مجموعة من العوامل منها الاجتماعية والنفسية التي ترتب أنماطا معينة من التفاعل والتعامل والاتصال، بالإضافة إلى الوجود الطبيعي للصدقات والعلاقات الشخصية والثقة المتبادلة بين بعض العاملين، وهو الأمر الذي يستحيل التخلص منه ولذلك ينمو إلى جانب الاتصالات الرسمية نوع آخر من الاتصالات يسمى بالاتصالات غير الرسمية، وهي تلك الاتصالات التي تتم بأسلوب غير رسمي أو خارج قنوات الاتصال الرسمية. (الطرزي، 1969، ص 350)

وتأخذ هذه الاتصالات عادة أحد الاتجاهات التي تقرها الاتصالات الرسمية، فقد تأخذ شكل الاتصالات النازلة، كأن يريد مثلا مدير المستشفى إبلاغ نصيحة لأحد الأطباء التابعين له، ولا يريد أن يبلغها له بصفة رسمية، فيوعز بها إلى أحد زملائه، حتى يتولى نقلها إليه بصفة شخصية، وقد تأخذ شكل الاتصالات الصاعدة، كأن يريد مهندس فني تقديم اقتراح إلى رئيسه بصفة غير رسمية، ولكن لعدم ارتياحه له يسير الخبر إلى صديقه الذي تربطه بالرئيس علاقة طبيعية لكي يقوم بدوره بنقل الاقتراح إليه، أو تأخذ شكل الاتصالات الأفقية، كاتصال مدير المبيعات بمدير الإنتاج لكن دون استعمال وسائل الاتصال التي يقرها التنظيم، كذلك الأحاديث التي تدور بين الزملاء عن مشاكلهم وطموحاتهم وآمالهم وتمنياتهم، أو الشكاوي التي تصل مباشرة إلى الرئيس دون احترام التسلسل الرئاسي...الخ. (شيجا، 1990، ص 49)

1-10- أساليب الاتصال الإداري:

ومن بين أساليب الاتصال الإداري: أسلوب الاتصال الكتابي أي أن الاتصال الكتابي يتم بين المرسل والمرسل إليه بواسطة الكلام المكتوب مثل الوسائل والتقارير والمذكرات أو عبر الهاتف أو البرقيات أو عبر شبكة المعلومات العالية الانترنت أو رسالة قصيرة على الهاتف وهذا الأسلوب يعتبر من متطلبات المنظمات كبيرة الحجم، وذات الاتساع في التنظيم والمستويات الإدارية الهرمية . (محمد، 2008، ص 02)

والاتصال الكتابي يعتد على العبارات والمصطلحات المكتوبة في نقل البيانات والمعلومات موضوع الاتصال، وإذا كانت الاتصالات الشفهية تبلغ نسبتها حوالي 05 % فليس معنى ذلك قلة أهمية الاتصالات الكتابية حيث يستخدمها المسيرين على اختلاف مستوياتهم الإدارية والتنظيمية، إذ يقومون يوميا بكتابة

الرسائل والمذكرات والتقارير وتعبئة النماذج لتحقيق أهداف معينة ولتسهيل القيام بالإعمال الإدارية .
(العميان، 2003، ص 233.235)

- أما عيوب الاتصال الكتابي فهي تتمثل في: البطء في نقل مضمون الاتصال في حالة عدم استخدام التكنولوجيا وكذلك يستغرق وقتا في عملية الإعداد والصياغة وأيضا يتبادر إلى ذهن المستقبل إلا معنى الذي يتفق وطبيعة ثقافته ودراسته وخبرته في العمل ويتحقق الاتصال الكتابي بإتباع عدة طرق تشمل التقارير بالمذكرات والمقترحات والأوامر والتعليمات، والمنشورات والكتب الدورية.

- أما الأسلوب الاتصال اللفظي هذا الاتصال يمثل الجزء الأكبر اليومي في أية منظمة فالفرد يستغرق في هذا النوع الاتصال ما نسبة 05 % من مجموع اتصالاته وهذا الاتصال يتم فيه تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل شفاهة، أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة وهو ما يسمى باللفظي. (صلاح، 2001، ص 269.207)

والاتصال المباشر يعتبر أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولة وصراحة، وهو أكثر فعالية من أشكال الاتصال الأخرى حيث أنه طريق ذو اتجاهين لتبادل الرأي يسمح لمصدر الرسالة الوقوف على وجهات نظر مستقبلها ومواقفه واتجاهاته واستجاباته كما يوفر الاتصال المباشر فرصة فهم مضمون الرسالة من خلال السماح بطرح أسئلة وإعطاء الفرصة لمناقشة كافة تعبيرات وجه مستقبل الرسالة وانفعالاته لكي تحدد ما إذا انقلنا المعنى المقصود من عدمه.

غير أن هناك عدة سلبيات للاتصال اللفظي من أهمها عدم وجود الإثبات المكتوب للحديث للرجوع إليه فيما بعد وأيضا يتطلب الاتصال اللفظي قدرة على الحديث الكلام الواضح المفهوم المعبر وعلى ترتيب المعلومات خصوصا إذا كانت المسألة معقدة وللاتصال اللفظي عدة طرق من بينها المقابلات الشخصية: أحد الأساليب الفعالة كما تعد المقابلة الناجحة وسيلة مجدية لنجاح من يتقنها إذ أن جانبا مهما من المهارة في الإدارة يتوقف على القدرة على إجراء مقابلات الشخصية لتعرف على الحقائق أو الاقتراحات أو الشكاوي أو التظلم في المنظمة والوقوف على استعداد المسيرين وقدراتهم وقياس مدى استعداد الموظف على العمل والتدريب والمقابلة عادة ما تكون وجها لوجه ولأنها تختلف عن الوسائل الأخرى لأنها تتماز بجانب الأخذ بالرد والتحليل والتفاهم ولذلك تعقد عادة بين الرؤساء والمديرين . (ماهر، 2002، ص 360)

أما الاجتماعات والمؤتمرات: هي إحدى وسائل الاتصال اللفظي وهي عبارة عن مواعيد دورية يلتقي فيها الأفراد ويتبادلون الأفكار والآراء والمعلومات وفيها يناقش التقرير السنوي الذي يعبر عن المنجزات التي قامت داخل المؤسسة في ضوء الخطة الموضوعية وكذلك علاج المشكلات المختلفة، وتعتبر الاجتماعات

إحدى الاتصال الديمقراطية حيث يتاح للجميع فرصة المشاركة والتعبير عما يدور بداخلهم (على، 2007، ص 49)

أما الاتصال غير اللفظي: هو نوع من أنواع الاتصال لا تستخدم فيه الألفاظ والكلمات بل تستخدم فيه الحركات باليد والجسم مثل تعبيرات الوجه والعين وتستخدم فيه أيضا الوسائل البصرية كلها مثل الملصقات والصور وأشرطة الفيديو وغيرها إن كل ما سبق يستقبله المتلقي عن طريق العين، لذلك فالإتصال غير اللفظي لا يتم إلا عن طريق الإتصال الشخصي المرئي رؤية المرسل والمستقبل حتى يستطيع المرسل في هذه الحالة الاستجابة لها التعبيرات والتعامل معها .ومن عوامل نجاح الإتصال غير اللفظي: (سامر، 2007، ص 20.26)

الابتسام: أن الابتسام من العوامل الهامة والأساسية في نجاح الإتصال غير اللفظي لأنها تساعد على الألفة والمودة بين المرسل والمستقبل وتزيل الحاجز النفسي بينهما وكذلك تواصل العينين: إن التواصل بالعينين بين المرسل والمستقبل هام لاستمرار الحديث بين الاثنين ويحدث هذا أحيانا في حياتنا العملية عندما يحدثنا شخص فنفضل عنه بالحديث أو العمل في شي آخر.

أما الإنصات: إن الإنصات الجيد من العوامل التي تساعد على التواصل الجيد بين الطرفين.

1-11- معوقات الاتصال الإداري:

يمكن النظر إلى معوقات الاتصال بأنها كل الأشياء التي تمنع من تبادل ونقل المعلومات أو تعطلها أو تؤخر إرسالها أو استلامها، أو تشوه معانيها أو تؤثر في كمياتها، وبالتالي تشتت المعلومات وتشوهها وتحول دون انسيابها بالشكل المطلوب، وبالتالي تحول دون تحقيق اتصال فعال.

وبذلك فإن أي شيء يمنع فهم الرسالة يعد حاجزا وعائقا للاتصال، ومن هذه المعوقات نذكر:

(warren، 2002، ص 142)

1-11-1-المعوقات التنظيمية:

تنشأ المعوقات التنظيمية من طبيعة التنظيم غير الجيد الذي بدوره يتسم الذي يشعر بدوره بالعجز عن مواكبة مطالب واحتياجات المنظمة، حيث يمثل التنظيم الرسمي الإطار أو الهيكل الذي يضم المجموعات المختلفة من أوجه النشاط التي تمارس داخل المنظمة، والذي يعمل الأفراد في حدودها طبقا لطبيعة الهيكل التنظيمي.

وعلى العموم تتمثل المعوقات التنظيمية فيما يلي: (شبحا، 1990، ص 272.273)

أ - البعد المكاني بين المرسل والمستقبل:

إن ازدياد عدد الوظائف واتساع نطاقها، وتعدد وحدتها وكبر حجم المنظمة يؤثر بلا شك على عملية الاتصال.

فالموظف يجد صعوبة إذا أراد الاتصال بالمدير، وهناك أمثلة كثيرة يحول فيها بعد المسافة بين القائد الإداري والعاملين دون إمكان الاتصال، وحصول القادة الإداريين على المعلومات الكافية عن سير العمل ومدى ما يتعرض التنفيذ من عقبات، ورغم التقدم التكنولوجي في وسائل الاتصال واتسامها بالسرعة، فإن الاتصالات التي تتم عن طريق هذه الوسائل - كالهاتف مثلا - قد لا تصلح بديلا عن المقابلات الشخصية، ولا يمكن اعتبارها وسيلة هامة وفعالة في كثير من المواقف، إذ هي تقتصر إلى ميزة كشف التعبير الذي يطرأ على وجه المرسل إليه أو مستقبل الرسالة. (شيحا، 1990، الصفحات 272-273)

ب - تعدد المستويات الإدارية بين المرسل والمستقبل:

قد يكون تعدد المستويات الإدارية في الجهاز الإداري من أكبر العقبات في عملية الاتصال فكثيرا ما تتعرض المعلومات أثناء مرورها بين المستويات المتعددة إلى عملية ترشيح حتى تصل إلى المدير الأعلى أو بالعكس حتى تصل إلى قاعدة المنظمة، فيتأثر الاتصال الصاعد مثلا عندما تعتمد بعض المستويات في التنظيم إلى حجب الأخبار أو المعلومات السارة عن الرؤساء الإداريين. ذلك أن كل مستوى يريد أن يظهر أمام المستويات العليا في صورة حسنة، ويشعرها أن العمل يسير سيرا طبيعيا ومنتظما حتى تتكشف أحوال الإدارة السيئة أمام هؤلاء الرؤساء، ويخفون عنهم بالتالي ما يواجهه الإدارة من عقبات أو مشاكل. ويتأثر الاتصال الهابط أيضا عندما تعتمد بعض المستويات في التنظيم إلى تحريف ما يريد الرئيس نقله إلى المستويات الدنيا من معلومات.

وهكذا تعتبر ظاهرة تعدد المستويات الإدارية عقبة من عقبات الاتصال الجيد لاحتمال تحريف مضمون الرسالة المراد نقلها، وذلك ما لم تكن قنوات الاتصال أمنية وغيورة على تحقيق متطلبات العمل الإداري وحريصة على انتظامه ونجاحه.

ج - طبيعة العمل:

فالمنظمات تختلف عن بعضها البعض من حيث النشاط الذي تمارسه كل واحدة، ولهذا فإن الأنشطة التي تمارسها تؤثر على أنواع وأنماط الاتصال، فالأعمال المتداخلة والمتشابهة تتطلب اتصال مباشر، وقد يبدو الاتصال غير الرسمي فيها بشكل واضح، فالاتصال المباشر يكون أكثر بساطة وسهولة.

د- حجم الجماعة:

لحجم الجماعة المستقبلية أثر على نجاح عملية الاتصال أو فشلها، إذ كلما كان حجم الجماعة صغيراً كلما كان بالإمكان تركيز العناية، واستقبال الاستفسارات والرد عليها، بينما تزيد صعوبة الاتصالات مع زيادة حجم الجماعة المستقبلية (غيات، 2007، ص 42)

1-11-2- المعوقات النفسية:

وتتمثل في الأسباب الشخصية المعرقة للاتصال الحسن، فقد تكون هذه المعوقات في صورة إدراكات اختيارية للفرد، أي أن الفرد يميل إلى اختبار ما يسمعه ويعيه ويتذكره، بينما هناك معلومات أخرى لا تلفت انتباهه، لهذا فهو لا يدركها ولا يتذكرها وكأنه لا تعنيه، وبالتالي فإن هذا يؤثر على طبيعة الاتصالات ومدى فعاليتها

أ -معوقات في المرسل:

تتحصن الأخطاء في المرسل في عدم التبصر بالعوامل الفردية أو النفسية التي تعتمل بداخله والتي تؤثر في حجم الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها إلى المرسل إليه، وهذه العوامل هي: الخبرة، والتعلم، والفهم، والإدراك، والشخصية، والعمليات الوجدانية والعقلية، أما أهم الأخطاء التي يقع فيها المرسل فهي:

- أن دوافع المرسل تؤثر في طبيعة وحجم المعلومات التي يقوم بإرسالها إلى المستقبل.
- اعتقاد المرسل أن سلوكه في كامل التعقل والموضوعية.
- التحيز لطبيعة الأمور والأحداث.

ب -معوقات في المستقبل:

يقع المرسل إليه في الخطأ عند استقباله للمعلومات التي يرسلها المرسل، وتتشابه الأخطاء التي يقع فيها المستقبل مع تلك الأخطاء التي يقع فيها المرسل

وقد يتأثر المرسل إليه بما يصله في الرسالة تبعاً لحالته النفسية، فإذا كان يشعر بارتياح وارتفاع في حالته المعنوية فإنه يفسر مضمون الرسالة بكيفية تختلف عما إذا كان يشعر بالخوف أو الضيق نتيجة انخفاض روحه المعنوية. فالمستقبل يفسر مضمون الرسالة بطريقة يغلب عليها التفاؤل أو يغلب عليها التشاؤم حسب ارتفاع أو انخفاض حالته النفسية، بدلاً من النظر للأمور نظرة موضوعية، مما يشكل عقبة كبرى إزاء عملية الاتصال. (ماهر، 2002، ص 361.359)

ج- فقدان عنصر الثقة والتعاون بين أعضاء التنظيم:

قد ينتج عن العوائق النفسية أثر سلبي على الاتصالات، فيسود المنظمة جو ينتفي فيه التفاهم والتعاون بين أعضاء التنظيم، قادة ومرؤوسين، أو بين هؤلاء الآخرين في المستويات الإدارية المختلفة.

د- المبالغة في عملية الاتصال أو الإقلال منها:

إذا كانت الاتصالات تعد عاملاً هاماً وحيوياً في التنظيم، وأمرنا لازماً لاستمرار الحياة في جميع أطرافه- إلا أن الإفراط أو الإقلال منها يؤدي عادة إلى عدم فعاليتها بل إلى فشلها. فمن ناحية تؤدي كثرة الاتصالات في الأمور الهامة والتأفة إلى أن يصبح الاتصال عبئاً ثقيلاً على المستقبل ويكون في الكثير من الحالات مضيقاً للوقت، فقد يعتمد بعض المديرين إلى كثرة اللقاءات والاجتماعات بخصوص موضوعات تبعد كثيراً عن المشكلات الحقيقية للتنظيم رغبة منه في إبراز مكانته أو إرضاء غروره، ولا شك أن الإغراق في عملية الاتصال يؤدي إلى عزوف المرؤوسين عن حضور الاجتماعات أو عدم اكتراثهم بموضوع الاتصال.

هـ- الفروق الشخصية أو الذاتية بين المرسل والمستقبل (معوقات اللغة):

فالمرسل حينما يريد إبلاغ المستقبل بمعلومات معينة، فإنه يصيغها في كلمات شفوية أو مكتوبة تتعدد وفقاً لمشاعره وسلوكه وخلفيته وخبرته السابقة، ومركزه الوظيفي، وقيمه وعاداته، والمرسل إليه حينما يستقبل هذه الكلمات فإنه يستقبلها تبعاً لمشاعره وسلوكه... والاختلاف في هذه المشاعر والقيم والعادات وغيرها.

قد يؤدي إلى فهم المرسل إليه لموضوع الاتصال على نحو ما لم يكن يقصده المرسل.

وعملية الاتصال ليست هينة وإنما هي عملية معقدة يتوقف سلامة القيام بها على مدى تألف أو تنافر المتغيرات التي سبق الإشارة إليها بين كل من المرسل والمرسل إليه (شيحا، 1990، ص 275-276)

1-11-3- المعوقات الفنية والمادية (الوسيلة، الرسالة)

وتنصب هذه المعوقات على الجوانب الخاصة بالعمل أو الواجب المكلف به الشخص ويمكن القول أن الجانب المادي من هذه المعوقات يرتبط بالأشياء الملموسة في الاتصال كالأدوات الاتصالية والعناصر المادية ذات الصلة الوثيقة ببيئة الاتصال، أما الجوانب الفنية فهي مكملة للجانب المادي وتعطي لعملية الاتصال بعداً أكثر ضبطاً وتنظيماً وترتبط بالجوانب الشكلية. (جيهان، 2019) (عياصرة، 2007، ص 03.07)

1-11-4- معوقات بيئية:

من المعروف أن المنظمة عبارة عن نظام مفتوح، فهي عبارة عن كيان متكامل يتكون من مجموعة من الأجزاء ذات العلاقة المتداخلة، والتي تؤثر فيها، وذلك لضمان نجاحها واستمرارها فالمنظمة تأخذ مدخلاتها من البيئة، وبالمقابل تعطيها مخرجاتها، وتقرر أنشطتها بناء على احتياجات المجتمع، فعملية التفاعل بين المنظمة والبيئة لن تتم إلا في ظل تدفق كميات هائلة من المعلومات بصفة مستمرة لخدمة أهداف النظام ككل ليتسنى للمنظمة القيام بمزاولة أنشطتها وعملها بدون معوق.

1-12- أشكال الاتصال الإداري:

أشكال الاتصال كثيرة ومتنوعة، لها تصنيفات مختلفة قد صنف على أساس المادة التي وضع لها ما تحتاجه من أدوات وأجهزة أو معالجة موضوعات أو ما تسعى إليه المؤسسات من أهداف، ويمكن تصنيف أشكال عملية الاتصال كما يلي

أ- على شكل رموز - اللفظية وغير اللفظية:-

يمتاز الإنسان بأنه الكائن الحي الوحيد الذي يستعمل الموز للدلالة على المعاني أو التعبير أفكاره وعواطفه، وحقيقة أن الإنسان يستطيع أن يفهم مع غيره بالحركة والإشارة، وحتى الحشرات نفسها تتبادل الإشارات، وسواء كان النمط الاتصالي شخصا أو جماعة أو جماهير فثمة واقعية هي أن عملية الاتصال في جميع أنماطها تتوقف على انتقال الرموز ذات المعنى وتبادلها بين الأفراد.

تعتمد الأشكال اللفظية أو الرموز، على كلمات مكتوبة وغير مكتوبة في توصيل معناها ومن الوسائل اللفظية والتي تعتمد أساسا على الكلمة: المحادثات التلفزيونية، المقالات، الكتب...الخ.

ب- على شكل وسائل اتصال سمعية بصرية: يقصد بها تلك الوسائل التي تستعملها لتصوير حقيقة أو معنى، فهي تلك المسائل التي تمكن الأفراد من ممارسة وملاحظة الواقع أو الشيء ذاته، وهذه الوسائل توفر الاحتكاك بالأشياء أو الواقع في البيئة الطبيعية وممارسته ودراسته يعتبر من العوامل الرئيسية التي تساعد على فهم أفضل...

1-13- مراحل العملية الاتصالية:

من الأسس العلمية المسلم بصحتها، أن تقبل أي فكرة جديدة، أو ممارسة أي وسيلة جديدة لا يتم فجأة بين يوم وليلة، ولا يتحقق على دفعة واحدة وإنما يستغرق ذلك من الشخص وقتا طويلا يتم على خطوات أو مراحل وفيما يلي توضيح لمراحل عملية الاتصال:

- **مرحلة الإدراك:** في مرحلة الإدراك يسمع المرء المستقبل عن الوسيلة الجديدة وما الغرض منها ونوعا ما تحققه الأهداف، وإيضاح معلومات وآراء للفرد ويمكنه من تحقيق ذلك عن طريق وسائل الإعلام كالإذاعة والتلفزيون والصحافة والمطبوعات.
- **مرحلة الاهتمام:** في مرحلة الاهتمام يهتم المستقبل بمعرفة المزيد من المعلومات من الوسيلة التي نسمع عنها ومن خصائص هذه الوسيلة ومدى ما يمكن أن تحققه من الأغراض والخصائص المختلفة التي تستعمل من أجلها.
- **مرحلة التقييم:** في مرحلة التقييم يقوم الشخص بتقييم المعلومات التفصيلية التي حصل عليها عن طريق الوسيلة وغالبا ما يناقش الشخص هذه المعلومات من أقاربه أو جيرانه أو أصدقائه المقربين الذين يثق بهم أو ذوي الخبرة الذين يعترف بهم.
- **مرحلة المحاولة والتجربة:** في هذه المرحلة يسعى المرء إلى تجربة الوسيلة الجديدة ومحاولة استعمالها بتحفظ وفي هذه المرحلة يكون دور المرسل هو تشجيع المستقبل ومعاملته معاملة حسنة والعناية به والاهتمام به ولا يتحقق ذلك إلا عن طريق الاتصال الشخصي في الاجتماعات الصغيرة والزيارات الفردية التي يشرع فيها.
- **مرحلة الممارسة:** في هذه المرحلة يقوم الفرد فعلاً باستعمال الوسيلة التي تم اختيارها وممارستها على أن يستمر الاتصال الشخصي دوريا وبانتظام في مقابلات حتى يتأكد من إشباع المستقبل بالفكرة الجديدة وممارستها من أجل الوصول إلى تحقيق الهدف. (الجميل، ص 40)

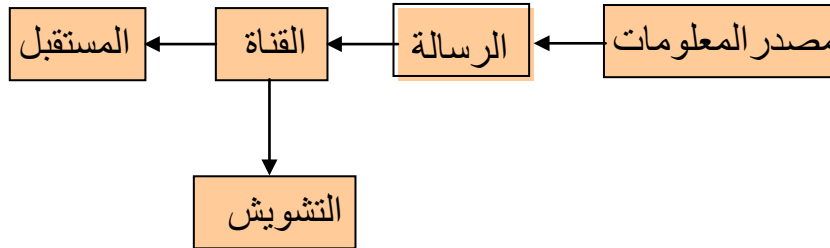
14-1- كفاءة الاتصال الإداري:

- **السرعة:** إن مدى السرعة أو بطئ نقل المعلومات قد يعود إلى الرسالة المستخدمة، فعند مقارنة التلفزيون بالخطاب، يتبين أن الأول أسرع بكثير من الثاني وقد تفقد المعلومات قيمتها إن لم تنقل أو تصل في وقت اتخاذ القرار أو التصرف.
- **الارتداد:** تسهل الوسائل الشفهية في الاتصال من إمكانية الحصول أطراف الاتصال على معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم وإتمام عمليات الاتصال بنجاح، أما الرسائل المكتوبة كالخطابات والتقارير فهي بطيئة وغير فعالة.
- **التسجيل:** يمكن لبعض وسائل الاتصالات أن تحفظ تسجيلات وملفات، وتقيد هنا في إمكانية الرجوع إليها لمتابعة التقدم في إنجاز الموضوعات محل الاتصال.

- **الكثافة:** تتميز بعض الوسائل بأنها قادرة على تقديم معلومات كثيفة، الأمر الذي يمكن من استخدامها في عرض المعلومات المعقدة، وبصفة عامة كل ما قدمت وسيلة الاتصال معلومات كثيفة كلما كان أفضل.
- **الرسمية:** إذا كان موضوع الاتصال رسمياً أمكن استخدام وسائل اتصال تناسب ذلك، فإعلام الفرد بالترقية والنقل من خلال الخطاب تعتبر وسيلة مناسبة.
- **التكلفة:** كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كلما كان أفضل، وتتمثل التكلفة في الأدوات المكتبية المستخدمة، الطبع والبريد وأجور العاملين المشتركين في الاتصال وهي تتمثل في تكاليف الإرسال والاستقبال. (الجميل، ص 40)

1-15- نماذج الاتصال الإداري:

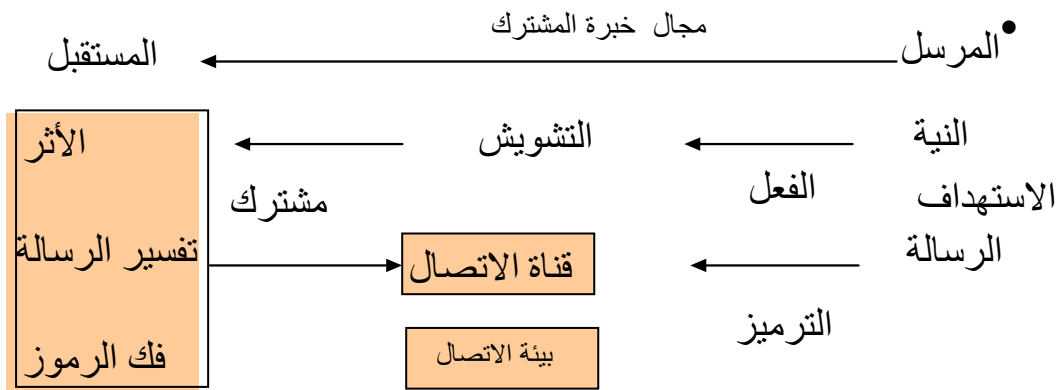
- عند الباحثون في مجال الاتصال إلى تطويره نظراً لأهميته البالغة في حياة الإنسان، فقاموا بالبحث عن كيفية الاتصال ومكوناته وعناصره ودوافعه، فأعطوا له عدة نماذج من بينها
- **نموذج شانون وويفر:** من خلال هذا النموذج يضع العالمان شانون وويفر إطاراً خاصاً لمفاهيم الاتصال الذي يتكون من العناصر التالية:



الشكل رقم 1: يبين نموذج شانون وويفر

- **نموذج شرام:** أضاف شرام مفهوماً هاماً إلى العناصر السابقة في النموذج الأول وذلك سنة 1954 وهذا المفهوم هو مجال الخبرة بين المرسل والمستقبل وأنه لا يمكن أن يعتمد المرسل على نوع من الرسائل أو القنوات التي لا يمكن استيعابها أو فهمها من طرف المستقبل، فيجب أن يكون الخطاب باللغة التي تكون مفهومة للمستقبل لتحقيق التوافق بين كلا العنصرين... (أولمان وآخرون، 2006، ص 16)

- **نموذج فضيل دليو:** لقد قام "فضيل دليو" بإعداد نموذج مستلهم من مختلف التعاريف الخاصة بعملية الاتصال، وهذا الشكل يوضح ذلك...



الشكل رقم 2: يوضح نموذج فضيل دليو

من خلال هذه النماذج والنموذج الأخير المقدم من الدكتور فضيل دليو يتضح أن العملية الاتصالية عناصرها ثابتة، حيث يتم الاعتماد عليها كعناصر أساسية في قيام الاتصال وهناك عناصر مكملة، حيث إن تم استغلالها والتحكم فيها كانت عناصر ايجابية تساهم في بناء ونمذجة الاتصال الجيد والفعال، وإن كان هناك إهمال وعدم الاكتراث لها، أضعفته وأثرت على الميادين والمجالات التي يطبق فيها هذا النوع من الاتصال. (دليو، 2003، ص 20)

خلاصة:

إن إقامة علاقات طيبة بينك وبين الناس أساسها الراسخ والمتين هو وصولك إليهم وتأثيرك فيهم وعليهم، وكل ذلك لا يمكن أن يحدث إلا إذا كنت تجيد مهارة الاتصال مع الآخرين، وهذه المهارات هي التي تجعل هناك نوعاً من التواصل الذي يمكن أن يحدث بينك وبين الآخرين.

وللاتصال أهمية بالغة في العلاقات بين الناس، ويتوقف الاتصال الناجح مع الناس على شيء أكثر من اللغة المشتركة وحدها، مثل طريقة التفكير والتجارب والمراكز الاجتماعية المختلفة ووسائل النظر إلى الأشياء، وإذا أردنا أن نجيد مهارة الاتصال الناجح مع الناس فمن الضروري فهم هذه الاختلافات في طرق التفكير بوضوح أكثر، والاتصال إذاً نضربنا إليه من الناحية السيكولوجية نجده عبارة عن عملية تتصل بجميع المواقف التي لها معنى وعلى ذلك فالإتصال يختص بالمحاولات التي يبذلها الفرد للتعبير نفسه للآخرين.

والشيء المطمئن أن عدد الناس الذين يفهمون أهمية الاتصال والتواصل بدأ يتزايد على الأقل، وأن القدرة على الاتصال ليست عملية شديدة التعقيد من الناحية النظرية على الأقل، وأن القدرة على الاتصال هي التي تطلق الطاقات داخل الناس وتحول الأفكار العظيمة إلى أفعال، وهي ما تجعل كل الانجازات ممكنة.

الفصل الثاني



الإلتزام التنظيمي

تمهيد:

يعد الإلتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماما واضحا في حقل الإدارة في العقود الأخيرة، لما له من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة انجاز العمل فيها؛ إذ يعبر الإلتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضوا فيها. ويظهر الإلتزام في بذل العامل جهودا إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى.

ونظرا لتعدد الأدبيات في النظر إلى الإلتزام التنظيمي من زوايا مختلفة، فقد برزت الحاجة إلى دراسة هذا النوع من الظواهر الإدارية، ارتأيت لاستعراض حول مفهوم الإلتزام التنظيمي، أهمية الإلتزام التنظيمي، خصائص الإلتزام التنظيمي، أنماطه، العوامل المساعدة في تكوينه، مداخله وأبعاده، المتغيرات المؤثرة المؤثرة في الإلتزام التنظيمي، مراحل الإلتزام التنظيمي، تحقيق وتدعيم الإلتزام التنظيمي، الآثار المترتبة على الإلتزام التنظيمي، وهذا ما سنتناوله في هذا الفصل.

2-1- مفهوم الإلتزام التنظيمي:

أدى الإهتمام بمفهوم الإلتزام التنظيمي خلال العقدين الماضيين إلى شيوعه لدى المديرين والأكاديميين، على إعتبار أن الموظف الملتزم يكون أكثر بمنظمته وأكثر إجتهاذاً في تحقيق أهدافها، إضافة إلى إرتباط مفهوم الإلتزام بمفهوم الولاء، كما أن زيادة المعرفة بمفهوم الإلتزام تكون عاملاً مساعداً في فهم الطبيعة السيكولوجية لعملية الإندماج الذاتي (محمد بن غالب العوفي، 2005م، ص32).

ويعد الإلتزام عامة من الظواهر المهمة في حياة البشرية بشكل عام، إذ برز مفهوم الإلتزام في السلوك التنظيمي في بداية عام "1950م"، حيث ركزت أغلب الدراسات والبحوث على تفسير طبيعة وعلاقة الفرد بالمنظمة وفقاً لتوافق القيم والأهداف بين الطرفين.

وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن الإلتزام التنظيمي أصبح من أكثر المسائل التي تشغل بال إدارة المنظمات، حيث ركزت أغلب الدراسات والبحوث على تفسير طبيعة وعلاقة العاملين بالمنظمة وفقاً لتوافق القيم والأهداف، ويعد الإلتزام من الظواهر المهمة في حياة البشرية بشكل عام، وقد حث الدين الإسلامي على الإلتزام بأمر من الله عز وجل فقال سبحانه في كتابه الكريم ﴿حَافِظُوا عَلَى الصَّلَوَاتِ وَالصَّلَاةِ الْوُسْطَى وَقُومُوا لِلَّهِ قَانِتِينَ﴾ القرآن الكريم سورة البقرة -آية-238، وقال سبحانه تعالى أيضاً: ﴿وَلَا تَكُونُوا كَالَّذِينَ تَفَرَّقُوا وَاخْتَلَفُوا مِنْ بَعْدِ مَا جَاءَهُمُ الْبَيِّنَاتُ وَأُولَئِكَ لَهُمْ عَذَابٌ عَظِيمٌ﴾ القرآن الكريم سورة آل عمران - آية - 105.

وفي هذا تأكيد على الإلتزام وليس مجرد إقراره فقط، وعلى الرغم من الإهتمام الكبير بظاهرة الإلتزام بشكل عام من قبل العديد من الدراسات والبحوث إلا أنها لم تستطع أن تقدم مفهوماً واضحاً ومحددًا لتدخله في المفاهيم النفسية والسلوكية الأخرى. (برباخ، ، 2014، ص26)

كما أن العديد من الكتاب الأجانب تناولوا مفهوم الإلتزام التنظيمي وقاموا بدراسة أثره على العديد من العوامل التنظيمية الأخرى، وفقاً لمصطلح "Organizational Commitment" إلا أن الكتاب العرب تناولوا هذا المفهوم مستخدمين تارة مصطلح الولاء التنظيمي، وتارة مستخدمين مصطلح الإنتماء التنظيمي جراء إختلاف ترجمة المصطلح من اللغة الإنجليزية إلى اللغة العربية، حيث تبين من خلال مراجعة للتعريفات التي تداولتها الدراسات العربية ضمن مصطلحات "الإلتزام التنظيمي والولاء التنظيمي والإنتماء التنظيمي" أنها جميعاً ترجمات مختلفة للمصطلح ذاته وهو مصطلح "Organizational Commitment" أي الإلتزام التنظيمي. (الغرياي، 2014، ص10)

والإلتزام والولاء لفظان إختلف على كونهما مترادفين وقد ورد في كثير من أدبيات الإلتزام التنظيمي، والولاء التنظيمي على أنهما كلمتان مترادفتان بالعربية وهي ترجمة لكلمة "Commitment" على الرغم من

أن الترجمة الحرفية لهذين المصطلحين تظهر في القاموس مختلفين، حيث تعني "Commitment" الإلتزام، بينما الولاء هي ترجمة لكلمة "loyalty". (العوفي، 2005، ص32)

فقد ورد مفهوم الإلتزام في اللغة من فعل لزم، يلزم الشيء فلا يفارقه والإلتزام هو الإعتناق والإيمان بالشيء، ويعني في اللغة أيضاً: العهد والقرب والنصرة والمحبة وهو مفهوم قديم في العلوم الإجتماعية وكان أول من بحث فيه علماء علم الإجتماع الذين يرون أن الإنسان بوصفه كائناً إجتماعياً يعيش مع أفراد آخرين في بيئة إجتماعية منظمة تربطهم علاقات إجتماعية دافعا الحاجة إلى التعاون والشعور بالإلتزام لتلك البيئة الإجتماعية، أما معناه الإصطلاحي وذلك طبقاً للمعجم الإنكليزي "Oxford": أنه أي شيء يتعهد به الشخص إتجاه الغير بحيث يشعر من خلال تعهده بالمسؤولية بذلك. (برباخ، 2014، ص26)

ومن أوائل من قدموا تعريفاً للإلتزام التنظيمي كان "بورتر" و "سميث" سنة 1970م، حيث نظرا إليه من منظور نفسي ووصفاه بأنه: "توجه يتسم بالفعالية والإيجابية نحو المنظمة" وهو التعريف الذي أغلب عليه الباحثين في مجال الإلتزام التنظيمي، فقد أخذ به "هيجان" في تعريفه للولاء أو الإلتزام التنظيمي، إذ عرفه بأنه قوة تطابق وإندماج الفرد مع منظمته وإرتباطه بها، كما أخذ به "الطجم" و "العتيبي"، أما "الدخيل الله" فيشير أن تعريف "بورتر وسميث" من أكثر تعاريف الإلتزام التنظيمي شيوعاً، ويعد هذا دليلاً على أن المصطلحين الواردين في هذا المجال هما مترادفان بمعنى واحد كترجمة المصطلح "Commitment". (العوفي، 2005، ص33)

لذا حاول الباحث عرض هذه المفاهيم للوصول إلى مفهوم يحاول تقريب وجهات النظر المختلفة وفيما يلي البعض منها:

-تعريف "بورتر" و "سميث": هو توجه يلتزم بالفعالية والإيجابية نحو المنظمة. (جقيدل، 2015، ص58)

-تعريف "ستيرز Steers": هو القوة النسبية لدرجة توحيد وإستغراق الفرد في تنظيم معين وقد حدد "ستيرز" ثلاثة عناصر تمثل البناء المنطقي لهذا التعريف هي (برباخ، 2014، ص27):

1-إيمان شديد بشخصية التنظيم وأهدافه وقيمه.

2-توافر الرغبة الصادقة في بذل الجهد.

3-الرغبة الشديدة في الحفاظ على عضوية الفرد في التنظيم.

-أما العجمي فقد عرف الإلتزام التنظيمي بأنه: الحالة التي يكون فيها الموظف معروفاً من خلال منظمة معينة وأهدافها، ويرغب بالإستمرار فيها. (العوفي، 2005، ص34)

- ويعرفه عبد الباقي: هو درجة تطابق الفرد مع منظّمته وإرتباطه بها وقبوله لأهدافها وقيّمها، ورغبته في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها مع الرغبة القويّة في الإستمرار في عضويتها. (عبد الباقي، 2004م، ص181)

- تعريف فلييه وعبد المجيد: هو عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيّمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف وتجسيد تلك القيم. (فاروق وعبد المجيد، 2005، ص286).

- أما وجهة نظر "شليدون 1971م" كانت كالتالي: إلتزام الموظف لمؤسسته يتمثل في التقييم الإيجابي لها والتفاني في العمل من أجل تحقيق أهدافها التي أنشأت من أجلها. (سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي، عام 2010م، ص 52)

- كما وعرفه "باوشانان": على أنه الرغبة الفردية في بذل مستوي عالي من الجهد لصالح المنظمة والرغبة الشديدة للبقاء فيها ومن ثم قبول أهدافها. (حمادة، 2006، ص 12)

- وعرفها كل من "Joo & Shim، 2010": بأنها إنتماء الفرد وتعلقه الفعال بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة من المنظمة. (فارس، 2014، ص170)

- وعرفه "بيكري راندال" على أنه: رغبة الفرد القويّة في البقاء كعضو في المؤسسة، والإستعداد لبذل مستويات عالية من الجهد، وإيمان عميق، وقبول تام لقيم وأهداف المؤسسة. (يونس، 2013، ص184)

- ويرى بعض الباحثين أنه: عبارة عن حالة نفسية تصف علاقات العامل بالمؤسسة، وتقلل احتمالات قيام العامل بترك العمل لديها. (حريم، 2013، ص390)

- وهناك من يرى بأنه: عملية الإيمان بأهداف المؤسسة وقيّمها، والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم. (حكمت، عام 2010، ص17)

- من خلال هذه التعريفات يمكن القول: أن الإلتزام التنظيمي هو حالة نفسية تتمثل في تمسك الفرد بمنظّمته، وإقتناعه بأهدافها، الأمر الذي ينعكس على سلوكياته حيث يسعى لنجاح هذه المنظمة، وبذل قصارى الجهد، والإلتزام لتحقيق ذلك، وإنطلاقاً من هذا التعريف فإن الإلتزام التنظيمي يعبر عن إستثمار متبادل بين الفرد والمنظمة بإستمرار العلاقة التعاقدية، ويترتب على الفرد أن يسلك سلوكاً يفوق السلوك الرسمي المتوقع والمرغوب فيه من جانب المنظمة، ورغبة الفرد في إعطاء جزء من نفسه من أجل الإسهام في نجاح وإستمرارية المنظمة، كالإستعداد لبذل مجهود كبير والقيام بأعمال تطوعية، وتحمل مسؤوليات إضافية، وقد إتفق الباحثون على أن المفاهيم المتنوعة للإلتزام التنظيمي يمكن أن تندرج تحت نوعين مختلفين هما:

-الأول: الإلتزام المستمر أي إلتزام البقاء في المنظمة طالما تحقق له منافع، كمركز الفرد في المنظمة، والأجر، والإمكانيات التي يحصل عليها، ويفقدها الفرد إذا ما ترك المنظمة، فهو يدرك أنه لا يمكن تعويض ذلك حيث يصبح ترك العمل بالمنظمة أكثر تكلفة بالنسبة له ويبقى الفرد فيها لعدم وجود بديل آخر.

-الثاني: الإلتزام المؤثر أي البقاء بالمنظمة عن إقتناع، مما يدل على تطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة لإقترانه بها وإندماجه فيها ورغبته القوية في البقاء فيها. (سلطان، 2003، ص38)

2-2-مراحل تطور الإلتزام التنظيمي:

توصل "Bochnan" إلى أن الإلتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي:

-**مرحلة التجربة:** وهي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد، يكون الفرد خلالها خاضعاً للتدريب والإعداد والتجربة، ويكون خلال تلك الفترة إهتمامه منصباً على تأمين قبوله في المنظمة ومحاولة التوفيق بين إتجاهاته وأهدافه وإتجاهات وأهداف المنظمة، ومحاولة إثبات ذاته، يقول "بوكنان" أنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عدداً من المواقف التي تكون في مرحلة التجربة وتهيئه للمرحلة التي تليها، ومن هذه المواقف تحديات العمل، تضارب الولاء، عدم وضوح الدور، ظهور الجماعات المتلاحمة، إدراك التوقعات، الإتجاهات نحو التنظيم، الشعور بالصدمة. (العوفي، 2005، ص36)

-**مرحلة العمل والإنجاز:** وتتراوح مدة هذه المرحلة بين عامين إلى أربعة أعوام، ويحاول الفرد في هذه المرحلة تأكيد مفهوم الإنجاز وإثبات ذاته بالعمل في المنظمة، ويسعى خلال هذه المرحلة لإبداء إلتزامه وولائه الشديد للمنظمة، ويكتسب الفرد خلال هذه المرحلة مهارات ومعارف متنوعة، مما يساعده بشكل أكبر على رسم مساره الوظيفي في ضوء إمكانياته وقدراته التي تضعه على بداية الطريق لرسم حياته الوظيفية المستقبلية، وغالباً ما ينجح الفرد خلال هذه المرحلة في إيجاد المجال الوظيفي المناسب، فيقوم بتنويع أنشطة العمل التي تثبت أقدامه في المنظمة، ويحتاج العامل إلى من يساعده للنجاح في ذلك، لذا يحاول أن يكون رئيسه المباشر بمثابة الصديق والمستشار الذي يوجهه. (درنوني، 2015، ص 134)

-**مرحلة الثقة بالتنظيم:** وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من إلتحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لا نهاية، حيث يزداد ولاؤه وتتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج، ويمر الفرد بعدة مراحل من الإلتزام التنظيمي فقد ذكر "العتيبي" أن "ولتس" و"لافن" أشارا إلى أن عملية إرتباط الفرد بالمنظمة تمر عبر مرحلتين حددهما في التالي:

1-**مرحلة إنضمام الفرد للمؤسسة التي يريد أن يعمل بها:** وفي الغالب يقع إختياره على المؤسسة

التي يتوقع أن تحقق رغباته وتطلعاته.

2- مرحلة الإلتزام التنظيمي: وهنا يصبح الفرد حريصاً على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة

والنهوض بها، وأشار "العتيبي" إلى أنه هناك ثلاث مراحل للإلتزام التنظيمي وهي:

- الإذعان أو الإلتزام: إلتزام الفرد مبني على ما سيحصل عليه من المؤسسة من فوائد في البداية، لذا نراه يتقبل سلطة الآخرين، ويلتزم بما يطلبونه مقابل حصوله على الفوائد المختلفة.
- مرحلة التطابق أو التماثل بين الفرد والمؤسسة: نجد الفرد يتقبل سلطة وتأثير الآخرين رغبة منه في الإستمرار بالعمل في المنظمة، لأنها تشبع حاجاته للإلتزام وبالتالي فهو يفخر بها.
- مرحلة التبنّي: الفرد يعتبر أهداف وقيم المؤسسة أهدافاً وقيماً له، فالإلتزام نتيجة لتطابق أهداف المؤسسة وقيمها مع أهداف الفرد وقيمه. (برباخ، 2014، ص32)

2-3- مداخل الإلتزام التنظيمي:

تمحورت دراسات الإلتزام حول ثلاث مداخل رئيسية لدراسة الإلتزام التنظيمي هي:

- **المدخل السلوكي:** ويعنى بالعملية التي من خلالها يؤدي السلوك الماضي للفرد إلى إرتباطه بالمنظمة من خلال الإستثمارات المادية وغير المادية التي يستثمرها في المنظمة، فالإلتزام هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف أنه يحققها نتيجة إستمراره في المنظمة، فينظم الفرد للمنظمة التي تعطيه إشباع أكثر، أي أن إرتباط الفرد بالمنظمة وفق هذه المفاهيم هو إرتباط نفعي تحكمه أهداف الفرد ورغباته، ويتوقف على ما مدى يقدمه الفرد مقابل ما يحصل عليه، أو التكاليف التي قد يتكبدها نتيجة تركه لها، ويبين هذا المدخل على العلاقة بين الفرد والتنظيم (العوفي، 2005، ص35)، حيث يرى "Sheldon" أن الإلتزام التنظيمي يمثل إتجهاً يربط بين الفرد والمنظمة، كما أن الإلتزام التنظيمي يشمل درجة تطابق الفرد مع منظمته وإرتباطه بها ويعبر عن قوة الإرتباط بين الفرد والتنظيم. (برباخ، 2014، ص28).
- **المدخل التبادلي "الإتجاهي":** يختلف هذا المدخل في نظريته للإلتزام عن المدخل السلوكي، فالمدخل الإتجاهي ينظر إلى الإلتزام على أنه إتجاه عادة ما يكون أكثر نشاط وإيجابية نحو المنظمة، وهذا الإلتزام يشتمل على الإرتباط بأهداف التنظيم وقيمه والرغبة في بذل أكبر جهد ممكن لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها والرغبة القوية للبقاء في المنظمة، (درنوني، 2015، ص119)، وينظر للإلتزام على أنه إتجاه يعكس إرتباط بين الفرد والمنظمة من حيث طبيعته ونوعيته ويعتمد على معرفة الأفراد وشعورهم وإدراكهم للتوازن بين الجهود المبذولة والإغراءات المقدمة التي يحصلون عليها، ومع مرور الوقت فإن الأفراد يرغبون في وضع المراهنات الجانبية لتقرير ومعرفة التوازن بين الجهد المبذول والتكاليف والمكافآت التي يحصلون عليها، إذ تزداد مراهناتهم وإستثماراتهم في المنظمة بزيادة مدة الخدمة مما يؤدي إلى زيادة تكلفة

تركة للمنظمة والانتقال إلى منظمة أخرى (الغرباوي، 2014، ص16)، وطبقاً لهذا المدخل ينظر للإلتزام على أنه محصلة للعلاقة التبادلية بين التنظيم والعاملين من ناحية الإسهامات والمنافع، كما أن الإلتزام التنظيمي يمثل ظاهرة تحدث نتيجة للعلاقات التبادلية بين الفرد والإدارة أو المنظمة، كما أن الإلتزام التنظيمي ينظر إليه على أنه وسيلة للتبادل والمقايضة، أي أنه طبقاً لهذا المدخل فإنه كلما زادت المصالح التبادلية من وجهة نظر الفرد زادت درجة الإلتزام.

• **المدخل الإجتماعي والسلوكي:** حيث يرى "kanter" أن الإلتزام التنظيمي يمثل رغبة الفرد في أن يكون له دور إجتماعي لبذل طاقته وولائه للمنظمة كنظام إجتماعي، والإلتزام من ناحية سلوكية هو الحالة التي يصبح من خلالها الفرد مقيداً بأعماله والتي من خلالها يتم تدعيم أنشطة المنظمة وإرتباط الفرد بها. (برباخ، 2014، ص28).

2-4- أبعاد الإلتزام التنظيمي:

تختلف صور إلتزام الأفراد إتجاه المنظمات بإختلاف القوة الباعثة والمحركة لهم، وعلى العموم تشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاداً مختلفة للإلتزام التنظيمي وليس بحداً واحداً، ورغم إتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الإلتزام، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، كما حدد العالمان " Allen & Meyer" ثلاثة أبعاد للإلتزام التنظيمي تصنف أشكاله المتعددة، وتتمثل فيما يلي (جقيدل، 2015، ص67):

• **بعد الإلتزام العاطفي:**

الذي إقترحه "Allen & Meyer، 1990" حيث رأوا أن الإلتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من إستقلالية وأهمية، ومهارات مطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيهه له، كما يتأثر هذا الجانب من الإلتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في إتخاذ القرارات سواءاً ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه، أي هو الإرتباط المحدود، وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تتطلبها ظروف العمل المختلفة فيكون الإرتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم، ويرجع الإلتزام العاطفي إلى الشعور بالإنتماء والإلتصاق النفسي بالمنظمة.

• بعد الإلتزام المعياري:

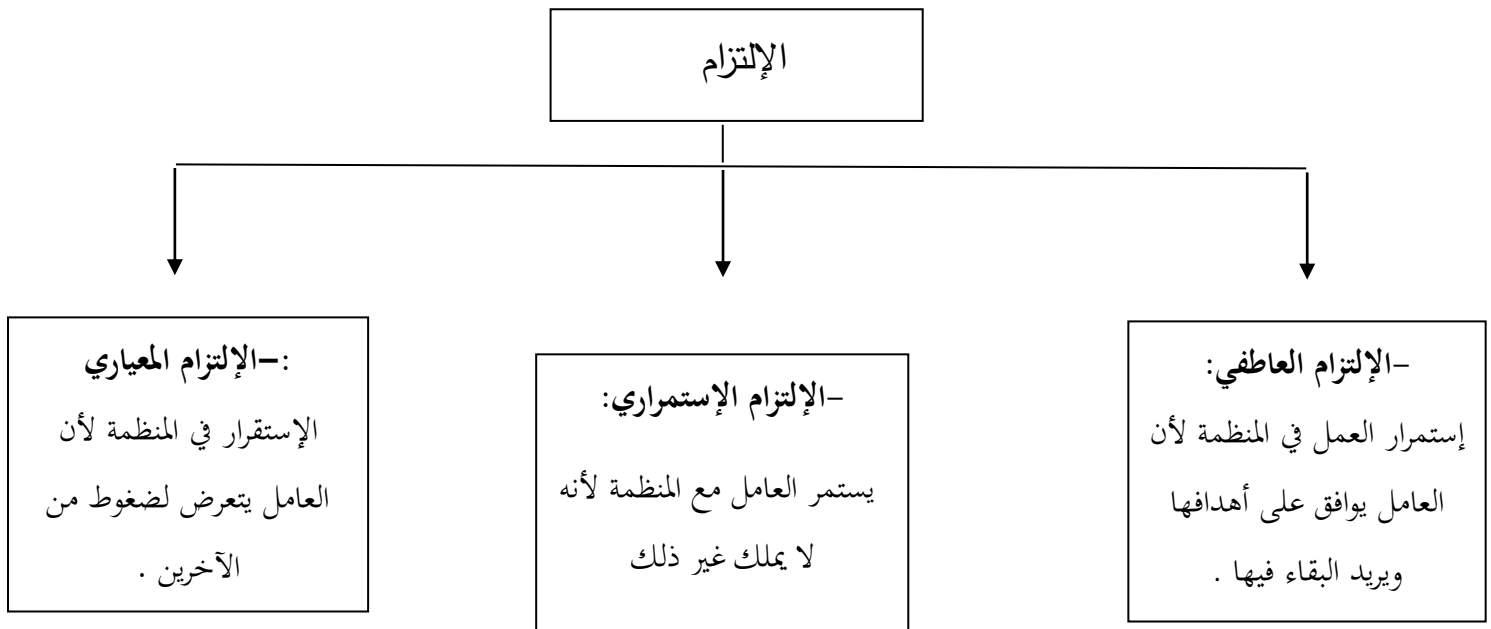
ويقصد به إحساس الفرد بالإلتزام بالبقاء في المنظمة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة، ويعبر عنه بالإرتباط الأخلاقي السامي،

وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة. (عاشوري، 2015، ص63).

• بعد الإلتزام المستمر:

وقد إقترح هذا كل من "Allen & Meyer"، وينبثق هذا البعد بأن ما يتحكم في درجة إلتزام الفرد إتجاه المنظمة التي يعمل فيها هي القيمة الإستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو إستمر بالعمل مع المنظمة، مقابل ما سيفقده لو قرر الإلتحاق بجهات أخرى، أي أن هذا إرتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة، فما دامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع العوائد ما يفوق وما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر بالإرتباط بها، أما إذا لاحت بالأفق أي عوائد أفضل من التي تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد بالإنتقال إلى الوضع الآخر، وأصحاب هذا الإرتباط هم النفعيون الإنتهازيون وأصحاب الطموحات العالية. (العطية، 2003، ص253)

ومن خلال الأبعاد الثلاثة للإلتزام التنظيمي "العاطفي، المعياري، المستمر" فإن الشكل الآتي يوضحها أكثر وذلك لتوضيح العلاقة بين الأبعاد ومدى إلتزام الفرد في المنظمة وهذا وفقاً للشكل، (جرينبيرج جيرالد يبارون، 2004، ص154):



الشكل رقم 3: يبين أبعاد الإلتزام التنظيمي

- كما حدد بعض العلماء والمفكرين أبعاد الإلتزام التنظيمي، نذكر منهم "ستاو" و"سيلانيك" كمايلي:
- **الإلتزام الإتجاهي:** والمقصود به العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف الفرد مع أهداف وقيم المؤسسة، وتزداد لديه الرغبة للبقاء والإستمرار فيها.
 - **الإلتزام السلوكي:** والمقصود به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطاً بمؤسسته ناتجاً من سلوكه السابق، فجهده ووقته الذي يقضيه داخل مؤسسته يجعله متمسكاً بها وبعصويتها.
- أما "كيدرون" فيذكر بعدين للإلتزام التنظيمي هما:
- **الإلتزام الإخلاصي:** والمقصود به تبني الفرد قيم وأهداف المؤسسة ويجعلها جزءاً من قيمه وأهدافه.
 - **الإلتزام المحسوب:** والمقصود به الرغبة التي يبديها الموظف بإستمرار في عمله بالمؤسسة رغم وجود عمل بديل بمؤسسة أخرى وبمزايا أفضل.
- وترى "كانتور" أن للإلتزام التنظيمي ثلاثة أسس هي:
- **الإلتزام المستمر:** ويقصد به أن يكرس الفرد حياته ويضحي بمصالحه من أجل البقاء مع الجماعة، دون النظر لما يحققه من مكاسب عند تركها.
 - **الإلتزام التلاحمي:** يتمثل في إرتباط الفرد بعلاقات إجتماعية متماسكة ومتضامنة مع الجماعة، ويتحقق ذلك عند تركه السلوك الإيجابي.
 - **الإلتزام الموجه:** ويتمثل في إرتباط الفرد بقيم ومبادئ الجماعة ممثلاً لسلطتها ومعاييرها التي تحددها. (الوزان، 2006، ص37-38)

2-5- أهمية الإلتزام التنظيمي:

يعد الإلتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سيط عليها الضوء، حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث عن إرتفاع تكلفة الغياب وإرتفاع التأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وإنخفاض درجات الرضا الوظيفي، كما سلطت النتائج الضوء على أهمية البحث عن أسباب الظواهر السلبية السابقة، وقد أكدت الكثير من الدراسات الأهمية الواضحة للإلتزام التنظيمي، حيث أن إرتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه إنخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء المهام، كما يمثل الإلتزام التنظيمي عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز، كما إن إلتزام الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر

من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل، وأيضاً يعتبر إلتزام الأفراد لمنظماتهم عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المنظمات وإستمرارها وزيادة إنتاجها، كما تكمن أهمية الإلتزام في ترجمة الرغبات والميول والإعتقادات التي تكون داخل الفرد إتجاه منظمته إلى سلوك إيجابي يدفع بالمنظمة إلى التقدم والبقاء، بالإضافة إلى عدة أسباب أدت إلى الإهتمام بهذا المفهوم وهي أن الإلتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة، وكذلك مجال الإلتزام يؤدي بالفرد بالإستقرار بالمنظمة، فهو يجذب كلاً من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظراً لما يمثله من كونه سلوكاً مرغوباً فيه، كما يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة. (عاشوري، 2015، ص55)

ومن الأسباب التي تبرز أهمية الإلتزام التنظيمي ما يلي:

- تكمُن أهمية الإلتزام التنظيمي في ترجمة الرغبات والميول والإعتقادات التي تكون داخل الفرد إتجاه منظمته إلى سلوك إيجابي يدفع بالمنظمة إلى التقدم والبقاء.
- يمثل الإلتزام التنظيمي عنصراً هاماً بين المنظمة والأفراد العاملين بها لا سيما في الأوقات التي تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.
- إن إلتزام الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المنظمات وإستمرارها وزيادة إنتاجها.
- إن الإلتزام التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات، كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية سليمة تمكنها من الإستقرار والبقاء، وإنطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجة إلتزامه بأهدافها وقيمها.
- إن إلتزام الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى. (درنوني، 2015، ص22)
- الإلتزام يعكس إلى حد كبير مدى إلتزام الفرد للجماعة والمنظمة التي يعمل فيها، وبالتبعية ومدى رغبته في تعظيم الأداء وإرتقاء بنوعية وكمية الإنجاز، وبالتالي رفع مستوى كفاءة الأداء المالي.

- العلاقة الإيجابية بين الإلتزام التنظيمي والنتائج المرغوبة في المنظمات مثل دوران العمل، والتغيب، والتأخر عن الدوام، هي نتائج تميل أن تعزى إلى إلتزام أكثر من الرضا الوظيفي.
- العلاقة بين الإلتزام والأداء علاقة سببية، فالفرد الذي يرتفع ولاءه "إلتزامه" لمنظّمته يزداد حماسه وإقباله للعمل ويزداد إخلاصه، مما يعني إرتفاع مستوى أدائه.
- سهولة إستجابة المنظمة وتكيفها وتأقلمها مع المتغيرات البيئية المحيطة بها، وإرتفاع الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة. (الغرباوي، 2014، ص14)

2-6- خصائص الإلتزام التنظيمي:

- بالنظر إلى أن الإلتزام يشير إلى نوعية العلاقة بين الفرد والمؤسسة، ويرسخ الشعور الإيجابي لدى العامل إتجاهها، ويعكس مدى إرتباطه بها، ورغبته في أن يبقى عضواً فعالاً فيها، فهو يمتاز بمجموعة من الخصائص التي أتاحت له بلوغ كل هذا، ونلخص أهمها فيما يلي (هدى درنوني، ص120، عام 2015م):
- لقد أورد "سالم 1991م" بعض خصائص الإلتزام التنظيمي وهي كما يلي:
- الإلتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يُستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات العمال في التنظيم، والتي تُجسد مدى ولاءهم.
- أن الإلتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية التنظيمية والظواهر الإدارية الأخرى داخل التنظيم.
- أن الإلتزام التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق، إلا أن درجة التغيير التي فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.
- أن الإلتزام التنظيمي بناء متعدد الأبعاد وليس بعداً واحداً، ورغم إتفاق أغلب الباحثين على تعدد أبعاده، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد ولكن الأبعاد تؤثر في بعضها البعض. (الدوسري، 2005، ص58)
- في حين ميز "دودين" خصائص الإلتزام التنظيمي كما يلي:
- حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة، ويؤثر في قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
- وسيلة لتحقيق هدف معين، فالعضوية في المنظمة هي وسيلة لتحقيق أهداف شخصية، حيث يستطيع الفرد تحقيقها بمعزل عن المنظمة.

- قيمة في حد ذاته، تتجسد عندما تصبح أهداف المنظمة وقيمها هي أهداف أعضائها وقيمهم بغض النظر عن مصالحهم الذاتية.(دودين، 2012، ص181)
- كما أشار "حنونة، سامي إبراهيم" أن للإلتزام التنظيمي عدة خصائص منها:
- الإلتزام رغبة يبديها الفرد للتفاعل الإجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
- يمثل الإلتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد للإرتباط بالمنظمة وللعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.
- يستغرق الإلتزام التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة.
- يتأثر الإلتزام التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل. (حنونة، 2012، ص171)

2-7-محددات الإلتزام التنظيمي:

- تعددت إجتهاادات الباحثين والدارسين وإتجاهاتهم حول العوامل التي تساعد على تكوين الإلتزام التنظيمي داخل التنظيم، إلا أن دراسات "روبرت مارش" و"ماناري" تعتبر من الدراسات المتميزة التي أشارا فيها إلى العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الإلتزام التنظيمي وهي:
- السياسات: ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، ومن المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد، ويعتمد السلوك في شدته وإيجابيته أو سلبيته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيجترب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والإطمئنان والإنتماء، ثم الإلتزام أو الولاء التنظيمي، وتختلف هذه الحاجات عند الأفراد العاملين من حيث الأهمية والأولوية في العمل على إشباعها، وقد أشار إليه "ماسلو" في نظرية سلم الحاجات الإنسانية على الحاجات الفسيولوجية، والحاجة للأمن، والحاجة إلى الحب والإنتماء، والحاجة إلى الإحترام، والحاجة إلى تحقيق الذات.
- وضوح الأهداف: يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للإلتزام أو الولاء التنظيمي والمنظمة أكبر، وينطبق ذلك على النهج والفلسفة والكفاية الإدارية.

-**العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم:** تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم فالمشاركة كما يراها "دايفن" هي الإشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية، ويشارك في المسؤولية في تحقيق تلك الأهداف، وقد أوضحت الكثير من الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الولاء والإلتزام التنظيمي وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر، بحيث يعتبرون أن ما يواجهه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم ولأنهم وإستقرارهم، الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة جامحة وروح معنوية عالية.

-**العمل على تحسين المناخ التنظيمي:** فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد، وبناءً على ذلك يمكن النظر للمناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المنظمة الناجحة وأن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الإستقرار للأفراد والتنظيم، ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في إتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة، ولأن تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية يعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالإلتزام والولاء التنظيمي.

-**تطبيق أنظمة حوافز مناسبة:** يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز مناسبة، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل، وبالتالي زيادة الإلتزام وإرتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف، وإتفق الباحثون على أن المنظمات العاملة في القطاع العام أقل المنظمات إستخداماً للحوافز وتطبيقاً لأنظمة الحوافز الجديدة.

-**العمل على بناء ثقافة مؤسسية:** إن الإهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الإحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين، وإعطائهم دوراً كبيراً في المشاركة في إتخاذ القرارات، الذي سيجلب عليه زيادة قوة وتماسك المنظمة، وزيادة الإلتزام والولاء لها.

-**نمط القيادة:** إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين، بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفعالية، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية بإستخدام أنظمه الحوافز المناسبة، فالفائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات

الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد. (العوفي، 2005، ص36-39)

2-8- المتغيرات المؤثرة على الإلتزام التنظيمي:

تعددت الدراسات التي تناولت المتغيرات الديمغرافية المرتبطة بالفرد على الإلتزام التنظيمي، حيث إشملت هذه الدراسات على كثير من السمات منها: "العمر، الجنس، مدة الخدمة، مستوى التعليم، المركز الوظيفي، الشخصية، الإتجاهات، معتقدات الفرد عن العمل الطموح، الحاجة إلى العلاقات الإجتماعية، الحاجة إلى الإنجاز وإلى تحقيق الذات"، أما المتغيرات التي حظيت بإهتمام خاص من قبل الباحثين هما متغيري "العمل ومدة الخدمة". (عاشوري، 2015، ص 65)

-متغير العمر وعلاقته بالإلتزام التنظيمي: أثبتت نتائج بعض الدراسات على وجود إرتباط إيجابي بين التقدم بالعمر والإلتزام التنظيمي، أي أنه كلما تقدم الموظف في العمر إرتفع معدل الإلتزام التنظيمي لديه، نتيجة لأن الكبار في السن من الموظفين أكثر حرصاً وظيفياً في العمل.

-علاقة الإلتزام بمدة الخدمة: أكدت بعض الدراسات أن معدل الإلتزام التنظيمي يرتفع مع تقدم سنوات الخبرة، أي وجود علاقة طردية إيجابية، وذلك لعدة أسباب منها التفاعل الإجتماعي بين الموظف وزملاء العمل من جهة، والموظف وقيادته المباشرة من جهة أخرى، وتقدم الفرد في محيط العمل يزيد من خبرته في أداء الأعمال، ويكتسب الطرق والأساليب الجديدة للتعامل مع الزملاء والتابعين، إضافة إلى إرتفاع معدل الفرص لديه لتحقيق مراكز وظيفية متقدمة، وبعض الإمتيازات الوظيفية الأخرى معنوية كانت أو مادية، لذلك لا يميل الفرد الذي أمضى سنوات خدمة طويلة وحقق مراكز وظيفية متقدمة إلى ترك منظمته للعمل في منظمة جديدة، أي أن إحتمال إنتقال الفرد إلى منظمات أخرى تقل مع زيادة عمل الفرد.

-علاقة الإلتزام بمستوى التعليم: أكدت بعض الدراسات بين التأهل العلمي للموظف ومعدل الإلتزام التنظيمي، وذلك نتيجة لأسباب عديدة يرجع معظمها لإرتفاع معدلات توقعها وطموحات الفرد المؤهل وسعيه المستمر لتحقيق عائد مادي ومعنوي أفضل، علاوة على تزايد الخيارات والبدائل الوظيفية أمام الفرد كلما إرتفع تأهيله العلمي، أما البعض الآخر من الدراسات أكدت على الإرتباط الإيجابي بين الإلتزام التنظيمي والمستوى التعليمي للموظف، أي أنه كلما إرتفع التأهيل العلمي للفرد إرتفع معدل إلتزامه التنظيمي.

-طبيعة العلاقة بين الإلتزام التنظيمي وجنس الموظف: أكدت بعض الدراسات بأن الرجل أكثر إستقراراً وإلتزاماً من المرأة، أما البعض الآخر أكد على أن المرأة أكثر إلتزاماً من الرجل، ويقول البعض أن المرأة الملتزمة هي المرأة غير المتزوجة لأنها أكثر رضا وإرتباطاً بوظيفتها.

-علاقة الإلتزام التنظيمي بالطموح والحاجة إلى العلاقات الإجتماعية: أكدت نتائج بعض الدراسات على العلاقات الإيجابية بين الإلتزام التنظيمي والطموح والحاجة للعلاقات الإجتماعية، وبين الإلتزام التنظيمي والحاجة إلى الإنجاز.

-العلاقة بين نطاق الوظيفة والإلتزام التنظيمي: أشارت بعض الدراسات إلى العلاقة بين نطاق الوظيفة والإلتزام التنظيمي، فكلما زاد نطاق الوظيفة زادت نسبة التحدي المرتبط بالوظيفة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الإلتزام التنظيمي.

-العلاقة بين صراع الدور وغموض الدور والإلتزام التنظيمي: تشير بعض الدراسات إلى وجود علاقة عكسية بين كل من غموض الدور وصراع الدور والإلتزام التنظيمي، حيث أن صراع الدور يؤدي إلى إنخفاض الشعور بالمسؤولية الذي يؤثر سلبياً على إلتزام الأفراد، أما غموض الدور يضع الفرد في موقف صراع ويؤدي إلى زيادة الضغوط التي يشعر بها الفرد وبالتالي يؤثر سلبياً على الإلتزام، ولكن إذا زادت درجة وضوح الدور الذي يؤديه الفرد زاد إلتزامه به.

-العلاقة بين عبئ العمل والإلتزام التنظيمي: كشفت بعض الدراسات أن شعور الفرد بزيادة عبئ الدور الذي يؤديه قد يؤدي إلى إنخفاض درجة الإلتزام التنظيمي، أي أن هناك علاقة عكسية بين عبئ الدور والإلتزام التنظيمي. (عبد الباقي، 2004، ص 317-319)

2-9- طرق قياس الإلتزام التنظيمي:

تعتبر عملية قياس الإلتزام التنظيمي ظاهرة إدارية واعية وهادفة، تجني من ورائها المنظمة والعاملين بها فوائد كثيرة (دودين، عام 2012، ص194)، كما يرى "العتيبي" أن المنظمات تستخدم مقاييس عدة للتعرف على مستوى الإلتزام لدى العاملين لديها، ومقاييس الإلتزام التنظيمي تقسم إلى نوعين فمنها ما هو موضوعي ومنها ما هو ذاتي، فالمقاييس الموضوعية ما هي إلا طرق بسيطة تستخدمها المنظمات للتعرف على مستوى الإلتزام التنظيمي من خلال تحليل الظواهر السلوكية للفرد والتي تعبر عن مدى ولاءه، مثل رغبته في البقاء، في حين تعتمد المقاييس الذاتية مجموعة من الأسئلة توجه للموظفين وهي المقاييس الأكثر إستخداماً لدى المنظمات والباحثين لسهولة استخدامها (العتيبي، 2008، ص81)، وهنا نتعرف أكثر على هاذين المعيارين:

-المعايير الموضوعية: وهي قياس الإلتزام التنظيمي من خلال الآثار السلوكية وذلك بإستخدام وحدات قياس موضوعية تبين مدى رغبة الفرد بالبقاء في التنظيم، ودوران العمل، وكثرة الحوادث، مستوى الأداء، الغياب...آلخ. (الوزان، 2006، ص45)

-المعايير الذاتية: هي قياس الإلتزام التنظيمي بواسطة أساليب تقديرية توضح تقدير العاملين لدرجة إلتزامهم وهذه لا يمكن أن تؤدي إلى بلورة مؤشرات معينة تكشف مستوى الإلتزام التنظيمي. (أحمد، 2006، ص101)، ولقد طور بعض المهتمين بدراسة الإلتزام وتحليله عدداً من المقاييس بهدف قياس مستويات إلتزام الفرد بالمنظمة وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها، والتي سنتناول بعضها في مايلي (حنونة، 2012، ص21):

-مقياس ثورنتين: والذي تضمن 8 فقرات سداسية الإستجابة لقياس الإلتزام كما تضمن 7 فقرات أخرى خماسية الإستجابة بقياس الإلتزام المهني.

-مقياس بوتر وزملائه: وقد أطلق عليه إستبانه الإلتزام التنظيمي ويتكون من 15 فقرة تستهدف قياس: "درجة إلتزام الأفراد بالمنظمة، ولأنهم وإخلاصهم لها، والرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وقبولهم لقيمتها"، وإستعان بمقياس ليكرت السباعي لتحديد درجة الإستجابة ويمكن إستخدام المقياس لوصف الإلتزام بشكل عام.

-مقياس مارش ومافري: اللذان قدما مقياس للإلتزام ويتكون من 4 فقرات، وقد إستخدم كأداة لقياس: "إدراك الفرد لكيفية تعمق الإلتزام مدى الحياة، تعزيز إستحسان المنظمة، حث الفرد على الإلتزام بقيم العمل، الولاء للمنظمة حتى إحالته على التقاعد، إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة". (بطاح، 2006، ص189)

-مقياس جورج وزملائه: وهو محاولة لقياس الإلتزام القيمي لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال 6 فقرات عبرت عن واحدة من القيم التالية: "إستخدام المعرفة والمهارة، زيادة المعرفة في مجال التخصص، العمل مع الزملاء بكفاءة عالية العمل على مواجهة الصعوبات، المساهمة بأفكار جديدة في التخصص". (عباس، 1996، ص 79)

-مقياس كوردين وزملائه: ساهمت في بناء المقياس ثلاث مصادر هي المقابلات مع عدد من النقابات لتحديد خصائص المشاعر، المعتقدات، الأعمال المتعلقة بالإنتماء للنقابة، وتم تحديد ذلك من خلال 22 فقرة خماسية الإستجابة ومراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الإلتزام والخروج منها ب 20 فقرة إستهدفت الإستدلال على إلتزام الأفراد بالمنظمة في حين ضم المصدر الثالث 84 فقرة منها 45 فقرة ذات مؤشرات إيجابية و23 فقرة ذات مؤشرات سلبية. (حنونة، 2006، ص22)

2-10- فوائد قياس الإلتزام التنظيمي:

- إن عملية قياس الإلتزام التنظيمي تعتبر ظاهرة إدارية واعية وهادفة تجني المؤسسة والعاملون من ورائها فوائد كثيرة ومن هذه الفوائد مايلي (الغامدي، 2009، ص 66):
- قدم قياس الإلتزام التنظيمي للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي.
- تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو كثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والتنظيم على حد سواء.
- إن قياس الإلتزام التنظيمي يعتبر أداة تشخيصية جيدة للمعوقات التي تواجه الأفراد والمنظمة للمساهمة في حلها، وتحقق البحوث في هذا المجال فائدة كبيرة للمنظمة من حيث القدرة على إحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل.
- كما حدد "العنبي" عدة فوائد من قياس الإلتزام التنظيمي نذكر منها (العنبي، 2008، ص 83):
- يقدم قياس الإلتزام للإدارة العليا في المنظمة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي وهذا يمكنها من تحديد موقعها واتجاهها قياساً إلى فترات سابقة من الزمن.
- عملية القياس تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والمنظمة على حد سواء.
- قياس الإلتزام التنظيمي هو بمثابة أداة شخصية جيدة، تعتمد الإدارة والقيادة الفعالة في المنظمة على إستخدامها لقياس ومعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والمنظمة، ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة.
- إن البحوث الإنسانية خاصة المتعلقة ببحث الإلتزام التنظيمي تعود بالنفع والفائدة على المنظمة والأفراد، كون الأفراد يتولد عندهم الشعور بالأهمية نتيجة إهتمام الإدارة بهم.

2-11- نتائج الإلتزام التنظيمي:

- تتضمن نتائج الإلتزام التنظيمي على جميع المستويات نتائج سلبية وأخرى إيجابية:
- 2-11-1- على مستوى الفرد: حيث تؤكد النتائج الإيجابية أن إرتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي يرتبط بالعديد من النتائج أو المخرجات الإيجابية للأفراد مثل: "زيادة مشاعر الإنتماء، الأمان التصور الذاتي الإيجابي، القوة وجود أهداف أو أغراض لحياة الفرد"، كما تؤدي زيادة الإلتزام إلى زيادة المكافآت أكثر من الأفراد الغير ملتزمين حتى يشجعهم على بذل الجهد، بينما النتائج السلبية تؤكد أن المزايا والمنافع التي تعود

على الأفراد من الإلتزام للمنظمة تكون مرتبطة بالتكاليف فبالرغم من فوائد الإلتزام إلا أن هناك بعض الجوانب السلبية له منها:

-قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي.

-زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية، فالفرد يلتزم إتجاه منظمة معينة فإنه يبذل الوقت والجهد بها مما يؤثر على الإلتزامات الأخرى مما يؤدي إلى زيادة الضغوط على الفرد.

2-11-2- على مستوى الجماعة: حيث تتمثل النتائج الإيجابية لجماعات العمل في مايلي:

كلما زادت درجة الإلتزام عند مجموعة العمل كانت على إستعداد لبذل جهد أكبر وبالتالي زيادة فاعليتها.

-كلما زادت درجة الإلتزام عند المجموعة زادت درجة التماسك بينهما.

في حين أن النتائج السلبية على مستوى جماعة العمل تتمثل في:

-إنخفاض القدرة على الخلق والإبتكار، والتكيف من خلال إستقرار العمالة.

-إنخفاض معدل دوران العمل وبالتالي عدم دخول أفراد لديهم أفكار جديدة ونافعة.

وفي هذا الصدد يرى "أوليفر" أنه من الخطأ الاعتقاد بأن إرتفاع معدل الدوران يمثل مؤشراً سلبياً

على طول الخط، فعندما يترك الأفراد الأقل إلتزاماً المنظمة قد يأتي أفراد آخرون لديهم أفكار جديدة

ونافعة بصورة أفضل.

-التفكير الجماعي يجعل مجموعة العمل أقل إنفتاحاً على الآراء والقيم الجديدة.

-زيادة فرص الصراع بين المجموعة والمجموعات الأخرى. (الوزان، 2006، ص 48-49)

2-11-3- على مستوى المنظمات: بالنسبة للإلتزام للمنظمات فنجد أن النتائج الإيجابية له تتمثل فيما يلي:

زيادة فرص الفاعلية بالنسبة للتنظيم وذلك من خلال: "زيادة الجهد المبذول، إنخفاض نسبة الغياب

والتأخر، بإضافة إلى زيادة جاذبية المنظمة بالنسبة للأفراد الموجودين خارج التنظيم"، لأن الأفراد الأكثر

إلتزاماً يعطون صورة إيجابية وواضحة عن المنظمة مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الأفراد ذوي المهارات

العالية.

أما النتائج السلبية للإلتزام التنظيمي على المنظمة فتتمثل في: إنخفاض القدرة على الإبتكار والتكيف

إذ أن الأفراد يلتزمون بدرجة كبيرة للتنظيم، يميلون عادة لمنافسة سياسات المنظمة مما يحد من قدرة المنظمة

على الإبتكار، ففي دراسة قام بها أحد الباحثين في شركة "جينيرال موتورز" وجد أن أفراد الإدارة العليا الذين

يتسمون بدرجة من الإلتزام والولاء للمنظمة عادة ما تخلق لديهم القدرة على الإبتكار والخلق. (برباخ، 2014،

ص39)

خلاصة :

انطلاقاً مما سبق فقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني، وذلك بهدف تحقيق النجاح للمنظمات والتقدم، ويتحقق هذا بعدة عوامل منها الالتزام التنظيمي، حيث أن هذا الأخير هو أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات، والذي يعتبر حالة ايجابية محسوسة يشعر بها الفرد تجاه منظمته التي يعمل بها، وتعددت الأدبيات في النظر إلى الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة، كما تم عرض هذا الفصل ليوضح مجموعة من المفاهيم حول الالتزام التنظيمي، وتعرض إلى أهميته وخصائصه التي تميزه عن باقي المتغيرات، وتطرق إلى العوامل المساعدة التنظيمي وأبعاده والمتغيرات المؤثر فيه، بالإضافة إلى أهم مداخل الالتزام التنظيمي، كما تطرق إلى في تكوين الالتزام كما تطرق إلى المراحل التي يمر بها ليصل إلى المعنى المطلوب، وأيضاً إلى كيفية تدعيم الالتزام التنظيمي وتحقيقه.

الفصل الثالث



الإدارة الرياضية

تمهيد:

تعد الإدارة الرياضية في الأساس عملية اجتماعية وفنية في ذات الوقت فهي عملية اجتماعية لكونها تتعامل مع الكائن البشري وفق مجموعة من المتغيرات وفنية لأنها ترتبط ارتباطا وثيقا بطبيعة النشاط الممارس وما يرمي إليه من أهداف وتستخدم الإدارة الرياضية عناصر الإدارة ونظريتها وتستفيد من التطور الفكري الإداري كي يحقق أفضل عائدا اجتماعي وتربوي وثقافي واقتصادي للمجتمع وتعتمد على فترة زمنية كبيرة على العمل التطوعي دون تأهيل علمي كافي.

لقد أولت الدولة الجزائرية في الآونة الأخيرة أولوية عظمى للإدارة الرياضية على وجه الخصوص وذلك بغرض الارتقاء بجميع مجالاتها الإدارية والاقتصادية والاجتماعية، لمواكبة التغيرات التكنولوجية والعلمية التي طرأت على المجتمعات النامية والمتقدمة من خلال الاستفادة المتكاملة من الموارد والإمكانات المادية والبشرية المتاحة بهدف الوصول إلى مراكز متقدمة في البطولات العالمية.

ولقد تطرقنا في هذا الفصل إلى تعاريف حول الإدارة الرياضية ومبادئها تطور الفكر الإداري بالمجال الرياضي وأيضا مهاراتها الأساسية ومكوناتها الضرورية من تخطيط، توجيه، رقابة، تنظيم، وواجبات المخططين بها. كما تناولنا أهمية هذه المكونات.

3-1- ماهية الإدارة:

إذا اعتبرنا أن الإدارة هي تنفيذ المهام بواسطة الآخرين في عموم التعريفات التي تناولت هذا المفهوم فلا يمكننا إهمال الجوانب المرتبطة بهذا التنفيذ حيث يتطلب هذا الأمر اجتماع عناصر مختلفة تسمح بكفاءة وفاعلية تعبر عن إنسجام الأفراد المنفذين وقدرة من يديرهم على تخطيط العمليات الإدارية لذا فقد عرفها جونسون بأنها "الحقل الذي يهتم بمجموعة الأفراد الذين يتحملون المسؤولية في إدارة وقيادة الانسجام في توحيد جهود هؤلاء الأفراد سواء كان من خلال الإنجازات الفعلية والكافية لتحقيق أبسط الاحتمالات في النجاح". (مروان، 2002، 25)

فهما كان نوع الإدارة أو ميدان تطبيقها فإننا في حاجة إلى التنظيم كعنصر مرافق وشريك في العمل الإداري يمكننا من تحقيق التمايز في العمل بالتعامل مع مختلف المستويات والظواهر الاجتماعية، فإذا كانت أمور الحياة اليومية وأبسطها يتطلب قدر من التنظيم، فماذا إذا تعلق الأمر بالعمل الإداري الذي يتميز بالتعقيد والتركيبة كون المنتمين للعمل الإداري متعددي الثقافات ومختلفي التوجهات ويسعون إلى تحقيق أهداف مختلفة ولذلك فإن "الإدارة يمكن تصنيفها ضمن العلوم الاجتماعية التي تقوم على دراسة السلوك الإنساني من جوانبه المختلفة". (أحمد ماهر، 2002)

فالإدارة بذلك ظاهرة اجتماعية ترافق الحياة الإنسانية وتتطور بتطورها وقد تسبقها في بعض الأحيان حتى تكون في خدمة الإنسان وتلبي حاجاته بشكل يسهل الحياة في جميع مجالاتها ومنه فالإدارة "عملية مستمرة ذات طابع اجتماعي تقوم على الإستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة، وهذا بتطبيق طرق ومناهج فعالة تؤثر في العملية الإدارية، ودفعها إلى الإنتاجية والمردودية، وقد تستمد هذا من إمكانية العلاقة بالعلوم الأخرى خاصة النفسية والاجتماعية (عصام بدوي، 2001)

3-2 علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى:

قد يعتبر البعض أن الملاحظة التي يشترك فيها جميع المتتبعين والباحثين في أشكال تطور الحضارات ونموها وعلى اختلاف تخصصاتهم مدى الالتزام بالتخصص في ميدان من الميادين الذي أصبح الطابع الغالب على مفكري هذا العصر، غير أن الأمر لا يخلو من ضرورة الإطلاع ومعرفة حركة تطور العلوم الأخرى، وما التسميات الحالية لبعض العلوم إلا وجها من أوجه التمييز النظري لا يكاد يتجاوز حدود التسمية في حد ذاتها .

لذا نرى "اليوم كل العلوم تعتمد على بعضها البعض في تحصيل المعلومات وجلب النتائج والخبرات وهكذا أصبحت العلاقة بين العلوم تأثيرية، فهناك عدة إزدواجيات بين العلوم كعلم النفس وعلم الاجتماع وعلم

الإعلام الآلي والرياضيات، وكذلك علم النفس بالعلوم الطبية." (عبد المقصود، الشافعي، 1995، ص14) بما أن الإدارة تتكون من وسائل مادية ومالية والعنصر المحرك والمحوري في طريقة تسيير هذه الأخيرة هو العنصر البشري الذي يسهر على حسن توظيفها بشكل يسمح بتحقيق الأهداف وفق الخطط الموضوعة سلفاً، فإن طرق التنفيذ وإن اختلفت وتعددت لا بد لها من اللجوء لباقي العلوم كالرياضات والإحصاء وعلم النفس والإعلام الآلي مما يدفع القائمين على شؤون الإدارة ضرورة الاستعانة بمختلف العلوم الأخرى بصورة تمكن من بناء استراتيجيات توفق بين العنصر البشري المسير للوسائل والذين تقع عليهم تبعيات هذا التسيير. غير أن الأمر الذي يستوقفنا يتمثل في كيفية الإلمام بخبايا جميع الأمور فمن غير "الممكن أن يكون المدير عالماً متخصصاً في جميع العلوم والمعارف لأن ذلك فوق طاقة البشر، لذلك ينبغي أن يلم أن يلم المدير إماماً عاماً للمعلومات والمعارف التي تمكنه من النجاح في ممارسة الإدارة، أما بالنسبة للمعلومات التخصصية فيمكن للمدير أن يحصل عليها من المستشارين المتخصصين على أن يكون المدير قادراً على استخدام هذه المهارات والاستفادة منها في نجاح ممارسة العملية الإدارية". (ماهر، 2000 ص44)

والإدارة في المجال الرياضي كغيرها من الأنشطة الإنسانية الأخرى، تسعى لتقديم خدمات ذات جودة عالية تلبي بها رغبات من يستفيدون من خدماتها، فهي بذلك تأثر كما تتأثر بمختلف التغييرات التي تطرأ على مسار الفكر الإنساني عموماً والفكر الإداري خصوصاً. بل أكثر من هذا فالرياضة كظاهرة إجتماعية تحتوي من خلال إختصاصاتها المتنوعة جميع فئات المجتمع وتزداد حساسيتها كلما إرتقينا في هرم الممارسات المختلفة بين الرياضة للجميع إلى رياضة الهواة إلى رياضة النخبة فالتجلية، نرى حاجة الرياضة للإدارة الكفؤة والفاعلة تأخذ أبعاداً

أكثر أهمية وأخطر بالنظر لحجم الممارسة والمتابعة وطبيعة المنافسة كتنظيم الألعاب الأولمبية وكؤوس العالم في مختلف الرياضات، وما إلى ذلك من روافد الرياضة وتشعباتها التي تنمو بالرياضة وتتميزها كالتسويق الرياضي للمنتجات والمنافسات الرياضية وكذا الاستعانة بأنماط مختلفة من التسيير الرياضي، هذا التنوع والإرتباط بين الإدارة في المجال الرياضي والرياضة يجعلهما على التماس دوماً مع مختلف مظاهر الحياة الإنسانية كالإقتصاد والسياسة والثقافة... للإدارة علاقة بعلوم أخرى ويمكن حصر هذه العلوم في:

- **الإدارة وعلم الاقتصاد:** وتكمن علاقتهما في توظيف وتنسيق الموارد والجهود بما يحقق أفضل استغلال لها.
- **الإدارة وعلم النفس:** يعني يتوجب على الإداري أن يعي ويتفهم كيف يتعامل مع الأفراد ويزيد من دافعيتهم وحافزيتهم وإنتماءهم للعمل.

- **الإدارة وعلم الاجتماع:** يركز علم الاجتماع على دراسة الجماعات بما في ذلك نشأتها وتكوينها ووظائفها وعلاقتها فيما بين الأعضاء. لذا على المدير أن يكون ملماً بالمبادئ الأساسية في علم الاجتماع.
- **الإدارة وعلم القانون:** معرفة الإداري لتشريعات أمر ضروري حتى تكون قراراته وأفعاله وتصرفاته منسجمة مع هذه التشريعات.
- **الإدارة وعلم المحاسبة:** لا يستطيع الإداري الاستغناء عن القيود المحاسبية والميزانيات والقواعد المالية وغيرها التي تعطي صورة حقيقية عن أوضاع المنظمة.
- **الإدارة وعلم الحاسوب:** مع تزايد أهمية المعلومات في المنظمة يتغلغل استخدام الحاسوب في مختلف جوانب الإدارة ومجالاتها.
- **الإدارة والعلوم والرياضة والإحصاء:** يستعين الإداري بالكثير من النماذج الرياضية والنظريات والاحتمالات والمعادلات في صنع القرارات وفي إعداد التنبؤات ووضع الخطط وغيرها (حريم، 2009، ص38)

3-3- أنواع الإدارة:

هناك عدة أنواع يمكن حصرها في:

- **إدارة الأعمال:** هي تخصص لإدارة المنظمات وتتميز بالخصائص التالية: تمارس نشاط اقتصادي الغرض من إقامتها هو الربح، لها وجود وشكل قانوني.
- **الإدارة العامة:** الإدارة الحكومية (تخصص في إدارة المؤسسات الحكومية وقد اهتم بها منذ ولادة علم الإدارة، وتتميز الأجهزة الحكومية بما يلي: تقيّمها الدولة تشمل الأجهزة التشريعية والتنفيذية والقضائية ذات طابع احتكاري تختلف قائمة الأجهزة الحكومية باختلاف النظام السياسي.
- **إدارة القطاع العام:** نستخدم مصطلح القطاع العام لنشير إلى القطاع أو النشاط الاقتصادي الذي تملكه وتمارسه الدولة أي تقوم بنشاط اقتصادي بواسطة مؤسسات عامة مثلاً مديرية الإقامة.
- **الإدارة الدولية:** تخصص الإدارة الدولية هو تخصص لإدارة المنظمات الدولية، فهي التي تقوم بتأهيل المختصين فيها من خلال برامج التطوير خاصة قد تشمل الحصول على شهادة على مستوى الدراسات العليا.
- **إدارة التعاونيات:** هي الإدارة الخاصة بالتعاونيات، والتعاونية هي منظمة أعمال من نوع خاص تتميز بالخصائص التالية:

- تحقيق مصالح للأفراد غالبًا تكون اقتصادية.

- إما لكونهم أنفسهم المستفيدون يقيمها الأفراد.

- إدارة الهيئات الخاصة: هي منظمات يقيمها الأفراد لتمارس نشاط غير اقتصادي بهدف الخدمة العامة وتشمل الأحزاب السياسية الجمعيات العلمية والمهنية، والمؤسسات التربوية والتعليمية، فكل هذه المنظمات هي هيئات خاصة تشترك في خصائص معينة تنعكس على إدارتها. (البرنوطي 2000، ص38)

3-4-متطلبات الإدارة في ظل تحديات العولمة:

تولدت متغيرات كثيرة في لعقدين الأخيرين من القرن العشرين ومطلع القرن الواحد والعشرين زادت من ابعاد الاتصال وترابط الإدارات وحدة المنافسة بين المؤسسات فكان لهذه الوقائع جملة من التأثيرات على مختلف الأبعاد الاجتماعية واقتصادية والسياسية، وموازة مع هذه التغيرات كان لزاما إعادة النظر في كل ما يتعلق بالإدارة ومتطلباتها لمواجهة التحديات التي تفرضها العولمة.

العولمة من المنظور الإداري هي عولمة النشاط المالي والإنتاجي والتسويقي والعمالة حيث تتعامل الإدارة مع علم يتلأش فيه تأثير الحدود الجغرافية والسياسية علم سقطت الحواجز التجارية بين أسواقه بعد العمل باتفاقية الجات وما أفرزته من قيام منظمة التجارة العالمية، وتلاشت أيضا الحواجز الفكرية والثقافية بفعل ثورة تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات. (السيد، 2000، ص41)

لذا فالعولمة قد تغلغت في مختلف الميادين برفعها الحدود الجغرافية والثقافية وحتى الاجتماعية، وتأثيرها قد لامس جميع الميادين مع تفاوت درجة التغيير، وسنذكر بعض مظاهر التأثير على بعض جوانب الحياة.

3-4-1 على الجانب الاجتماعي:

منذ بدأت الحياة الإنسانية شعر الأفراد بأن الظروف المحيطة بهم تحثهم على التعاون فيما بينهم وتكليف جهودهم وتنسيقها بغرض تحقيق ما يسعون إليه من أهداف، وإذا تكتلت جهود الأفراد بشكل منظم فإن التنظيم يعتمد على الإدارة كأساس حيث تأخذ الإدارة على عاتقها تحقيق الأهداف المطلوبة (الشنواني، 1998، ص11).

3-4-2 على الجانب الاقتصادي:

قد يكون هذا الجانب الأكثر حساسية مقارنة بباقي الجوانب لارتباطه الوثيق بالحياة اليومية للأفراد وما تمارسه الشركات العالمية من ضغوط" أضف إلى ذلك التحالفات الاستراتيجية، فلم يعد تحديد وتحلل الفرص

والتحديات يتطلب فقط منظورا محليا أو إقليميا بل أصبح المنظور العالمي ضرورة أساسية وأصبح من الضروري تصميم إدارة عالمية معاصرة، تضمن شراء سلع وخدمات أجنبية وعلى هذه الإدارة مجابهة تهديدات المنافسة العالمية ". (السيد، 2001، ص42).

3-4-3 على الجانب المعرفي:

لقد شهد القرن العشرون درجات هائلة من التقدم في العالم والتكنولوجيا، أثرت على حياة الفرد فقبل الثورة الصناعية في أوروبا وأمريكا كانت المعرفة العلمية المتزايدة نادرا ما تترجم إلى قوى مفيدة لتحسين المستوى المادي للفرد، أو على احسن الفروض كان يتم ببطء منذ سنة 1850 بدأت الفجوة تتناقص بين الاكتشاف والإفادة من المعرفة العلمية . (الشنواني، 1998، ص20).

3-5- الادارة الرياضية

3-5-1- ماهية الإدارة الرياضية:

إن الإدارة الرياضية من المجالات التي لم تحظ باهتمام الكتاب المختصين إلا في الآونة الأخيرة، ولعل ما كتب فيها يحمل نوع من الاختلاف بين كاتبه جاء ليفسر تنوع وتباين روافد نظرية الإدارة في هذا المجال، الأمر الذي أدى إلى ظهور مدارس للفكر الإداري الرياضي حاول واضعوها تفسير ظاهرة الإدارة في المجال الرياضي.

وعلى الرغم من التباين الشديد بين ما كتب من زاوية تناول العملية الإدارية والموضوعات التي يتم التركيز عليها والمنهج المستخدم، فإن ما كتب حتى الآن هو دليل على أهمية العملية الإدارية في المجال الرياضي باختلاف منظماته وتأكيد على ضرورة وجود أصول وقواعد تتأسس عليها إدارة رياضية واعية ملمة بأبعاد الظاهرة الرياضية في جميع صورها كظاهرة اجتماعية إنسانية تنم على مستوى الوعي الذي بلغته الحضارة الإنسانية في وقتنا الحالي، فحتى وإن كانت الإدارة الرياضية في شقها التطبيقي قد لازمت الممارسة الرياضية منذ نشأتها وتاريخ الألعاب الأولمبية وطرق تنظيمها خير دليل على ذلك. (جوادي، 2008، ص99)

"إن الادارة الرياضية من المجالات التي لم تحظ باهتمام الكتاب الرياضيين إلا في الآونة الأخيرة، ولعل ما كتب فيها باختلاف وجهات نظر الكتاب، جاء ليفسر مدى الحاجة إلى تنوع وتباين روافد نظرية الإدارة في هذا المجال" (طلحة، 1997، ص7)

ومتابعة بسيطة لتاريخ الرياضة وكيفية تطورها يضعنا أمام مواقف معقدة تستدعي تغيير طريقة النظر والتعامل مع التظاهرات الرياضية من باب أن الممارسة قد تخطت مستوى المشاركة لأجل المشاركة، لتبلغ

مستوى من الاحترافية في التدريب والأداء والتنظيم، وحتى الجانب الأمني الذي أصبح عامل مهما في ملفات الترشح لتنظيم التظاهرات الرياضية

عرف كل من بيتل وكيلى سنة 1990 الإدارة الرياضية على أنها " المهارات المرتبطة بالتخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة، الميزانيات، القيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويحية " (بدوي، 2001، ص 17)

ويعرفها مفتي إبراهيم حماد بأنها: "فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق أهداف هذه الهيئات (حماد، 1999، ص 17) ولعل العديد من الباحثين والنقاد الرياضيين قد اهتموا بالإدارة الرياضية الفعالة التي أعطوا لها الفضل الكبير في تحقيق التكامل والرفي الرياضي في جلب وتحسين مستوى الممارسين الرياضيين سواء كانوا في النخبة أو الأندية.

فالإدارة الرياضية عملية إنسانية اجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين في المنشأة كأفراد وجماعات لتحقيق الأهداف التي تنشأ لتحقيقها، معتمدين في ذلك على الإمكانيات البشرية والتقنية والمالية المتاحة لهم وتعتبر الإدارة الرياضية:

أ- إدارة عملية حيث أنها نشاط ديناميكي متفاعل مع بعضه لتحقيق الأهداف المسطرة.
ب- عملية اجتماعية وذلك لوجود أعداد من الأفراد تختلف وجهاتهم وأفكارهم ودوافعهم ومستوياتهم، مجتمعين لتحقيق هدف واحد.

ج- عملية مستمرة تتطلب الاستمرار لأنها تخدم المجتمع .

3-5-2- تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي:

على الرغم أن الإدارة في مجالات التربية الرياضية من المهن التي ارتبطت بظهور هذه المجالات فإن هناك عدة ملاحظات على تطور الفكر الإداري، تجسدت في المجال الرياضي لتنوع أنشطته وتباين مستويات العمل الإداري فيه، فالفكر الإداري في المجال الرياضي هو محصلة طبيعية لنواتج هذه المتغيرات في أي مجتمع وفي أي طور

من أطوار نموه، فتطور الفكر الرياضي مرتبط بما يحدث من تطور في الفكر الإداري على مستوى الدولة ككل، بل ويمكن القول أن الرياضة بمجالاتها المختلفة إنما تعكس مدى ما حققه الفكر الإداري من تطور.

هذا بالإضافة إلى أن الاهتمام في الدول النامية يتركز على أنشطة المجال الرياضي التطبيقية نفسها، لذا فإن التاريخ لتطور هذا الفكر وبخاصة في الدول العربية لم يظهر إلا منذ فترة قصيرة، ولكن عدم ثبات القوانين وكثرة التشريعات جعلت من الرياضة في الوطن العربي مجال يزخر بالمبدعين وهواة العمل التطوعي مما أدى إلى انشغالهم بأمر بعيدة من الفكر الإداري الرياضي وتسجيل تاريخه، مما يطرأ عليه من تطور، نجد أنه لم يحظ بالاهتمام الكافي من علماء الإدارة لكي يطبقوا فيه مبادئهم ونظرياتهم وأنها من المجالات التي تركت للخبرة الشخصية والانتماءات السياسية والرغبة في تحقيق المنفعة الخاصة (طلحة وعدلة، 1997، ص20).

وعرفت الإدارة في المجال الرياضي "منذ القدم ودليل تنظيم الألعاب الأولمبية التي كانت لها جهود من أفراد وجماعات نسقت الإدارة من أجل تنظيم وإقامة الدورات الأولمبية التي كانت تخصص لها جهود من افراد وجماعات نسقت الإدارة من اجل تنظيم لإقامة الدورات الأولمبية التي بدأت عام 1896 واستمرت كل أربع سنوات، كما وجد مفهوم الإدارة الرياضية حيث كان تنظيم الألعاب يبدأ بحفل الافتتاح بمصاحبة الفرق الموسيقية وتقديم الجوائز القيمة للفائزين" (بدوي، 2001، ص16).

3-5-3- خصوصية الإدارة في المجال الرياضي:

رأينا في العنصر السابق ان الإدارة في المجال الرياضي وجدت منذ نشأت الألعاب الأولمبية لأنها كانت تتطلب نوع من الإشراف يشابه نوعا ما نعرفه الآن بالإدارة، فإذا اعتبرنا أن الإدارة عملية توظيف الآخرين في انجاز مهام مخطط لها سلفا، من هذا المنطلق نلتصم أوجه التشابه بين الإدارة كممارسة في تنظيم الألعاب الأولمبية قديما حيث تتجلى معطيات المبادئ الإدارية من خلال مراسلة القرى المشاركة في الألعاب الأولمبية حتى تحدد أسماء المشاركين، وكذا مراسيم الاستقبال وتحديد اللجان التي تقوم بذلك ما يعني توزيع المهام وتنظيمها والتخطيط لها من خلال وضع برامج المسابقات وتوزيع الفائزين.

وعرف طلحة حسام الدين الإدارة في المجال الرياضي أنها "عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية باستخدام جميع المواد لتحقيق أهداف محددة" (طلحة حسام، 1997، ص8) وبالنظر لطبيعة المنافسات الرياضية واختلاف طرق تسييرها يزداد التعقيد بازدياد عدد المشاركين ونوع المسابقة ما ينم عن قصور في التعريف الأول وعجزه عن تحديد معالم الإدارة في المجال الرياضي "فالإدارة الرياضية هي فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية وإخراجه بصورة منظمة من أجل أن تحقق هذه الهيئات أهدافها"

"قلو تناولنا الحركة الرياضية، والتي يعمل بها قطاع ضخم من الباب ما في الأندية والاتحادات واللجان والوزارات فليضمن نجاح أي مجال من مجالاتها يستلزم إمام العاملين بها بالأسس والوظائف التي تحكم العمل كما يتطلب ذلك دراية ووعي بالأهداف الموضوعية حتى يتسنى للعاملين بمختلف مستوياتهم الثقافية في تحقيق أهدافه

فالمعلمون والموجهون والموظفون والموجهون والمشرفون الرياضيون والمدرّبون والإداريون والمحكمون كل في مجال عمله يسعى لتحقيق أهداف إدارته" (طلحة، 1997، ص28)

ونظرا لهذا التنوع الكبير في المهن المرتبطة بالنشاط الرياضي في شتى أنواعه وجب التساؤل حول ضرورة مسايرة هذا التنوع وتلبية حاجاته التي تختلف باختلاف مستويات الممارسة وطبيعة الدورات الرياضية وكذلك الهيئات والمؤسسات التي تستقبل خريجي المعاهد التكوينية.

لذا نجد أنفسنا مضطرين للإجابة على تساؤلات نراها منطقية وترتبط ارتباطا وثيقا بأنواع الممارسات الرياضية وعلى سبيل المثال نذكر:

- من أولى بشغل المناصب الإدارية في المنظمات والاتحادات وجميع الهيئات ؟
- هل يجب مراجعة سياسة التوظيف المعتمدة وصياغتها بشكل يتناسب ومتطلبات العولمة والانفتاح على السوق الحرة؟
- ما هي الشروط التي يجب أن تتوفر فيمن يتقدم لشغل وظيفة تتعلق بالنشاط الرياضي ؟
- ولا يسعنا المجال لذكر جميع الأسئلة المرتبطة بالإدارة الرياضية ومشاكلها لكن سنحاول الإجابة على بعض هذه الأسئلة فيما سيأتي.

3-5-4- نشأة الهيئات والاتحادات الرياضية:

في عصر المنافسة الحادة والمتغيرات المتعاطمة والتطورات التقنية الهائلة، تكون المنظمات في وضعية صعبة، حيث لا يكفي الأداء العادي لمواجهة التغيير والمنافسة وتطلعات الزبائن المتزايدة ومن الواضح ألا تستطيع أي منظمة مهما كانت إمكانياتها أو قدراتها تلبية متطلبات هذه المنافسة والبقاء في نفس مستوى الأداء، بالتالي لا يمكن بأي حال من الأحوال الركون إلى نفس الأساليب التقليدية في تنظيم وتسيير شؤونها وهذا ما يدفعها إلى تحسين أدائها إلى درجات متصاعدة تتفوق بها على توقعات المشاركين وترقى إلى المستوى العالمي، والرياضة ظاهرة كباقي الظواهر الإنسانية تتسع رقعة انتشارها كل يوم وبهذا يزيد عدد ممارسيها، ما يؤدي بالضرورة إلى زيادة عدد المتابعين والمدرّبين والمشرفين وهو ما يعني زيادة الأعباء التنظيمية على عاتق الهيئات والاتحادات الرياضية، لذلك أخذ البعد الإداري أهمية كبيرة في تنظيم شؤون

الرياضة إذ لا يقتصر تسيير شؤون الرياضة على التظاهرات الرياضية بل أصبح يمتد على مدار أيام السنة، حيث لا يمر يوم إلا وفيه تظاهرة رياضية.

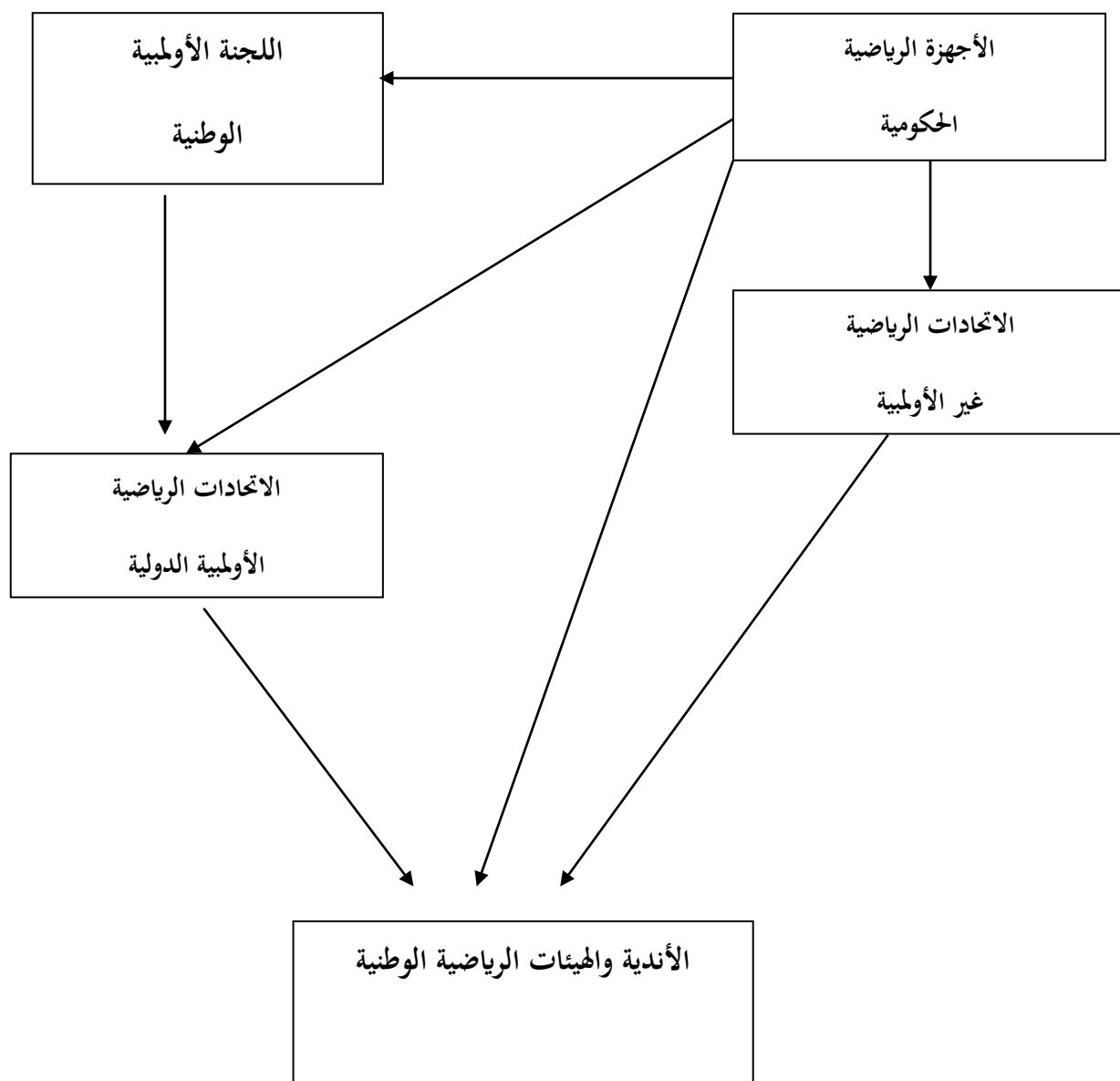
وقد أصدر العالم جوندرون 1993 دليلا للهيئات التي لها ارتباط بالتربية الرياضية في العالم وعددها أكثر من 2500 هيئة، تعمل بعضها في مجال واحد ويعمل البعض الآخر في عدة مجالات، ومن هذه الهيئات من يعمل في المجال الأكاديمي والبحثي في العلوم المرتبطة بالتربية البدنية والرياضية، وعلى المستوى الدولي قام كل من رايت وسوسي بتصنيف هذه الهيئات إلى:

- هيئات تعمل في مجال التربية البدنية والرياضية للجميع.
 - هيئات تعمل في مجال التربية البدنية والرياضية للمعاقين.
 - هيئات تعمل في مجال الإعلام الرياضي.
 - هيئات تعمل في مجال اللعب النظيف ومنع العنف الرياضي.
 - هيئات تعمل في مجال الرياضة المدرسية والجامعية.
 - هيئات تعمل في مجال رياضة المنافسات والمستويات العالية. (بدوي، 2001، ص249)
- ونلمس هذا التطور في الممارسة" خاصة في الدول الصناعية التي تملك النسبة الأكبر من حيث عدد الممارسين"

وحتى يتضح الأمر لضرورة تأطير هذه الممارسة، سنورد بعض النسب المتعلقة بالممارسة في بعض البلدان المصنعة إذ" تملك بلدان الشمال الأوروبي النسب الأعلى من حيث الممارسة، وإذا كان نسبة % 17 من الأوروبيين يصرحون بأنهم أعضاء في نوادي رياضية، فإن هذه النسبة تختلف من دولة إلى أخرى. (Raymand Thomas، 2000، p21)

3-5-5- المؤسسة والإدارة الرياضية

إن المجال الرياضي يجمع بين هيئات رياضية حكومية وغير حكومية، فعمل الهيئات الرياضية هو الأساس في تحقيق الأهداف، فعندما أشار الدستور إلى أن الدولة ترعى النشء والشباب أوجدت الدولة هيئة لتنفيذ ذلك وهي وزارة الشباب والرياضة، وعندما وجدت أن عملها يتعلق بأنشطة رياضية ثقافية وفنية أنشأت بدورها الهيئات التي تقوم بذلك مثل الاتحاديات والأندية الرياضية ومراكز الشباب، كل هذه الهيئات وجدت ونظمت لتنفيذ الهدف الهام وهو رعاية النشء والشباب وفيما يلي نوضح هيكل الرياضة المحلية من خلال الشكل :



الشكل رقم 4: الهيكل التنظيمي للرياضة المحلية

• موارد المؤسسة الرياضية

إن موارد المؤسسة الرياضية هي تلك العناصر الواجب توظيفها لتحقيق الأهداف المخطط لها من حيث الكم والكيف وهي مادية وبشرية:

أ- الموارد المادية: وهي

- المواد المستخدمة - الأجهزة والمعدات - الأموال

ب- الموارد البشرية:

- العاملون: وهم المستويات الإدارية المختلفة بدءا بالمخططين وحتى الإداريين وهم كافة العاملون لتحقيق الأهداف التي يخطط لها، فمستويات الإدارة العليا هي المسؤولة عن التخطيط الشامل للأهداف العليا والفلسفة العامة للمجال الرياضي، أما مستويات الإدارة الوسطى فهي المسؤولة عن الإشراف والتنفيذ، والإدارة الدنيا هي التي تقوم بالتنفيذ حسب الخطط الموضوعة لكل قطاع وحسب حاجاتها وتتضمن هذه الفئات المستويات الإدارية المتنوعة التي تحتاج لها من مساعدي الإداريين المختلفة وكذا مسيري النشاط من الحكام.

- المنفذون: وهم الذين يقومون بتنفيذ الخطط الموضوعة من تعليم وتدريب وإعداد الفرق المختلفة.

- الفنيون: وهم المختصون في المجالات المختلفة مثل: الأطباء وعمال الصيانة.

والشبكة الوظيفية هي وحدها القادرة على بلورة خطة العمل لتنسيق جهود الفئات باتجاه الوجه العلمي

للجانبة الإداري كإدارة رياضية وفقا لما تملية سياسة الموارد البشرية داخلها .

3-5-6- طبيعة العمل بالهيئات الرياضية:

"مع بداية القرن العشرين بدأت الرياضة تأخذ طابعا رسميا وبأسلوب منظم اللوائح والأحكام والقوانين الفنية للألعاب، وكذلك تم تنظيم البطولات والمسابقات في كثير من المجتمعات، وهذا بالطبع أدى إلى الإهتمام بإنشاء المنظم ات الرياضية بمختلف مستوياتها المحلي ة والعالمية " (بهبهاني، 2004، ص16) إن ظهور نظام الإدارة الرياضية في العصر الحديث يهدف إلى التطور والتقدم في مجال الرياضة، فنجاح المؤسسات والهيئات الرياضية يعني نجاح الرياضة ككل، غير أن هذا النجاح مرهون بمدى استخدام أسس ومبادئ الإدارة على كافة الأصعدة بدءا من اللجنة الأولمبية إلى الإتحادات الرياضية والمناطق التابعة لها وإدارات الأنشطة الرياضية إلى أبسط أنواع ممارسة النشاط الرياضي، فمن الطبيعي أن تختلف ادوار الإدارة الرياضية باختلاف الأنشطة ومستوياتها.

ويبنى النجاح أساساً على إختيار المسيرين الذين يجب أن يخضعوا لعملية إختيار بحيث تتوفر فيهم مواصفات دقيقة خاصة في مجال الرياضي الذي يعتقد البعض أنه المجال الخصب لتعيين الأصدقاء والمعارف لأنه عمل سهل وبسيط والهيئات الرياضية يجب إدارتها من طرف قيادات لها سلطات وعليها مسؤوليات ولذلك فإن على القائد أن يفهم العلاقة بين السلطة والمسؤولية لكي يستطيع تأدية عمل بإتقان ونجاح. (بدوي، 2001، ص244)

3-5-7- واجبات ومسؤوليات الإداري:

يذكر إبراهيم عبد المقصود واجبات ومسؤوليات الإداري:

- 1- التخطيط وتحديد السياسات والإجراءات.
- 2- تنظيم أنشطة الآخرين.
- 3- تفويض السلطة والمسؤولية.
- 4- الرقابة على النتائج المطلوبة.
- 5- تنسيق جميع الجهود المختلفة والعناصر المكونة.
- 6- الإشراف على تقديم النتائج.
- 7- إصدار الأوامر العامة والتعليمات.
- 8- تفسير السياسات وتبليغها. (عبد المقصود، 2004، ص84)

3-5-8- أهمية الوظائف الإدارية في الإدارة الرياضية:

أولاً- التخطيط في الإدارة الرياضية:

يعتبر التخطيط في مجال الإدارة الرياضية عاملاً محورياً في محددات نجاح العمل الإداري في مجال الإدارة ويرى البعض أنه من أهم الملكات التي يجب أن يتميز بها الإداري العامل في الإدارة الرياضية، حيث "ينبغي أن تخضع خطط اللجنة الأولمبية والاتحادات الرياضية والأندية والهيئات العامة في المجال الرياضي للخطة العامة للدولة التي توضع بمعرفة الأجهزة العليا والمختصة والتي تهدف إلى تكوين الشخصية الرياضية والارتقاء بالمستوى وتحقيق البطولات والانتصارات في المجالات الرياضية الدولية" (حسين وإبراهيم، 2005، 155).

وحتى نتمكن من الحكم على نجاح أو فشل الخطط الموضوعية يكفي تقييم النتائج المحققة كمؤشرات ومقارنتها بالمعايير الموضوعية سلفاً لذا فجانِب معرفة مدى فاعلية الخطط يكاد يخلو من التعقيد الذي قد

نلمسه في باقي الإدارات، ومن بين مشتملات التخطيط الجيد في الإدارة الرياضية بعض العناصر نوردتها موجزة: (حسين وإبراهيم، 2005، ص155)

-تحديد الأهداف المراد تحقيقها.

-تحديد الواجبات المنبثقة عن الأهداف المطلوب تحقيقها وتحديد وتحديد أسبقية كل منها.

-تحديد مختلف الطرق والنظرات والوسائل التي تؤدي إلى تحقيق أهم الواجبات.

-تحديد التوقيت الزمني للمراحل المختلفة.

-تحديد أنسب أنواع التنظيم.

-تحديد الميزانيات اللازمة.

-مراحل التخطيط في المنظمات الرياضية:

أ -**تحديد الأهداف:** يجب أن يصاغ الهدف بأسلوب يشير إلى الوسائل والطرق والإجراءات التي يمكن إتباعها في تحقيقه فالصياغة الكمية للأهداف تجعل من تحديد المستويات المطلوب الوصول إليها أمراً في متناول الجميع كما تضمن وحدة المفاهيم والإجراءات لدى كل من يتعامل مع الهدف ويجب أن يكون الهدف واقعي وفي نطاق اختصاص المنظمة.

ب -**تحديد الموقف الحالي:** من الخطوات المهمة في أي تخطيط هو تحديد الموقف الحالي من الأهداف المحددة للتخطيط بمعنى إيجاد إجابة واضحة ومحددة للتساؤل التالي وهو: أين نحن من أهدافنا المرجوة ؟

ج -**تحديد العوامل المساعدة والمعوقة:** إن دراسة العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة الرياضية وكذلك البيئة الداخلية للمنظمة تعتبر من عوامل نجاح أي تخطيط .وإذا كان من السهل التعرف على ما يحدث في الحاضر فان توقع ما يمكن أن يحدث في المستقبل يعتبر من مشكلات التخطيط. لذا فإن دراسة كل التوقعات المرتبطة بالتغيرات البيئة التي يمكن أن تحدث مستقبلاً ودراسة جميع احتمالاتها ووضع الأدلة من الممكن أن تعين إلى درجة كبيرة في نجاح التخطيط.

د -**اتخاذ القرار المناسب:** تنتهي عملية التخطيط باتخاذ القرار أو القرارات القابلة للتنفيذ وتحديد الإجراءات البديلة وتقويمها واختيار أفضلها.

-**اتجاهات التخطيط في المجال الرياضي:**

يرتبط التخطيط عموماً في الإدارة الرياضية بمجموعة من المتغيرات التي قد بعضها ظاهراً ويرتبط ارتباطاً بالتخطيط كعنصر من عناصر العمل الإداري، في حين تكون بعض المتغيرات الأخرى خفية لا

يعلم أهميتها إلا من يمتلكون رؤيا شاملة يدخل في مجالها الرياضي والإداري والهيئات الرياضية وطبيعة المنافسات الرياضية وكذا مستوى المتنافسين وكيفية التحضير وحتى أسر الرياضيينوما إلى ذلك من متغيرات كانت محصلة التطور الذي شهده الميدان الرياضي في جميع صوره و"يعتمد التخطيط في المجال الرياضي في العمل الرياضي على دراسة واقع الرياضيين وحاجاتهم الاجتماعية والسلوكية والصحية والفكرية والبدنية وغيرها من الأمور المتعلقة بحياتهم والتي لا يستطيع تشخيصها بشكل دقيق إلا من كانت له القدرة على التخطيط والدراسة والبحث والتنفيذ والمتابعة لأن عملية التخطيط هي التي تحدد وتضع المناهج اللازمة بعد دراسة جميع الجوانب المتعلقة بها وتهيئة كافة المتطلبات لنجاحها" (داود، 2001، ص27).

ثانياً-التنظيم في المجال الرياضي:

لا يختلف التنظيم كمفهوم في المجال الرياضي عنه في مجال الإدارة، بل بالعكس فهو يسلك منحى يتصاعد كلما اقتضت الضرورة لذلك، كتنظيم المنافسات والبطولات فأهمية التنظيم ترتبط ارتباطاً وثيقاً بقيمة وحجم المنافسة، وهو في كل الأحوال عامل مهم في نجاح العمل الإداري في المجال الرياضي بجميع أنواعه ومستوياته" فالتنظيم يعني تحديد الوظائف وتوزيعها في علاقات إنتاجية معينة وهو يهدف إلى توفير نوع من المهارات والمسؤوليات عن طريق اختيار النوع المناسب من الأشخاص وتحديد واجباتهم واختصاصاتهم" (عبد الحميد، 2000، ص77).

فعملية وضع المواصفات التي يجب أن تتوفر في الأشخاص الذين سيمارسون عملهم في مجال الإدارة الرياضية ليست بالأمر السهل، وإنما أمر له من الأهمية ما يجعله في أعلى هرم الأولويات لتحقيق أهداف المنظمات الرياضية والرياضة ككل، على اعتبار أن العنصر البشري في عرف الفكر الإداري الحديث أصبح محور جميع العمليات الإدارية ومن أهم الموارد الاستراتيجية الذي تضمن حياة أطول للمنظمة، وإنما تكسب الهيئات قوة أدائها من عناصر الامتياز المتوفرة في العناصر البشرية المنتسبة لها والتي تم اختيارها على أسس علمية حديثة مدروسة.

-أهمية التنظيم:

- تقسيم العمل على الإدارات أو الأقسام أو المجموعات يسهل إدارتها.
- تحديد العلاقات وطرق الاتصال بين الإدارات والأقسام المختلفة في المنشأة.
- تحديد التسلسل في الصلاحيات وسلطات جميع العاملين في المنشأة وبالتالي المسؤولية المرتبة عليهم نتيجة الصلاحيات والسلطات.

- يهيئ التنظيم الكيفية التي يتم بها إرسال واستقبال القرارات الصادرة من مراكز السلطة المختلفة.

– يكفل التنظيم بتهيئة سبل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين مختلف أنحاء هذه الوحدة الإدارية.
– يهيئ التنظيم الجو الملائم للتدريب أعضائه وتنمية مواهبهم وتزويدهم بما هم في حاجة إليه من أساليب معروفة بما يحفزهم ويضاعف من إخلاصهم وولائهم.

ثالثاً- الرقابة:

عُتبر الرقابة الإدارية الوظيفة الرابعة بين الوظائف الإدارية الرئيسة، وهي تقع في نهاية مراحل النشاط الإداري وتتطوي على قياس نتائج أعمال المرؤوسين لمعرفة أماكن الانحرافات وتصحيحها بغرض التقويم، لا التصعيد، من خلال التأكد من أن الخطط المرسومة قد نفذت، وأن الأهداف المرفوضة قد تحققت على أكمل وجه.

إن للرقابة علاقة وصلية وطيدة مع كافة الوظائف الإدارية الأخرى، وأن الرقابة تستخدم كافة العلوم والمعارف المتوفرة في سبيل تحقيق الأهداف، وهي تخدم كافة منظمات الأعمال العامة والخاصة على السواء وذلك من خلال تطبيق المفاهيم والأسس المعرفية للرقابة في الممارسات العملية.

يأتي هذا المؤلف ليضيف ثمرة من ثمرات المطابع في موضوع الرقابة الإدارية لما له من أهمية في حياتنا في الوقت الذي ينادى الجميع بالشفافية ومعالجة الفساد الذي يأخذ أشكالاً وأنواعاً مختلفة، وكما قيل إن الفساد الإداري هو الأساس في كافة أنواع الفساد، وأن الرقابة الإدارية هي الآلية الرئيسة في معالجة الفساد من خلال تطبيقها ضمن الأسس والمفاهيم. (حسين، 2011، ص 90)

– أهمية الرقابة:

– التحقق من أن الأعمال تتم وفق للخطة الموضوعية.

– التعرف على نقاط القوة والضعف والعمل على تلاقيها.

– التعرف على المشكلات والمعوقات التي تعترض تنفيذ الخطة.

– التأكد من الجوانب المالية التي يتم الصرف فيها وفقاً للخطة.

– ترشيد عملية اتخاذ القرارات. (حسين، 2011، ص 90)

– التفويض:

التفويض في العمل الرياضي هو وسيلة واسلوب لتنفيذ وانجاز العمل بشكل جيد دون أن يتخلى المدرب أو الإداري عن سلطاته ومسؤولياته بل عليهم ان يبقوا هم المسؤولين عن ادارة مهامهم بالرغم من قيامهم بتفويض بعض من صلاحياتهم لبعض العاملين أو مساعديهم أو من هم أدنى منهم مرتبة أو مستوى من أجل الاسراع في تمشية بعض الأمور التي قد تحتاج إلى اشرافهم المباشر. (الربيعي، 2006، ص 14)

فالتفويض لا يعني التنازل عن المهام تهرباً من المسؤولية أو عند عدم القدرة على القيام بشيء يدخل في حيز الاختصاص، وإنما ننظر إليه من جانب التنوع والإشراك والعمل على منح فرص التعاون في أداء المهام، حتى يكون للموظفين فرصة اختبار مهاراتهم في مجال لا يدخل ضمن توصيف الوظيفة التي يشغلونها أو تم انتدابهم فيها أساساً، ويمكن رؤية أنه باب من أبواب اكتساب مهارات جديدة من وظيفة أرقى قد يلتحقون بها لاحقاً، لذا كان التفويض يعني " العملية التي يقوم من خلالها المدير بتكليف العاملين معه ببعض الأعمال التي تقع ضمن اختصاصاته الروتينية أو تنفيذ بعض الواجبات التي لا يتضمن الخطأ فيها خطورة تؤثر على المؤسسة، على أن يتم التفويض من خلال غطاء قانوني أقرته التشريعات الحكومية أو الوزارية أو النشرات الواردة من الجهات المختصة، مع إعطاء العاملين السلطة المناسبة التي تتناسب مع المسؤولية المنوطة إليهم (عبدو ومحمد، 2005، ص141)

-التوجيه:

يتفرد العصر الحالي بضخامة ما يمتلك وينتج من معلومات ومن سعة ويسر في الاتصال، التي لها قوة كبيرة في دفع الحضارة الانسانية المعاصرة إلى الأمام وارتداد آفاق جديدة في المجتمع والاقتصاد والنفس البشرية وكذلك الرياضة .ولهذا وجب علينا التحرك بسرعة من أجل تطوير العمل الرياضي وذلك بتغيير أساليب الإشراف

والمتابعة والتوجيه في العمل الرياضي والعمل على إعداد أنظمة وقوانين وقواعد لمؤسساتنا الرياضية بحيث تغير من سياستها واستراتيجيتها ونشاطاتها وأساليبها. (الربيعي، 2006، ص15)

يرى البعض أن التوجيه من حيث الأهمية في وظائف الإدارة يمكن أن يرتب على درجة واحدة من الأهمية مع التخطيط كأحد أهم أولويات المشرفين على الإدارة، إذ مهما كانت الخطط الموضوعة دقيقة استعملنا لتنفيذها أنسب الأساليب يبقى التوجيه عامل محدد لنجاح باقي العناصر لذا يرى البعض "أن التخطيط والتنظيم في ذاتهما لا يؤديان إلى تمام الأعمال فهي تعد مراحل إعداد وتجهيز قبل البدء في عملية التنفيذ، لذا فمن الضروري على الرؤساء والإداريين والفنيين على اختلاف مستوياتهم الإتصال بأجهزة التنفيذ وإصدار التعليمات اليهم وإرشادهم على كيفية تنفيذ الأعمال". (عبد المقصود والشافعي، 2003، ص12)

• أهمية التوجيه في العملية الإدارية:

- يسهل عمل المرؤوسين في استثمار وتوظيف أفضل ما لديهم من امكانات شخصية وفنية.
- يوفر اتصالاً مباشراً بوظائف المرؤوسين، ويساعد على تلبية احتياجاتهم بالشعور بالرضا عن اعمالهم عندما يحققون المستوى المطلوب للجودة.

-يتيح الفرصة للمرؤوسين للتغلب على نقاط ضعفهم في الأداء وما يواجههم من مشكلات في العمل.
-يستخدم كوسيلة للنهوض سريعاً بالمستخدمين الجدد في وقت قصير.

-إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال ضماناً لعدم الانحراف عن تحقيق أهداف المنظمة.

-يساهم بشكل غير مباشر في تدريب المرؤوسين وتنمية قدراتهم (www.ar.wikipedia.org).

وبقدر ما نعتبر أن التوجيه مهم، بقدر ما ندرك أهمية العنصر البشري في كل العمليات الإدارية، فالتوجيه ينطلق من عنصر بشري ممثلاً في الأعلى رتبة إدارية لينتهي عند عنصر بشري آخر أقل درجة، وعليه فالتوجيه يكتسي أهميته عند تعاملنا مع سلوكيات إنسانية نسعى لإستثارها وزيادة دافعيته حتى تقدم أقصى ما لها من أعلى درجات الأداء وأجودها.

• عناصر عملية التوجيه:

-التحفيز وإثارة الدافعية للعمل.

-القيادة والعمل بروح الفريق.

-الاتصال بالمرؤوسين على كافة المستويات. (مصطفى، 2001، ص8)

3-5-9- إدارة الموارد البشرية في الهيئات الرياضية:

يرجع الاختلاف الذي قد يكون فيما يتعلق بالموارد البشرية وطرق إدارتها وكفاءة تسييرها، على مستوى طبيعة المؤسسة سواء كانت خدمية أو إنتاجية، غير أن إدارة الموارد البشرية تكون أخطر وأهم وأكثر حساسية إذا تعلق الأمر بالمنظمات الخدمية، لكون صعوبة التقييم والحكم على الأداء "إدارة الموارد البشرية عملية مهمة بل أكثر أهمية من إدارة أي موارد أخرى، حيث إن إدارة الموارد الأخرى كالآلات والأجهزة تخضع لقوالب موضوعية ومتكاملة، ويقتصر الأمر فقط على صحة تنفيذها.

أما إدارة الموارد البشرية فهي على درجة من الصعوبة بحيث لا يستطيع الفرد التنبؤ بالنتائج لأنه لا يمكن التأكد من أن الأفراد سيؤدون أعمالهم ووظائفهم وفقاً لما اتفق عليه." (بدوي، 2001، ص96)

فتنظيم وإدارة التظاهرات الرياضية يتطلب جهود مجموعة من الأفراد الذي يعملون سوياً لتحقيق هدف أو أهداف محددة سلفاً، وحتى يتمكن من إبراز أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمات والهيئات الرياضية، وجب تحديد طبيعة كل منها والهيئات الرياضية من منطلق أن هذه الأخيرة "هي الهيئات المعنية أصلاً بتنظيم الأنشطة الرياضية، تتمثل عادة باللجان الأولمبية، دولية أو وطنية، أو الاتحادات الرياضية، دولية أو وطنية، والأندية الرياضية". (سليمان وآخرون، 2002، ص56).

3-5-10- سمات الإداري الرياضي:

الإداري هو الفرد الذي يقوم بتوجيه الموظفين وبيان الطريقة التي يتبعونها في تأدية أعمالهم وهو الذي يضع خطته التنفيذية، أي يحدد ما يجب عمله ومكان العمل والزمن المخصص مع ضرورة توفير الوسائل والأدوات المستخدمة والأفراد الذين توكل إليهم مهام القيام بذلك، كل هذا في ضوء التكاليف المقررة وتحقيق درجة كافية من الإنتاجية.

فهذا الأمر يرفع من شروط الأداء الجيد التي يجب أن تتوفر فيمن يفكر بالعمل في إدارة تنتمي للمجال الرياضي ومن بين العوامل التي قد تسمح بذلك مايلي: (ابراهيم والشافعي، 2003، ص20)

- التخطيط وتحديد السياسات والإجراءات.
- تنظيم أنشطة الآخرين.
- تفويض السلطة والمسؤولية.
- الرقابة على النتائج المطلوبة.
- الإشراف على تقدم النتائج.
- إصدار الأوامر العامة والتعليمات.
- تفسير السياسات وتبليغها.
- تدريب المرؤوسين في المراكز ذات المسؤولية لتحمل العبء الإداري.
- تنسيق الجهود المختلفة والعناصر المكونة.
- تنشيط الأفراد أو تحريك حيويتهم لبذل الجهود التي يسهمون بها.

3-6-وزارة الشباب والرياضة:

3-6-1-لمحة تاريخية عن وزارة الشباب والرياضة:

تم إنشاء وزارة الشباب والرياضة بموجب المرسوم الحكومي رقم 1-62 في 1963م، ثم ضم الجانب السياحي إلى الشباب والرياضة بعدما إتضحت أهميته وذلك بصدور مرسوم رقم 73-63 شهر مارس 1963، لكن في سبتمبر 1963م، تم تكليف وزارة التوجيه الوطني بإدارة قطاع الشباب والرياضة من خلال إنشاء كتابة دولة للشبيبة ووضع تنظيم جديد للوزارة وكل ما له صلة بالشبيبة والرياضة، غير أنه في 1998م، ونتيجة تطور النشاطات والظروف تطلب إعادة تنظيم جديد من حيث عدد الهياكل والمصالح وحتى تسميتها.

3-6-2- تعريف وزارة الشباب والرياضة:

هي هيئة مكلفة بشؤون الشباب والرياضة وجمعياتها وأنديةها واتحاداتها وجميع الأنشطة المرتبطة بها من ميادين تثقيفية وأخلاقية ومدنية واجتماعية وترويحية، تتولى الإشراف والرقابة على الهيئات واللجان والجمعيات والاتحادات الرياضية والكشفية والشبابية وممارسة نشاطاتها، وتكوين الأطر وتنظيم الجمعيات الوطنية والمحلية وبناء المنشآت لأنواع الرياضات، ويترأسها حالياً "السيد سباق عبد الرزاق وذلك خلفاً للسيد "خالدي مصطفى". (وزارة الشباب والرياضة، 2022)

3-6-3- مهام وزارة الشباب والرياضة:

- تجميع طاقات الشباب حول أهداف الثورة والمبادئ العامة للدولة وتكريس قيم ومفاهيم الوحدة الوطنية.
- النهوض بالشباب رياضياً واجتماعياً وثقافياً وإبراز دوره في أداء واجباته.
- بناء المنشآت الشبابية والرياضية وتوفير الإمكانيات اللازمة لها بما يكفل تحقيق الأهداف المرجوة منها.
- وضع مشروعات القوانين والنظم والقرارات في مجال نشاط الوزارة ومتابعة تنفيذها وإتخاذ الإجراءات القانونية عند مخالفتها.
- الإشراف المالي والإداري والفني على الهيئات الأهلية التابعة للوزارة بإعتبارها هيئات تنفيذية لمهام الوزارة.
- إعداد الدراسات والبحوث الهادفة إلى تطوير القطاع الشبابي والرياضي.
- تحديد إحتياجات الوزارة من القوى العاملة في كافة المجالات والمهارات والمستويات ومتابعة توفيرها.
- إعداد تقارير سنوية عن نشاط الوزارة ومستوى تنفيذ قرارات وأوامر مجلس الوزراء حسب النموذج المعد لذلك.
- العمل على تطوير الهيئات الأهلية التابعة للوزارة ودعمها والسعي بها نحو المستوى المنشود دولياً في مجال التنظيم والإدارة.
- تنمية العلاقات الخارجية والتعاون مع الدول والمنظمات العربية والإقليمية والاستفادة منها في تطوير أنشطة الوزارة.

- إعداد مشروعات خطة النشاط الشبابي والرياضي في إطار الخطة العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة وإعداد البرامج اللازمة للتنفيذ
- خلق حركة رياضية متطورة وتوسيع قاعدتها لتشمل كامل البلاد لتكون قادرة على تمثيل الوطن بشكل مشرف وفي كافة المحافل العربية والقارية والدولية.

3-6-4- الهيكل التنظيمي لوزارة الشباب والرياضة:

- الإدارة المركزية: تشتمل الإدارة المركزية في وزارة الشباب والرياضة الموضوعة تحت سلطة الوزير على ما يلي:
- الأمين العام: ويساعده مديرا دراسات ويلحق به مكتب البريد والاتصال والمكتب الوزاري للأمن الداخلي للمؤسسة.
- المفتش العام: التي يحدد تنظيمها وسيرها بمرسوم تنفيذي، ويساعده 6 مفتشين.
- رئيس الديوان: ويساعده ثمانية مكلفين بالدراسات والتلخيص وأربعة ملحقين بالديوان.
- مهامهم:

- تحضير مشاركة الوزير في النشاطات الحكومية وتلك المتعلقة بالعلاقات مع البرلمان وتنظيمها.
- الإتصال وتحضير علاقات الوزير مع أجهزة الإعلام وتنظيمها.
- تحضير نشاطات الوزير في مجال العلاقات الخارجية والحركة الجمعوية وتنظيمها.
- متابعة نشاطات الشباب والرياضية ونشاطات المؤسسات الموضوعة تحت الوصاية.
- المديريات: تتشكل الإدارة المركزية من 7 مديريات رئيسية، ولكل مديرية رئيسية مديريات فرعية أخرى تساعدها في إنجاز مهامها.

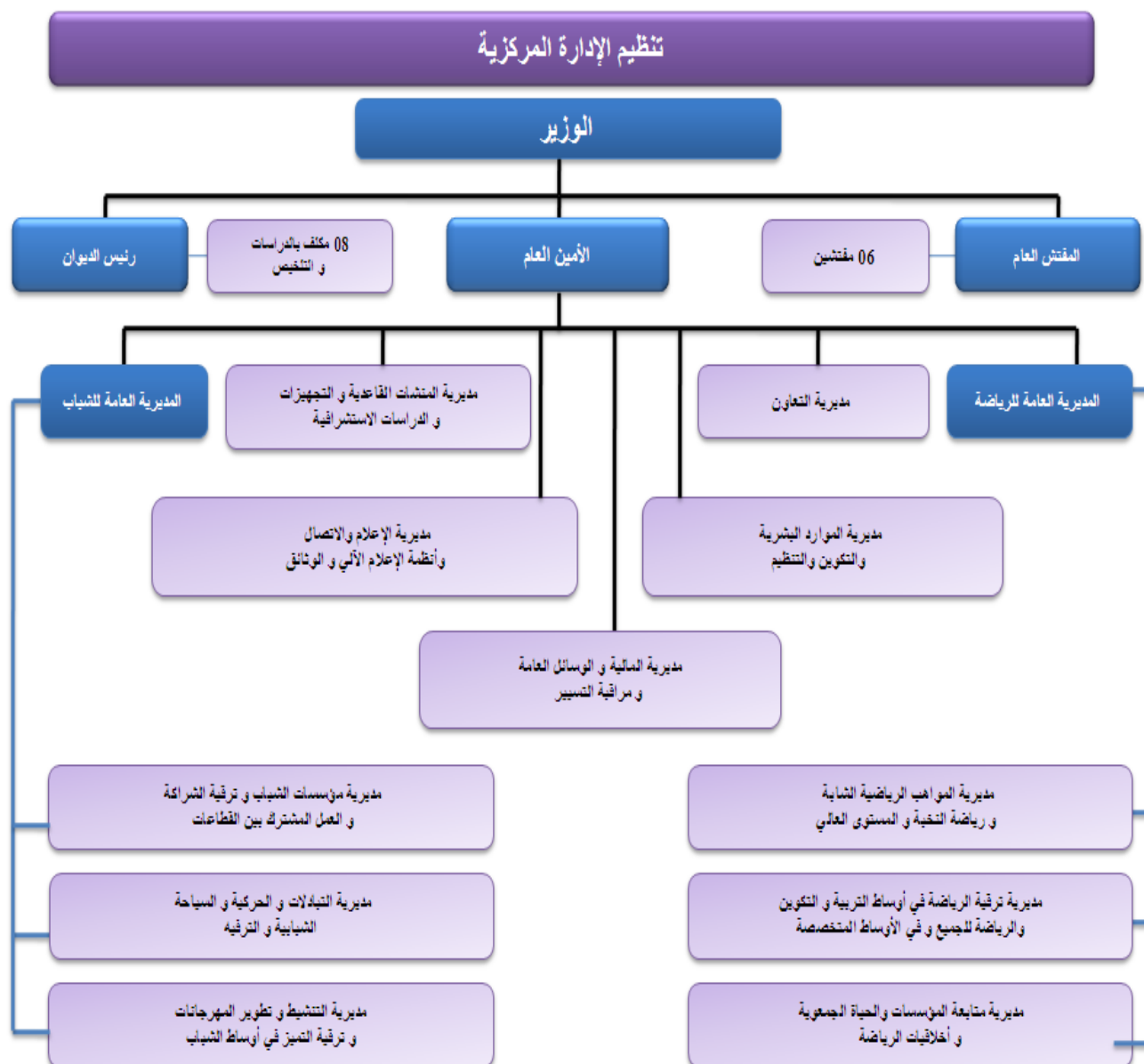
3-6-5- تنظيم المديريات المركزية لوزارة الشباب والرياضة

- مديرية التعاون: وتضم مديريتين فرعيتين هما:
- المديرية الفرعية لبرامج وأعمال التعاون في المجال الشباب.
- المديرية الفرعية لبرامج وأعمال التعاون في المجال الرياضة.
- مديرية المالية والوسائل العامة ومراقبة التسيير: وتظم ثلاث مديريات فرعية هي:
- المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة.
- المديرية الفرعية لمراقبة التسيير.
- المديرية الفرعية للوسائل العامة.

- مديرية الإعلام والاتصال وأنظمة الإعلام الآلي والوثائق: وتظم ثلاث مديريات فرعية هي:
 - المديرية الفرعية للإعلام والاتصال والأنشطة المتعددة الوسائط.
 - المديرية الفرعية للأنظمة وشبكات الإعلام الآلي.
 - المديرية الفرعية للوثائق والأرشيف والمنشورات.
- مديرية المنشآت القاعدية والتجهيزات والدراسات الإستشرافية: وتظم ثلاث مديريات فرعية هي:
 - المديرية الفرعية للدراسات الإستشرافية ومتابعة التنظيمات.
 - المديرية الفرعية لبرامج الإستثمارات والمتابعة التقنية والتقييم.
 - المديرية الفرعية وصيانة المنشآت القاعدية وتجهيزات الرياضة والشباب.
- مديرية الموارد البشرية والتكوين والتنظيم: وتظم أربع مديريات فرعية هي:
 - المديرية الفرعية للموارد البشرية والنشاط الإجتماعي.
 - المديرية الفرعية للتكوين والمهن الرياضية.
 - المديرية الفرعية للتكوين في مهن الشباب.
 - المديرية الفرعية للتنظيم والمنازعات.
- المديرية العامة للرياضة: وتظم ثلاث مديريات رئيسية على النحو التالي:
 - مديرية المواهب الرياضية الشابة ورياضية النخبة والمستوى العالي: وتتشكل من ثلاث مديريات فرعية:
 - المديرية الفرعية للمواهب الرياضية الشابة والفرق الوطنية وأقطاب التطوير الرياضي.
 - المديرية الفرعية لرياضي النخبة والمستوى العالي والرياضة الاحترافية.
 - المديرية الفرعية للأحداث الرياضية الكبرى وأنظمة المنافسات .
 - مديرية ترقية الرياضة في أوساط التربية والتكوين والرياضة للجميع وفي الأوساط المتخصصة:
 - وتظم:
 - المديرية الفرعية للرياضة في أوساط التربية والتعليم العالي والتكوين والتعليم المهنيين في وسط العمل.
 - المديرية الفرعية للرياضة للجميع ورياضة الأشخاص المعاقين وفي الأوساط المتخصصة.

- **مديرية متابعة المؤسسات والحياة الجموعية وأخلاقيات الرياضة:** وتظم مديريتين فرعيتين هما:
 - المديرية الفرعية لأجهزة وهياكل دعم الأنشطة البدنية والرياضية وترقية الطب الرياضي وأخلاقيات الرياضة.
 - المديرية الفرعية لترقية الشراكة والحياة الجموعية.
 - المديرية العامة للشباب: وتتشكل من :
- **مديرية مؤسسات الشباب وترقية الشراكة والعمل المشترك بين القطاعات:** وتتشكل من ثلاث مديريات فرعية:
 - المديرية الفرعية لترقية ومتابعة مؤسسات الشباب.
 - المديرية الفرعية لترقية الحياة الجموعية.
 - المديرية الفرعية للعمل المشترك بين القطاعات وترقية الشراكة.
- **مديرية التبادلات والحركية والسياحة الشبابية والترفيه:** وتظم مديريتين فرعيتين هما:
 - المديرية الفرعية للترقية الحركية السياحية الشبابية ومراكز العطل.
 - المديرية الفرعية لترقية الترفيه وأوقات الفراغ.
- **مديرية التنشيط وتطوير المهرجانات وترقية التمييز في أوساط الشباب:** وتظم مديريتين فرعيتين هما:
 - المديرية الفرعية للتنشيط والإصغاء ومكافحة الآفات الاجتماعية في أوساط الشباب.
 - المديرية الفرعية لترقية التمييز في أوساط الشباب وتطوير المهرجانات. (وزارة الشباب والرياضة،

(2022)



الشكل رقم 5: الهيكل التنظيمي لوزارة الشباب والرياضة

خلاصة:

لقد حاولت في هذا الفصل إلقاء الضوء على الجوانب الهامة من الإدارة الرياضية بدءا من الإدارة العامة وانتهاءا بنظريات الإدارة، ويمكننا أن نستخلص مما سبق أن الإدارة عامة والإدارة الرياضية خاصة، تهدف إلى تحقيق أهداف عامة تتصل بتنفيذ السياسة العامة للدولة، أما الإدارة كعلم له أصوله وأساسه ومبادئه شيء حديث من مواليد القرن العشرين والذي ظهر بظهور أحد من رواد هذا العلم وهو العالم " تايلور فريديريك" وبناءا على ما تقدم فإنه هناك تداخلا وتشابكا في المفاهيم الإدارية التي سبق الحديث عنها وهذا أمر طبيعي، فالتداخل والتشابه من سمة علم الإدارة . ومما سبق يتضح لنا أن الرجل الأول المعني بالإدارة هو المدير الذي يعتبر المحرك الأساسي لها من خلال الأدوار التي يؤديها في إدارته وهذا يعتمد على خصائصه ومهاراته وصفاته، ويتضح أيضا أن منظومة المتطلبات الفنية للمدير الرياضي العصري شبكة ديناميكية متفاعلة الأجزاء تتكامل فيما بينها لتحقيق المتطلبات الفنية للمدير غير أن كل جزء من هذه الشبكة ينفرد بخاصية من الخصائص الفنية التي تميزه عن غيره من الأجزاء الأخرى للتعبير عن إحدى المتطلبات غاية الأمر أن تلك الأجزاء معا تشكل المتطلبات الفنية لمدير المؤسسة الرياضية، كما أن التنمية المستمرة للمدراء وإحاطتهم بالنظريات والاتجاهات المتطورة في مجالات الإدارة وكذلك تطوير أنماط سلوكهم وتفكيرهم ستمكنهم من الحركة والمبادأة والابتكار في التعامل مع المستجدات وإحداث التغيير والتطور.

الجانب التطبيقي



الدراسة الميدانية للبحث

الفصل الرابع



منهجية البحث وإجراءاته الميدانية

تمهيد:

تعد الدراسة الميدانية وسيلة هامة من أجل الوصول إلى الحقائق الموجودة في مجتمع الدراسة، عن طريق الميدان، حيث تمكننا من جمع البيانات وتحليلها وهذا كله لتدعيم الجانب النظري وتأكيد، وفي هذا الفصل نستعرض الإجراءات المنهجية التي إتبعناها وأهم النتائج المتحصل عليها والتي قام بها الباحث وذلك بإعطاء فكرة حول مجال الدراسة المكاني، البشري والزمني بالإضافة إلى ذكر الأدوات المستعملة في جمع البيانات.

وكما هو معلوم أن الهدف من الدراسة الميدانية هو البرهنة على صحة الفروض أو خطأها والتي قام بها الباحث على مستوى مقر وزارة الشاب والرياضة بالجزائر العاصمة، لذلك سنحاول أن نلم بجميع الإجراءات الميدانية قصد الوصول إلى الغاية التي تسعى إليها البحوث عموما وهي الوصول إلى الأهداف المسطرة.

بعد دراستنا للجانب النظري سنحاول الإنتقال إلى الفصل التطبيقي بدراسة الميدان على أرض الواقع حتى نعط منهجية علمية، وتم ذلك بإستجوابنا للعينة التي حددناها للإجابة على فرضياتنا المقترحة.

1- الدراسة الاستطلاعية:

لا تختلف الدراسات الاستطلاعية في جوهرها عن الدراسات المسحية الوصفية إلا في أغراضها، ذلك لأنه لا تزال الكثير من الميادين السلوكية والاجتماعية جديدة، مما يشكل للباحث صعوبة في التعرف على المشكلات الجديدة بالبحث، حتى إذا أحس بالرغبة في بحث مشكلة ما أو ظاهرة معينة فإنه قد يجد صعوبة في صياغتها صياغة علمية دقيقة، أو في تحديد الفروض التي تساعد على الإتجاه مباشرة إلى الحقائق العلمية والبيانات التي ينبغي له أن يبحث عنها، ومن هنا أصبح إجراء الدراسات الاستطلاعية أمراً ضرورياً يلجأ إليه كثير من الباحثين. (زرواتي، عام 2008م، ص: 176).

ويعرف "ماثيو جيدير" الدراسة الاستطلاعية على أنها: عبارة عن دراسة علمية كشفية تهدف إلى التعرف على المشكلة، وتقوم الحاجة إلى هذا النوع من البحوث عندما تكون المشكلة محل البحث جديدة لم يسبق إليها أو عندما تكون المعلومات أو المعارف المتحصل حول المشكلة قليلة وضعيفة. (جيدير، 2004، ص 26، 27).

وتعتبر الدراسة الاستطلاعية البوابة الأساسية والمدخل الرئيسي عند إعداد كل البحوث العلمية من منطلق الوقوف عند الإداريين قصد مناقشتهم ومحاورتهم حول موضوع الدراسة، وكذا معرفة مدى ملائمة أداة البحث للغرض المرجو من تطبيقها ومناسبتها لخصائص عينة البحث من حيث سهولة عبارات ألفاظ الاستبيان من طرف أفراد عينة البحث، كل هذا لإمكانية تعديل بعض العبارات الغير ملائمة والهدف من الدراسة الاستطلاعية هو التحضير الجيد للدراسة الأساسية، حيث يقوم الباحث بأداء دراسة إستطلاعية تتعلق بموضوع البحث الذي يقترح إجراءه، وهدف الدراسة الاستطلاعية هو تعميق المعرفة بالموضوع المقترح للبحث سواءً من الناحية النظرية أو التطبيقية وتجميع ملاحظات ومشاهدات عن مجموع الظواهر الخاصة للبحث، وكذا التعرف على أهمية البحث وتحديد فروضه، والبدء في وضع النقاط الأولى لتخطيط البحث "الأهداف، الإطار وظرف البحث". (منسي، 2003، ص 61)

إن الخطوة الأولى التي قمنا بها في بحثنا هي الدراسة الاستطلاعية التي لها أهمية كبيرة، حيث تعتبر القاعدة التي يبنى عليها الباحث تصوراتهِ الأولية حول دراستهِ وميدان تطبيقها، وعن طريقها أيضا يقوم بتفسير النواحي الخاضعة للدراسة، من الممارسة الميدانية المهنية للطالب، وبعد الحصول على التصريح من طرف إدارة معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة البويرة لإجراء الدراسة الاستطلاعية بمقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة، قام الباحث بدراسة إستطلاعية أولية، وذلك يوم 2020/11/12 حيث قام الباحث بإجراء مقابلة إستكشافية بمقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة ثم

أجرى الباحث دراسة إستطلاعية ثانية هدف من خلالها إلى تطبيق أدوات الدراسة على عينة إستطلاعية تقدر ب "20" عامل وعاملة في مقر وزارة الشاب والرياضة والتي دامت لمدة أسبوعان ابتداءً من 2020/11/27 إلى غاية 2020/12/02 وتم إختيارهم بطريقة عشوائية وهذا بغرض تجريب أدوات الدراسة والتأكد من ثباتها، وحرص الباحث أن تشمل العينة خصائص مجتمع الدراسة حيث تم توزيع أدوات الدراسة وشملت (استبانة الاتصال الإداري ومقياس الإلتزام التنظيمي) على عينة الدراسة المقدر عددهم ب "20" عامل وعاملة، وإعتمد الباحث في إعداد الإستبتيانين على عدد من الدراسات المتعلقة بالموضوعين، وعلى عدد من المقاييس والإستبيانات التي حاولت قياس هذين المتغيرين.

-التقنية المستعملة:

- إستعملنا المقابلة أو ما يسمى بالمقابلة الإستكشافية وإستمارة إستبيان موجهة إلى بعض العمال الإداريين بمقر وزارة الشاب والرياضة بالجزائر العاصمة.

- عينة التطبيق:

- تم توزيع إستمارة إستبيان إلى بعض العمال الإداريين بمقر وزارة الشاب والرياضة بالجزائر العاصمة، وكان عددهم "20" عامل وعاملة.

- أجريت المقابلة مع مدير الموارد البشرية والتكوين والتنظيم بوزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة.

-الهدف من الدراسة الإستطلاعية:

- التعرف على عينة الدراسة وعدد أفرادها؛
- الإلمام بأكبر قدر من المعلومات الخاصة بها؛
- التأكد من التصور العام للبحث؛
- التأكد من الأدوات القياس المستعملة في الدراسة الحالية؛
- معرفة الصعوبات التي قد تواجه الباحث أثناء إجراء الدراسة الميدانية؛
- معرفة مدى ملائمة العبارات المستخدمة في الإستبيان للمستوى التعليمي والثقافي للعينة الحقيقية؛
- معرفة مدى صلاحية إستمارة الإستبيان وملائمتها لموضوع الدراسة.؛
- ضبط مجتمع وعينة الدراسة وتحديد أنسب طريقة لإختيار تلك العينة؛
- التعرف على ميدان التطبيق وإجراء هذه الدراسة؛
- معرفة الوقت الذي يمكن أن يستغرقه الباحث لإجراء هذه الدراسة؛

- قابلية مسؤولي الوزارة لمساعدتنا على إجراء هذه الدراسة.

أما الدراسة الميدانية فقد قام الباحث بالتوجه إلى مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة، وهذا بعد تحصل الباحث على جميع المعلومات التي تخص الدراسة ومكان الدراسة وكذلك حصوله على الموافقة المبدئية "تسهيل المهمة" من طرف معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة البويرة لإجراء الدراسة، تم توزيع الأداة على العمال الإداريين بمقر وزارة الشاب والرياضة بالجزائر العاصمة وهي محل الدراسة.

1-1- المجال المكاني والزمني:

-المجال المكاني: يتمثل المجال المكاني الذي تم فيه إنجاز الدراسة الإستطلاعية، التي قمنا بها في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة.

-المجال الزمني:

- الجانب النظري: 14 فيفري 2019 إلى غاية يومنا هذا.

- الجانب التطبيقي: 12 نوفمبر 2021 إلى غاية 19 أفريل 2022.

2-المنهج المستخدم:

لم يعد الأساس في التقدم العلمي اليوم هو الحصول على كم معرفي أكثر وإنما الأساس هو الوسيلة التي تمكننا من الحصول على هذا الكم وإستثماره في أقصر وقت ممكن وبأبسط الجهود، والوسيلة في ذلك هي المنهج العلمي بكل معطياته، ولهذا يعتبر المنهج العلمي الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى تعليمات أو نتائج بطريقة علمية دقيقة وكذلك مجموعة القواعد العامة التي توجه البحث للوصول إلى الحقيقة العلمية.

والمنهج هو طريقة تساعد في البحث ولا يستطيع الباحث العلمي الإستغناء عنه وبدون المنهج يكون البحث مجرد تجميع للمعلومات لا علاقة له بالواقع العلمي، ويختلف المنهج من دراسة إلى أخرى على حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث وتبعاً لإختلاف الباحثين وقدراتهم وإمكاناتهم وإستناداً إلى كتب المنهجية، فإن المنهج الوصفي هو الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها، فحين يريد الباحث أن يدرس ظاهرة ما، فإن أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها وجمع معطيات ومعلومات دقيقة عنها فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً. (أنجرس، 2004، ص 102)

وعليه يمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا، لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث. (ملحم، 2002، ص 352)

وتماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد إعتدنا على تطبيق الأسلوب الوصفي الإرتباطي من خلال محاولة التعرف على موضوع الاتصال الإداري وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى عمال الإدارات الرياضية، حيث الهدف من الإرتباط هو معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين متغيرين أم لا ومعرفة مقدار هذه العلاقة سواءً كانت موجبة أو سالبة، والتنبؤ بتأثير بين المتغيرين أو أكثر لمعرفة مدى الإرتباط بين هذه المتغيرات والتعبير عليها بصورة رقمية.

3-مجتمع وعينة الدراسة

3-1- مجتمع الدراسة :

نعني بمجتمع الدراسة جميع المفردات الظاهرة التي يقوم بدراستها الباحث، وفي واقع الأمر فإن دراسة مجتمع البحث الأصلي كله يتطلب وقت طويل وجهداً شاقاً وتكاليف مرتفعة، ويكفي أن يختار الباحث عينة ممثلة لمجتمع الدراسة، بحث تحقق أهداف البحث وتساعد على إنتاج مهمته. (ملحم، 2000، ص 200)

ويعرفه "Grawitz" على أنه مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقاً والتي تركز عليها الملاحظات. (أنجرس، 2004، ص 298)

ويتكون مجتمع الدراسة من العمال الإداريين بمقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة ويضم مجتمع الدراسة (400) عامل وعاملة، وبعد توزيع إستمارة البحث للتحقق من ثباتها على (20) عامل تم حذفهم أصبح لدينا المجتمع الأصلي يتكون من (380) عامل، وعلى ضوء هذه المعطيات يمكننا تحديد عينة البحث.

3-2- العينة:

العينة ليست مجرد جزء من مجتمع البحث فقط، ولكنها إختيار واعى تراعى فيه قواعد وإعتبارات علمية معينة لكي تكون نتائجها قابلة للتعميم على المجتمع الأصلي، وتعرف العينة على أنها مجتمع الدراسة الذي تؤخذ منه البيانات الميدانية، إنها جزء من الكل، بمعنى آخر هي مجموعة من أفراد المجتمع تكون ممثلة له لتجرى عليها الدراسة، والعينة ليست إلا مثالا أو مجموعة من أمثلة يستخلص منها أحكام فيها قدر من

الإحتمال، ويمكن الإستعانة بها في بعض الإجراءات العملية أو الإستنتاجات النظرية، وحدات العينة قد تكون أشخاصا، كما قد تكون أحياء أو شوارع أو مدن أو غير ذلك. (الراشدي، 2000، ص 62)

ويمكن تعريف عينة البحث على أنها: ذلك الجزء من المجتمع الذي يتم إختيارها وفق قواعد وطرق علمية، بحيث تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً. (جديري، 2004، ص 28).

وفي دراستنا هذه فقد تم إختيار عينة عشوائية بسيطة، حيث تعطي هذه الطريقة لجميع مفردات مجتمع البحث نفس الفرصة في أن يكونوا من عينة البحث، وهذا ما يعطي صبغة الموضوعية لأداة الدراسة، وتمثلت عينة البحث في "125" عامل وعاملة من المجتمع الأصلي، ولقد تم توزيع الإستبانة على "125" عامل وعاملة من العمال الإداريين بمقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة، وبعد فحص الإستبانة تم إستبعاد "15" استبانة لم تستوف الشروط لايجاد بها بعض النقائص في الإجابات بالإضافة لعدم استرجاع 10 استمارات.

ولقد أخذنا بإقتراح عدد من المنظرين الذين يرون أن حجم العينة يكون حسب الجدول التالي:

الجدول رقم 1: حجم عينة البحث في الدراسات النظرية

أسلوب البحث	عدد أفراد العينة
الدراسات الإرتباطية	30 فرد على الأقل
الدراسات الوصفية	20- بالمئة من مجتمع صغير نسبيا "بضع مئات"
	10- بالمئة من مجتمع كبير "بضعة آلاف"
	05- بالمئة من مجتمع كبير جدا "عشرة آلاف"

المصدر: (ملحم، 2000، ص 130)

-خصائص عينة البحث:

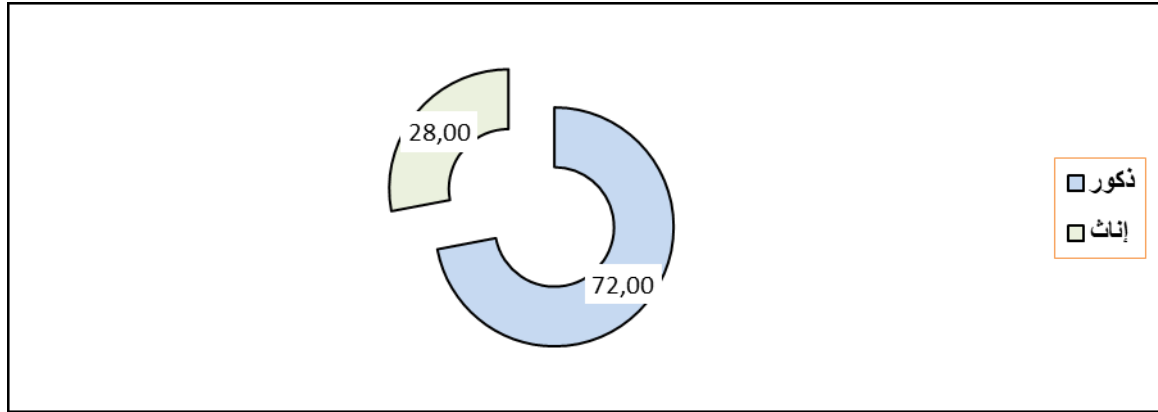
إقتصرت هذه الدراسة على تناول بعض الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة وتتمثل في "الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الأقدمية في المؤسسة".

الجدول رقم 2: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	72	72.0%
إناث	28	28.0%
المجموع	100	100.0%

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

-تحليل الجدول رقم 02: نلاحظ في الجدول رقم (02) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الجنس ومنه يمكن أن نستنتج أن أفراد مجتمع البحث يتوزعون كالاتي: حيث نجد أنه يوجد تقارب بين أفراد مجتمع البحث، حيث بلغت نسبت الذكور 72.0%، أما نسبة الإناث نجدها 28.0% وهذا ما يدل على تقارب بين الجنسين في توزيع أفراد الدراسة. كما هو مبين في الشكل ادناه:



الشكل رقم 6: يبين تمثيل بياني لقيم توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الجنس

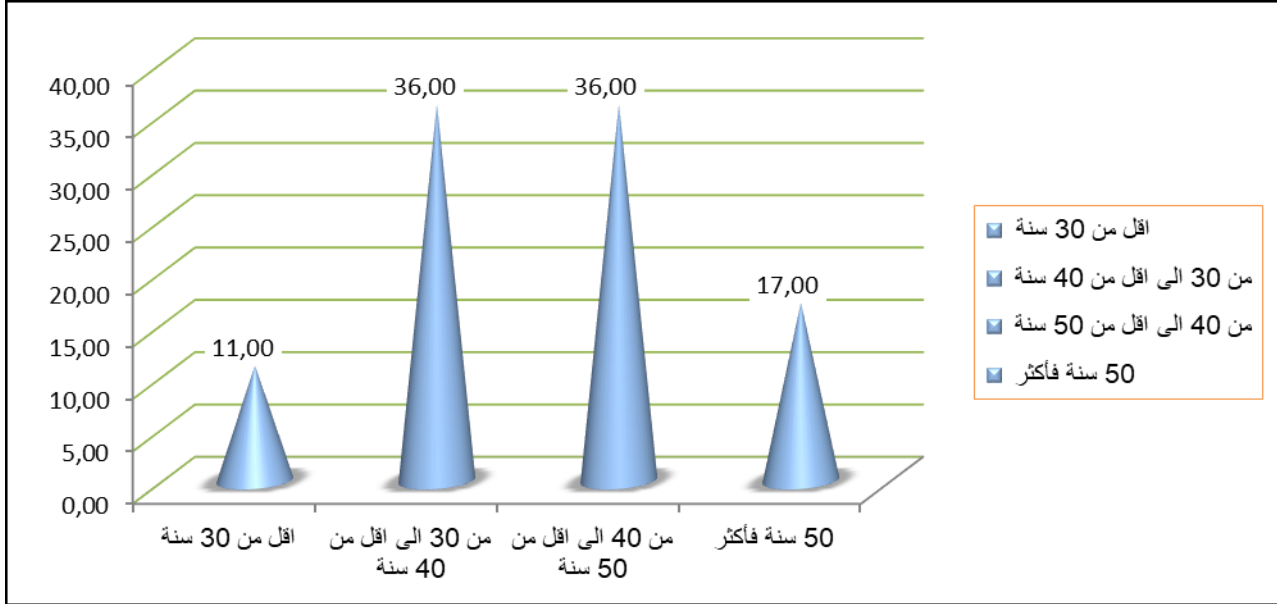
الجدول رقم 3: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق السن

العمر	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 30 سنة	11	11.0%
من 30 إلى اقل من 40 سنة	36	36.0%
من 40 إلى اقل من 50 سنة	36	36.0%
50 سنة فأكثر	17	17.0%
المجموع	100	100.0%

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

-تحليل الجدول رقم 03: نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (03) أن أعلى نسبة سجلت لدى الفئة العمرية الثانية والتي تتراوح أعمارهم مابين (من 30 إلى اقل من 40 سنة) حيث بلغت نسبتها 36.00%، وب نفس النسبة لدى الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم مابين (من 40 إلى اقل من 50 سنة) من أفراد عينة

الدراسة، أما بالنسبة للفئة العمرية والتي أعمارهم من (50 سنة فأكثر) فقد إحتلت المركز الثالث حيث نجدها بنسبة 17.00%، في حين أن الفئة العمرية والتي أعمارهم (أقل من 30 سنة) فتمثلت بنسبة 11.00%، ومنه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة قد توزعوا على كافة الفئات العمرية الموجودة، ويمكن القول أن أفراد عينة الدراسة هم عبارة عن خليط متجانس من الشباب والكبار . كما هو مبين في الشكل ادناه:



الشكل رقم 7: يبين تمثيل بياني لقيم توزيع أفراد عينة الدراسة وفق السن

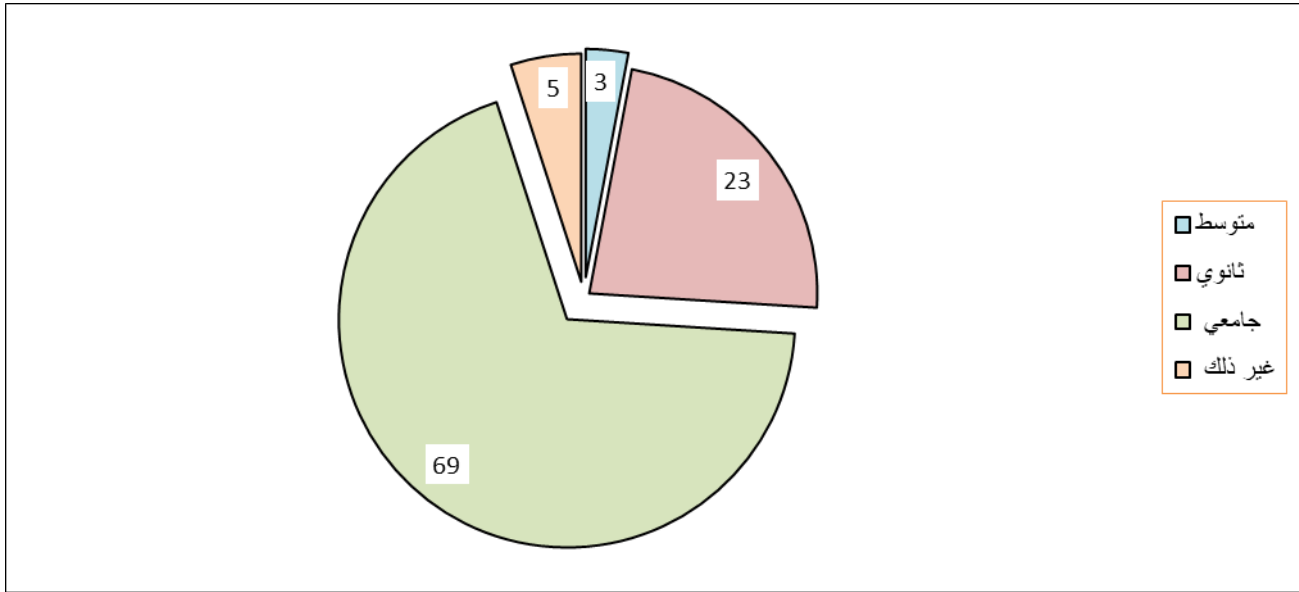
الجدول رقم 4: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمؤهل التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
3.0%	3	متوسط
23.0%	23	ثانوي
69.0%	69	جامعي
5.0%	5	غير ذلك
100.0%	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

-تحليل الجدول رقم 04: نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (04) أن أعلى نسبة سجلت لدى المستوى الجامعي بنسبة (69.00%) وتليها ذو المستوى التعليمي الثانوي بنسبة (23.00%)، وأن نسبة (5.00%) كانت لغير ذلك، وأن نسبة (3.0%) من عينة الدراسة كانت لذوي المستوى التعليمي المتوسط، ومن أهم الملاحظات التي يمكن تسجيلها من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول هو إرتفاع نسبة المستوى التعليمي الجامعي داخل المؤسسة فكلما إرتفع مستوى الفرد التعليمي كلما زادت طموحاته وتوقعاته داخل

المؤسسة وتصبح لديه رغبة قوية لإشباع حاجاته الإجتماعية والنفسية، كما نلاحظ أن مجتمع البحث كله من فئة متعلمة حتى وإن اختلفت مستوياتهم وهذا يرجع حسب طبيعة عملهم. كما هو مبين في الشكل أدناه:



الشكل رقم 8: يبين تمثيل بياني لقيم توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي

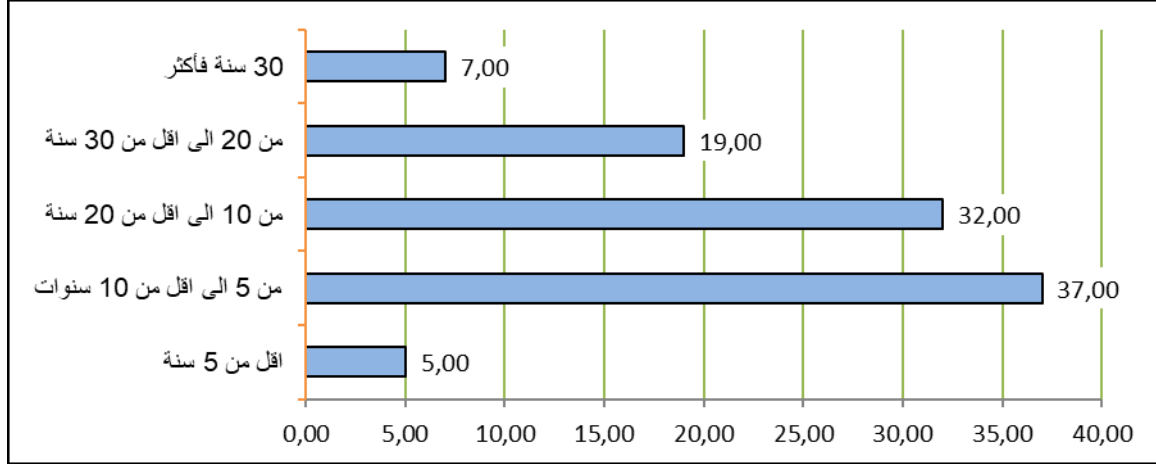
الجدول رقم 5: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق سنوات الأقدمية

الاقدمية في العمل	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنة	5	5.0%
من 5 إلى اقل من 10 سنوات	37	37.0%
من 10 إلى اقل من 20 سنة	32	32.0%
من 20 إلى اقل من 30 سنة	19	19.0%
30 سنة فأكثر	7	7.0%
المجموع	100	100.0%

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

-تحليل الجدول رقم 05: نلاحظ في الجدول رقم (05) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة ومنه يمكن أن نستنتج أن أعلى نسبة كانت للفئة التي تتراوح أقدميتهم في العمل (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة بلغت 37.0% تأتي بعدها الفئة التي تتراوح أقدميتهم مابين (من 10 إلى أقل من 20 سنة) وذلك بنسبة بلغت 32.0%، في حين احتلت المركز الثالث الفئة التي تبلغ أقدميتهم (من 20 إلى أقل من 30 سنة) وكانت بنسبة بلغت 19.0%، أما الفئة التي تتراوح أقدميتهم في العمل مابين (30 سنة فأكثر) فقد احتلت المركز الرابع بنسبة 7.0%، بينما الفئة التي تبلغ أقدميتهم (اقل من 5 سنة) جاءت في المركز الأخير بنسبة 5.0% كما هو مبين في الشكل أدناه:

وتدل النتيجة السابقة على تنوع الخبرات العلمية لأفراد الدراسة، مما يجعلهم قادرين على تكوين آراء إيجابية، حيث تعد الخبرة من أكثر العوامل المؤثرة على آراء الأفراد نحو الأشياء، لأن الخبرات المتراكمة عبر التجارب تسهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات إيجابية نحو موضوع معين، وكذلك تدل على اعتماد الإدارة في عملية التشغيل على عنصر الشباب.



الشكل رقم 9: يبين تمثيل بياني لقيم توزيع أفراد عينة الدراسة وفق سنوات الأقدمية

3-3- ضبط متغيرات الدراسة:

إذا عرفنا إقتراناً على مجموعة القيم التي يأخذها المتغير "س" وذلك على الصورة ص=ق (س) (فإننا نسمي "س" متغيراً مستقلاً و"ص" متغيراً تابعاً، حيث نحدد قيمة "ص" بمعرفة قيمة "س"، ولا يعني وجود مصطلح "مستقل" و"تابع" وجود علاقة سببية بينهما، وقد يكون في العلاقة أكثر من متغير مستقل واحد مثل مستوى الطالب، في إقتران الطالب لسلعة ما نجد أنه يتوقف على عدة عوامل كالدخل، عدد المستهلكين والبيئة الاجتماعية لهم.

وفي البحوث عادة ما يشار إلى المتغير الذي يعتقد بأنه يتأثر أو يعدل ببعض المعالجات بأنه متغير تابع بينما يشار إلى المتغير المستقل بأنه ذلك المتغير الذي يؤثر على نتائج التجربة ويقع تحت سيطرة الباحث متغير المعالجة فعلى سبيل المثال إذا كان الباحث مهتماً بأثر تطبيق الجودة في منشأة صناعية ما على زيادة حجم المبيعات فإن حجم المبيعات في هذه الحالة يعتبر متغيراً معتمداً على المتغير المستقل تطبيق أنظمة الجودة. (أبو زينة، 2006، ص 27-28)

-**المتغير المستقل** : هو المتغير أو العامل الذي يغير الباحث في مقداره ليدرس الآثار المترتبة على ذلك في متغير آخر. (دويدار، 2007، ص 27) والمتغير المستقل في بحثنا هو الاتصال الإداري.

- المتغير التابع : هو المتغير الذي يتغير بتغير المتغير المستقل وهو ما ينعكس عليه آثار ما يحدث من تغير في المتغير المستقل، إذا كانت ثمة علاقة بين متغيرين (دويدار 2007، ص 27) والمتغير التابع هو الالتزام التنظيمي.

4- أدوات جمع البيانات:

يشير "محمد شفيق" أن الدراسة الوصفية يمكن أن تستعمل فيها مجموعة من الأدوات لأنها تستهدف تقرير خصائص المشكلة ودراسة الفروق المحيطة بها وكشف ارتباطها بمتغيرات أخرى بهدف وصف الظاهرة المدروسة وصفاً دقيقاً. (شفيق، 1998، ص 111).

ويركز الباحث على تقنيات لجمع المعطيات والبيانات الخاصة بالظاهرة المراد دراستها واختيار التقنية أو الوسيلة المعتمد عليها يتوقف أساساً على طبيعة موضوع الدراسة، والهدف المراد الوصول إليه، ولكل دراسة أداة أو مجموعة من الأدوات يعتمد عليها بغية الوصول إلى نتائج موضوعية، وتماشياً مع طبيعة موضوع دراستنا هذه تم الإعتماد على:

4-1- الإستبانة:

تعتبر هذه الأخيرة من أنسب الوسائل المستعملة وأكثرها شيوعاً في الحصول على البيانات التي تكون كمنطلق أساسي للباحث من أجل الإجابة والتحليل على الأسئلة التي طرحها في بداية البحث، وتعرف الإستبانة على أنه النموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة البحث ويتم تنفيذ الإستبانة عن طريق المقابلة الشخصية. (دويدار، 2007، ص 73).

ويعرف "البلداوي" الإستبيان بأنه نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على المعلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ويتم تنفيذ الإستبانة عن طريق المقابلة أو أن ترسل للمبحوثين عن طريق البريد. (زرواتي، 2002، ص 58).

وبما أننا بصدد معرفة علاقة الاتصال الإداري بالالتزام التنظيمي لدى عمال الإدارات الرياضية، وتماشياً مع طبيعة الموضوع فقد اعتمد الباحث على إستخدام الأداتين التاليتين في الدراسة "استبيان الاتصال التنظيمي ومقياس الالتزام التنظيمي" إذ تعتبر هذه الأخيرة من أنسب الوسائل المستعملة وأكثرها شيوعاً في الحصول على البيانات التي تكون كمنطلق أساسي للباحث من أجل الإجابة والتحليل على الأسئلة التي طرحها في بداية البحث.

أولاً: محور الاتصال الإداري

تم الاستعانة بمجموعة من المذكرات والرسائل العلمية في بناء استبيان مثل مذكرة الباحثة: قديري مسعودة بعنوان : الإتصال التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين جامعة الشهيد حمه لخضر بواد سوف كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية 2017-2018 كذلك أطروحة الباحث بوعطيط جلال الدين بعنوان : الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي جامعة منثوري محمود بقسنطينة كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية 2008-2009.

- المحاور مع عبارات القائمة المقترحة: لمقياس الاتصال الإداري ويتكون الاستبيان من بعدين: "البعد الأول (الاتصال الإداري الرسمي) ويتكون من 15 عبارات، البعد الثاني الاتصال الإداري غير الرسمي ويتكون من 15 عبارة.

مفتاح الاستبيان:

تتقط الاستجابات في استبيان الاتصال الاداري وفق مقياس ليكارت المتدرج الخماسي (1-5) وهو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 6: يمثل درجات استبيان الاتصال الإداري

الإجابة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا اوافق	لا أوافق بشدة
الدرجات	5	4	3	2	1

المصدر: (رابح برباخ، 2014، ص14)

ثانياً: محور الإلتزام التنظيمي

لقد قمنا بقراءة ومراجعة لمختلف الإستبيانات الواردة في الدراسات السابقة المتوفرة لدينا وكذا إطلعنا على أهم المقاييس التي إستخدمت في قياس مستوى الإلتزام التنظيمي وقد إختارنا منها المقياس الذي إستخدمه (بوتر وزملائه سنة 1974) لقياس مستوى الإلتزام العام للعمال والتي ترجمها إلى اللغة العربية "القطان سنة 1987"، والذي يتكون من 15 عبارة منها 5 عبارة سلبية، وقد إعتد الباحث في إنجاز هذا الإستبيان على الشكل المغلق الذي يحدد الإستجابات المحتملة لكل سؤال، أي على مقياس ليكارت الخماسي نسبة لعالم النفس "رينسيس ليكارت"، وقد طلب من المبحوثين تحديد مدى الموافقة على هذه العبارات. (رابح برباخ، 2014، ص 75).

أما مقياس الالتزام التنظيمي لقياس مستوى الالتزام التنظيمي فهو مقياس بوتر فقد استعمله الباحث زاوي زيد في أطروحته بعنوان القيادة التحويلة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2019-2020.

مفتاح المقياس:

تتقط الاستجابات في مقياس الالتزام التنظيمي وفق مقياس ليكارت المتدرج الخماسي (1-5) وهو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 7: يمثل درجات مقياس الالتزام التنظيمي

الإجابة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجات	5	4	3	2	1

المصدر: (رابح برباخ، 2014، ص14)

وقد شملت أداة على قسمين كما يلي:

القسم الأول: يتناول المعلومات الشخصية والوظيفية التي تخص عينة البحث واشتملت على 4 عناصر تمثلت في "الجنس والسن والمستوى التعليمي والأقدمية في العمل".

القسم الثاني: يتضمن هذا القسم من الاستبيان عبارات استبيان الاتصال الإداري وعبارات مقياس الالتزام التنظيمي تقيس اجابات العمال الإداريين بمقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة.

5- الخصائص السيكومترية للأداة:

5-1- صدق الأداة:

صدق الإستبيان يعني التأكد من أنه سوف يقيس ما أُعدّ لقياسه (صابر، ، 2002، ص167،)، كما يقصد بالصدق شمول الإستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها. (بلخير، 2011، ص91).

ويكون الإختبار صادقاً عندما يقيس الغرض الذي وضع لأجله وهذه الصفة من أهم الصفات التي يجب أن يتميز بها الإختبار وهناك أنواع من الصدق منها الصدق المضمون أو الصدق المحتوى، الصدق التلازمي، صدق التنبؤ، الصدق الظاهري، صدق المحكمين، الصدق العاملي. (عويس، 1997، ص37). كما تعتبر درجة الصدق هي العامل الأكثر أهمية بالنسبة للمقياس والإختبارات وهو يتعلق أساساً بنتائج الإختبار. (علاوي، 1996، ص321).

-صدق الإتساق الداخلي:

يؤدي هذا الإختبار إلى الوصول إلى صدق التكوين الفرضي للإختبار والفحص المنطقي لمكوناته والدقة في قياس تلك الصفة، ومدى إرتباطها مع غيرها من العناصر، مما يساعد على الوصول إلى تنبؤات معينة في مجال الإرتباط، يتم هذا الأسلوب بإستخدام معامل الإرتباط بين العبارة ومجموع المحور والمجموع الكلي للإستبيان. (فرحات، 2011، ص 122).

وتم حساب الإتساق الداخلي لعبارات الإستبيان على عينة الدراسة الإستطلاعية البالغ حجمها "20" مفردة، وذلك بحساب معاملات الإرتباط بين كل العبارة والدرجة الكلية للعبد التابع له، حيث يكون معامل الارتباط محصور بين (-1) و $(+1)$ ، ويكون معامل الارتباط بيرسون ذو دلالة إحصائية إذا كانت قيمة (sig) المصاحبة لكل معامل ارتباط أقل تساوي مستوى الدلالة: (0.01) أو من خلال مقارنة قيمة المحسوبة لمعامل الارتباط مع القيمة الجدولية حيث تكون قيمة معامل الارتباط دالة اذا كانت المحسوبة اكبر من الجدولية ونستنتج من ذلك أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين العبارة وبعدها أي بعبارة أخرى أن العبارة صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه، أي أن العبارة تتلاءم مع مفهوم(مضمون) البعد الذي تنتمي إليه. وفي ما يلي نتائج حسابات الصدق الاتساق الداخلي:

أ-صدق الإتساق الداخلي لعبارات المحور الاول الاتصال الإداري:

-صدق الإتساق الداخلي لفقرات البعد الأول: الاتصال الإداري الرسمي:

الجدول رقم 8: يبين قيم معامل الارتباط بيرسون بين عبارات بعد الاتصال الإداري الرسمي والدرجة الكلية له

الرقم	العبرة	معامل الارتباط Pearson	Sig. القيمة الاحتمالية	النتيجة
01	يتم ابلاغك بالتعليمات عن طريق المراسلات الرسمية	0.592**	0.006	دال
02	تتلقى الاوامر من الادارة عن طريق المشرف المباشر	0.680**	0.001	دال
03	يتم التشاور حول خطة العمل بين الرئيس والمرؤوسين	0.821**	0.000	دال
04	تعتبر الاجتماعات الرسمية أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات لك	0.592**	0.006	دال
05	التعليمات المقدمة من طرف الإدارة سهلة الفهم	0.677**	0.001	دال
06	يتم وصول التعليمات المتعلقة بالمهام الموكلة إليكم عن طريق أوامر	0.817**	0.000	دال
07	تهتم الإدارة باستقبال العمال للاستماع إلى مختلف شكاؤهم	0.773**	0.000	دال
08	يتم تدوين المراسلات الادارية وفق سجل الوارد والصادر	0.736**	0.000	دال
09	تفضل المقابلات الفردية مع المدير لطرح مشاكل عملك	0.468*	0.037	دال
10	البرامج التكوينية داخل المؤسسة تساعدك على أداء العمل بكفاءة	0.486*	0.030	دال
11	وسائل الاتصالات الحديثة من أهم الوسائل المستخدمة في مؤسستك لإيصال التعليمات لك بسرعة	0.831**	0.000	دال
12	يساعد الاتصال في الرفع من السلوك التنظيمي داخل المؤسسة	0.563**	0.010	دال
13	تستخدم الاجتماعات كوسيلة فعالة لإيصال المعلومات إليك	0.753**	0.000	دال
14	تعتبر الإدارة تقييم أداء عملك عملية مهمة	0.769**	0.000	دال
15	توجد صعوبة في الاتصال بالإدارة	0.458*	0.042	دال

دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة/ والدرجة الكلية لبعدها ** أو * تدل في برنامج SPSS على وجود دلالة الاحصائية وغيابها يدل على عدم وجود دلالة الاحصائية
القيمة الجدولية 0.537 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة الحرية 19. ** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
القيمة الجدولية 0.423 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 19 * .Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)
درجة الحرية تساوي n-1 وبالتالي نجد: 19=1-20

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

الجدول رقم (08) يبين معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول "الاتصال الإداري الرسمي" والدرجة الكلية لعباراته حيث تتراوح معاملات الارتباط بين (0.831) كأعلى ارتباط وكان في العبارة رقم(11)، وبين (0.458) كأدنى ارتباط وكان في العبارة رقم(15)، كما أن قيمة R المحسوبة أكبر من قيمة R الجدولية، فعموماً يمكن القول بأن عبارات البعد الأول "الاتصال الإداري الرسمي" دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فمثلا معامل الارتباط بيرسون (r) للعبارة رقم (03) مع بعدها (الاتصال الإداري الرسمي) بلغ قيمة=0.831=r وهو دال إحصائياً لان قيمة sig=0.000 هي أقل من 0.01 ونفس المقارنة مع باقي العبارات. وبذلك تعتبر فقرات البعد تمناز كلها بالاتساق الداخلي وصادقة لما وضعت لقياسه

وبذلك لا نستثني أي عبارة منها في التحليل، ومن ثم يمكننا الاعتماد عليها في تحليل الاحصائي لبيانات المستجوبين للدراسة الأساسية.

صدق الإتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني الاتصال الإداري غير الرسمي

الجدول رقم 9: يبين قيم معامل الارتباط بيرسون بين عبارات بعد الاتصال الإداري غير الرسمي والدرجة الكلية له

الرقم	العبارة	معامل الارتباط Pearson	Sig. القيمة الاحتمالية	النتيجة
16	تعتبر النقابة وسيلة من وسائل إيصال مشاكل الأداء للإدارة	0.634**	0.003	دال
17	تتناقش مع زملائك بخصوص أمور العمل	0.738**	0.000	دال
18	تستشير زملاءك في فترة قضاء العمل المشترك	0.738**	0.000	دال
19	تتناقش مع زملائك حول القرارات الصادرة عن الإدارة	0.492*	0.027	دال
20	تلجأ إلى زملاء العمل عندما تواجه مشكلة خاصة	0.709**	0.000	دال
21	تتواصل مع رئيسك من خلال شبكة التواصل الاجتماعي	0.722**	0.000	دال
22	يقدم لك رئيسك نصائح على انفراد تخص العمل وبدون صفة رسمية	0.620**	0.004	دال
23	يتم إبلاغك ببعض تعليمات العمل عن طريق الهاتف	0.523*	0.018	دال
24	تساعد علاقات العمل الجانبية على تسهيل العملية الاتصالية	0.799**	0.000	دال
25	اهتمام الإدارة بك يزيد من التزامك تجاه عملك	0.609**	0.004	دال
26	تهتم بحضور الدورات التكوينية المتخصصة في مجال عملك	0.773**	0.000	دال
27	تستعين بمطالعة الكتب ومتابعة مواقع التواصل الاجتماعي في تحيين معلوماتك المتعلقة بالعمل	0.723**	0.000	دال
28	تساعدك العلاقة الخاصة مع المسؤولين في عملك	0.747**	0.000	دال
29	تتواصل بمنظمات أخرى من أجل كسب الخبرة	0.789**	0.000	دال
30	أنت دائم الاطلاع على القوانين والتشريعات الجديدة من خلال الزملاء	0.842**	0.000	دال

دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة/ والدرجة الكلية لبعدها ** أو * تدل في برنامج SPSS على وجود دلالة الاحصائية وغياها يدل على عدم وجود دلالة الإحصائية القيمة الجدولية 0.537 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة الحرية 19. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). **
القيمة الجدولية 0.423 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 19. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed) *
درجة الحرية تساوي n-1 وبالتالي نجد: 19=1-20

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

الجدول رقم (09) يبين معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول "الاتصال الإداري غير الرسمي" والدرجة الكلية لعباراته حيث تتراوح معاملات الارتباط بين (0.842) كأعلى إرتباط وكان في العبارة رقم(30)، وبين (0.492) كأدنى إرتباط وكان في العبارة رقم(19)، كما أن قيمة R المحسوبة أكبر من قيمة R الجدولية، فعموماً يمكن القول بأن عبارات البعد الأول "الاتصال الإداري غير الرسمي" دالة

إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فمثلاً معامل الارتباط بيرسون (r) للعبارة رقم (03) مع بعدها (الاتصال الإداري غير الرسمي) بلغ قيمة $r=0.831$ وهو دال إحصائياً لأن قيمة $0.000=sig$ هي أقل من 0.01 ونفس المقارنة مع باقي العبارات. وبذلك تعتبر عبارات البعد تمتاز كلها بالاتساق الداخلي وصادقة لما وضعت لقياسه وبذلك لا نستثني أي العبارة منها في التحليل، ومن ثم يمكننا الاعتماد عليها في تحليل الاحصائي لبيانات المستجوبين للدراسة الأساسية.

ب- صدق الإتساق الداخلي لفقرات مقياس: الإلتزام التنظيمي

الجدول رقم 10: يبين قيم معامل الارتباط بيرسون لفقرات مقياس الإلتزام التنظيمي والدرجة الكلية لها

الرقم	العبارة	معامل الارتباط Pearson	Sig. القيمة الاحتمالية	النتيجة
21	تتوفر لدي الرغبة في بذل جهد فائق للحفاظ على نجاح العمل في الإدارة الرياضية.	0.797**	0.000	دال
22	أتحدث أمام الآخرين دائماً عن مكانة الإدارة الرياضية وضرورة الحفاظ عليه.	0.873**	0.000	دال
23	أشعر بقدر ضئيل من الولاء نحو الإدارة الرياضية.	0.578**	0.008	دال
24	غالباً ما أقبل القيام بمختلف المهام الوظيفية حتى أستمر في العمل داخل الإدارة الرياضية.	0.772**	0.000	دال
25	يوجد تماثل كبير بين القيم التي أؤمن وقيم العمل في الإدارة الرياضية.	0.855**	0.000	دال
26	أشعر بالفخر لإنتمائي للإدارة الرياضية	0.814**	0.000	دال
27	العمل في الإدارة الرياضية يستثير قدراتي وطاقتي.	0.821**	0.000	دال
28	تعتبر الإدارة الرياضية من أفضل الإدارات التي يمكن أن أعمل بها.	0.807**	0.000	دال
29	تعرضي لأي ظرف طارئ قد يدفعني إلى ترك العمل	0.703**	0.000	دال
30	أشعر بسعادة بالغة لإختياري هذا المجال الذي أعمل فيه	0.721**	0.000	دال
31	غالباً ما أجد صعوبة في الموافقة والإمتثال لسياسات العمل الخاصة بشئون الأفراد.	0.627**	0.003	دال
32	أهتم بالفعل بمصير العمل في الإدارة الرياضية	0.591**	0.006	دال
33	لا يوجد طائل يعتد به من وراء العمل في الإدارة الرياضية	0.762**	0.000	دال
34	قراري بالعمل في الإدارة الرياضية كان خطأ كبيراً.	0.627**	0.003	دال
35	أجد أن عملي في الإدارة الرياضية أفضل من العمل في أي إدارة أخرى.	0.881**	0.000	دال

دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة/ والدرجة الكلية ل . ** أو * تدل في برنامج SPSS على وجود دلالة الاحصائية وغايتها يدل على عدم وجود دلالة الإحصائية
القيمة الجدولية 0.537 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة الحرية 19 . ** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
القيمة الجدولية 0.423 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 19 . * Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)
درجة الحرية تساوي n-1 وبالتالي نجد: 19=1-20

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

الجدول رقم (13) يبين معامل الارتباط بين كل عبارة من فقرات " الإلتزام التنظيمي " والدرجة الكلية لفقراته حيث تتراوح معاملات الارتباط بين (0.881) كأعلى إرتباط وكان في الفقرة رقم(35)، وبين (0.591)

كأدنى إرتباط وكان في الفقرة رقم(32)، كما أن قيمة R المحسوبة أكبر من قيمة R الجدولية، فعموماً يمكن القول بأن فقرات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01. وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني " الإلتزام التنظيمي تمتاز كلها بالاتساق الداخلي وصادقة لما وضعت لقياسه وبذلك لا نستثني أي الفقرة منها في التحليل، ومن ثم يمكننا الاعتماد عليها في تحليل الاحصائي لبيانات المستجوبين للدراسة الأساسية.

ب.- صدق الاتساق البنائي لمحاور وأبعاد الاستبيان

نهدف من خلال الصدق البنائي لقياس الدلالة الاحصائية العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لكل بعد مع الدرجة الكلية لمحوره الذي ينتمي إليه وايضاً لقياس الدلالة الاحصائية للعلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لكل محور مع الدرجة الكلية لفقرات الاستبيان. وإحصائياً نعبر عن الصدق الاتساق البنائي من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون Pearson والجدول التالي تبين نتائج حساب الصدق الاتساق البنائي لأبعاد ومحاور والاستبيان كما يلي:

الجدول رقم 11: يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

أبعاد ومحاور الاستبيان			
معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig	النتيجة	
(الصدق البنائي للأبعاد) أي مدى جودة العلاقة الارتباطية بين البعد مع محوره: الاتصال الإداري			
1	0.960**	0.000	البعد الأول : الاتصال الإداري الرسمي
2	0.971**	0.000	البعد الثاني: الاتصال الإداري غير الرسمي
(الصدق البنائي للمحاور) أي مدى جودة العلاقة الارتباطية بين المحور مع الدرجة الكلية للاستبيان			
01	0.991**	0.000	المحور الأول الاتصال الإداري
02	0.958**	0.000	المحور الثاني: الإلتزام التنظيمي
** أو * تدل في برنامج SPSS على وجود دلالة الاحصائية وغالباً يدل على عدم وجود دلالة الإحصائية			
القيمة الجدولية 0.537 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة الحرية 19 Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			
القيمة الجدولية 0.423 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 19 Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).			
درجة الحرية تساوي n-1 وبالتالي نجد: 19=1-20 *			

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال الجدول نجد معاملات الارتباط (Pearson Correlation) بين كل البعد والدرجة الكلية للإجمالي عبارات محور الأول (الاتصال الإداري) هي قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01. لان قيمة SIG (القيمة الاحتمالية) لكل معامل ارتباط لدى كل بعد هي أقل من بمستوى دلالة 0.01، وأيضا

هناك اتساق بنائي بين الدرجة الكلية لفقرات كل محور والدرجة الكلية لإجمالي فقرات الاستبيان ومنه ابعاد ومحاور الاستبيان تتميز بالصدق البنائي

5-2- ثبات الأداة:

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الإستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبانة يعني الإستقرار في النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تمت إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة. (الرقب، 2010، ص 67)

ويعتبر من العوامل الهامة الواجب توافرها لصلاحية إستخدام أي إختبار أو إستبيان، كما إن ثبات أداة الدراسة يعني: التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة. (الدهشة، 2006، ص78)

وكما يؤكد التعريف الشائع للثبات أنه يشير إلى إمكانية الإعتماد على أداة القياس أو على إستخدام الإختبار وهو أن يعطي نفس النتائج بإستمرار إذا ما إستخدم أكثر من مرة. (فاطمة عوض صابر، ص165، عام 2002م) وعلى هذا الأساس قام الباحث بقياس ثبات الأداة بإستعمال طريقة "معامل ألفا كرونباخ" وتجدر الإشارة إلى أن معامل الثبات " ألفا كرونباخ" تتراوح بين (0-1) وكلما إقترب من الواحد دل على وجود ثبات عال، وكلما إقترب من الصفر دل على عدم وجود ثبات كما هي مبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 12: المجالات المختلفة لدرجة الثبات (Alpha).

القيمة (Alpha)	الدلالة (Alpha)
$0.6 > \text{Alpha}$	غير كافية
$0.65 > \text{Alpha} > 0.6$	ضعيفة
$0.70 > \text{Alpha} > 0.65$	مقبولة نوعاً ما
$0.85 > \text{Alpha} > 0.70$	حسنة
$0.90 > \text{Alpha} > 0.85$	جيدة
$0.90 < \text{Alpha}$	ممتازة

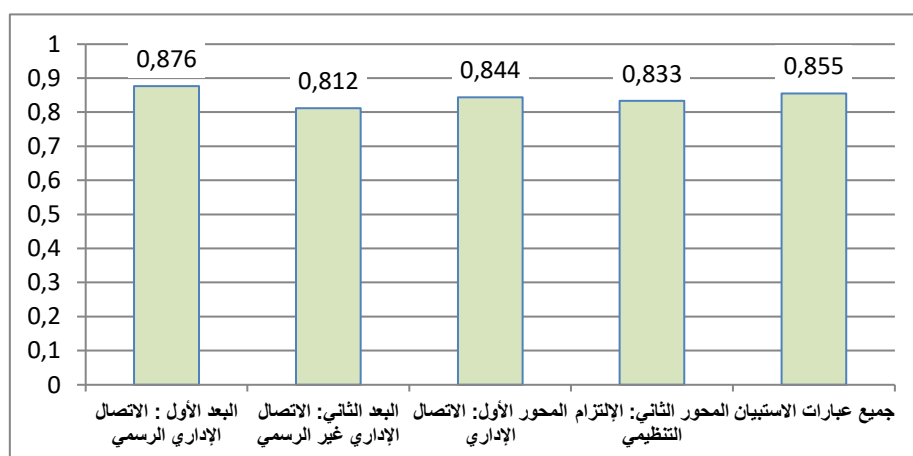
Source: Manu carricano et Fanny Poujol ،Analyse de données avec spss ،Edition Person ،France، 2009، p53.

الجدول رقم 13: يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان

أبعاد ومحاور الاستبيان		القيم الاحصائية	
		معامل ألفا	عدد العبارات
		كرو نباخ	النتيجة
1	البعد الأول : الاتصال الإداري الرسمي	0.876	15 ثابت
2	البعد الثاني: الاتصال الإداري غير الرسمي	0.812	15 ثابت
	ثبات جميع عبارات المحور الأول: الاتصال الإداري	0.844	30 ثابت
	ثبات جميع عبارات المحور الثاني: الإلتزام التنظيمي	0.833	15 ثابت
	ثبات جميع عبارات الاستبيان	0.855	45 ثابت
القاعدة العامة: المعمول بها في الدراسات السابقة هي أنه إذا كان قيمة معامل الثبات أكبر من 0.6 أن أداة الدراسة تتميز بالثبات في النتائج فيما لو أعيد توزيعها لأكثر من مرة في نفس الظروف.			

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

يعرض الجدول أعلاه نتائج حساب قيم (Cronbach's Alpha) لكل مجموعة من العبارات الاستبيان، أي لكل بعد وكذا محاوره وهذا من أجل معرفة مدى تمتع عبارات كل بعد وكل محور بدرجة الثبات في النتائج فيما لو أعيد توزيع الاستبيان مرة ثانية خلال فترات زمنية مختلفة؛ وعليه فإننا نتفحص قيمة معامل ألفا كرو نباخ (Cronbach's Alpha)، إذ دلت النتائج المعروضة في الجدول أعلاه على أن قيم معامل ألفا كرونباخ جيدة ومقبولة إحصائياً، حيث أن كل قيم أكبر من العتبة (0.6).



الشكل رقم 10: يبين تمثيل بياني لقيم (Cronbach's Alpha) لأداة الاستبيان

فبالنسبة للمحور المتعلق بالاتصال الإداري بلغت قيمة معامل الثبات (0.844) والذي يضم 30 عبارة، أما بالنسبة للمحور المتعلق بالالتزام التنظيمي بلغ (0.833) والذي يضم 15 عبارة، وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت 0.855 بإجمالي 45 عبارة وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6. ومن قيم معامل ألفا كرونباخ المتحصل عليها، تدل على ثبات أداة الدراسة وإمكانية الاعتماد على بيانات الاستبيان في قياس متغيراتها وأن الاستبيان الذي قمنا بأعداده لدراستنا الحالية يكون دائماً قادراً على أن يحقق دائماً ثبات في النتائج فيما لو أعيد تطبيقه في نفس الظروف عبر أزمنة مختلفة.

خلاصة: من نتائج حساب قيم مؤشرات الصدق والثبات للاستبيان نكون قد تأكدنا من صدق أداة الدراسة وثباتها، مما يجعلنا على ثقة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها.

6- إجراءات التطبيق الميداني للأداة:

في هذه المرحلة قمنا بضبط الإستمارة الخاصة بالعمال الإداريين بمقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة، وبعدها تمت عملية توزيع إستمارات الإستبيان ابتداءً من 12 نوفمبر 2021.

-حدود الدراسة:

- إقتصرت البحث على مستوى مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة.
- إقتصرت البحث على العمال الإداريين بمقر وزارة الشباب والرياضة خلال المواسم الدراسية 2021/2022.
- إقتصرت البحث على عينة من العمال الإداريين بمقر وزارة الشباب والرياضة.
- إقتصرت النتائج على العبارات الموجودة في الإستبيان الموزع على العمال الإداريين بمقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة.

7- اختبار التوزيع الطبيعي وتحديد الأساليب المعالجة الإحصائية

7-1 كشف نوع التوزيع البيانات

من أجل معالجة صحيحة لبيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة ومن أجل اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة، فإنه يجب أولاً استكشاف وتحديد نوع التوزيع البيانات المستجوبين نحو المتغيرات التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم من التوزيعات الاحتمالية أخرى.

ويعتبر اجراء الاحصائي استكشاف وتحديد نوع التوزيع البيانات من أهم المواضيع الأساسية التي يجب على الباحث عدم الاغفال عليها، حيث تعد هذه الخطوة من أهم الفرضيات الأساسية التي لابد من أن أجراها وهذا من أجل تحديد نوع الأساليب الإحصائية، إذ هناك الأساليب الإحصائية المعلمية، وأخرى اللامعلمية فالاختبارات المعلمية يشترط فيها اتباع البيانات التوزيع الطبيعي أما اللامعلمية لا يشترط اتباع التوزيع الطبيعي. (مرتاب، 2019، ص 61)

بالنظر إلى ما تبينه النظرية النهائية المركزية، فإن التقيد بشرط التوزيع البيانات مرتبط بحجم العينة، إذ يعد شرطاً ضرورياً في حالة العينات الصغيرة، أما في حالة العينات الكبيرة فيمكن التخلي عنه، وذلك أن حسب هذه النظرية فإن التوزيعات الاحتمالية تؤول إلى التوزيع الطبيعي في حالة العينات التي يزيد حجمها عن 30 مشاهدة. (أمين، 2019، ص 106)

وبما أن حجم عينة دراستنا بلغ 100 فرد فنترض أن احتمال التوزيع الطبيعي للبيانات محقق، ولكن زيادة على ذلك ومن أجل دقة معالجة البيانات واختيار الأساليب الإحصائية الملائمة لنوع توزيع البيانات، ارتأينا تأكيد فرض التوزيع الطبيعي للبيانات وهذا باستخدام طريقة حساب معاملي الالتواء والتقلطح .

تعد أشهر الطرق الرقمية للتحقق من اعتدالية التوزيع، فالبيانات التي نريد أن نتحقق من اعتدالية توزيعها نحسب لها الدرجات المعيارية ومن خلالها نتعرف على قيمة الالتواء، فإذا اقتربت قيمة الالتواء من الصفر يمكننا حين إذن الحكم على اعتدالية التوزيع، وهذا يصعب تحقيقه حيث أن قيمة الالتواء من الصعب أن تصل إلى الصفر، فالحالة الوحيدة التي يكون فيها الالتواء مساوياً للصفر هو المنحنى الطبيعي النموذجي (المنوال = الوسيط = المتوسط)، لذلك لابد من وجود محك رقمي من خلاله يكمن التحقق من وجود اعتدالية في التوزيع من عدمه، لكن حكم على اعتدالية التوزيع من خلال محك رقمي يعتب مثار جدل بين الإحصائيين، حيث ظهرت عدة آراء عديدة في هذا الصدد منها من اعتمد على وقوع معامل الالتواء في المدى $[3-, 3+]$ ، ومنهم من اعتمد على $[2-, 2+]$ ، ومنهم من اعتمد على المدى $[1-, 1+]$ ، ومنهم من اعتمد على التقلطح ومنهم من اعتمد على كلاهما معاً. (قادري، مرتاب، 2019، ص 61)

ونحن في دراستنا ومن أجل ضمان نتائج أكثر دقة ومصداقية نستخدم محك $[1-, 1+]$ ، حيث يجب أن تكون قيم الالتواء والتقلطح ضمن حدود هذا المجال. وفيما يلي قيم يبين نتائج اكتشاف توزيع بيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة باستخدام طريقة معاملي الالتواء والتقلطح:

الجدول رقم 14 : يبين نتائج اكتشاف توزيع بيانات المستجوبين نحو متغيرات

بيانات اجابات المستجوبين نحو محاور الاستبيان	N عدد العينة	الالتواء		التفطح	
		القيمة الاحصائية	مجال قيم الالتواء	القيمة الاحصائية	مجال قيم التفطح
البعد الأول : الاتصال الإداري الرسمي	100	-0.462	قيم معامل	-0.111	قيم معامل
البعد الثاني: الاتصال الإداري غير الرسمي	100	-0.948	الالتواء ضمن	0.195	التفطح ضمن
المحور الأول: الاتصال الإداري	100	-0.530	المدى	-0.613	المدى
المحور الثاني: الإلتزام التنظيمي	100	-0.695	[1- ، 1+]	-0.238	[1- ، 1+]

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

ومن خلال الجدول أعلاه نجد: قيم معامل الالتواء هي محصورة ضمن المدى [1- ، 1+]. وأيضا قيمة معامل التفطح هي محصورة ضمن المدى [1- ، 1+] وعليه فمن خلال نتائج أعلاه والمتعلق بالكشف عن توزيع البيانات باستخدام كل من معامل الالتواء والتفطح يتبين لنا أن البيانات المستجوبين نحو المتغيرات (الاتصال الإداري بأبعاده، الإلتزام التنظيمي) تتبع لتوزيع الطبيعي، وهذا ما يدعم ويؤكد على استخدام في دراستنا أساليب الإحصائية المعلمية (الوصفية والاستدلالية).

7-2 أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات المستجوبين واختبار الفرضيات

يقوم كثير من المهتمين في مختلف ميادين العلوم كالاقتصادية والتربوية والاجتماعية والطبية وغيرها بأجراء التحليلات الإحصائية لبياناتهم المختلفة والتي تتراوح من استخدام لأساليب الإحصاء الوصفي مثل مقاييس النزعة المركزية كالوسط الحسابي لمجموعة من البيانات، وحساب مقاييس التشتت وحساب معاملات الارتباط واختبار الفرضيات.... الخ إن القيام بمثل هذه التحليلات الإحصائية بالطرائق اليدوية ليس سهلاً وخاصةً إذا كان حجم البيانات كبيراً. وعلى كل حال لم تعد هناك مشكلة مع تطور أجهزة الحاسوب وتصميم أنظمة (البرامج) مثل برنامج الاحصائي "spss" للقيام بالتحليلات الإحصائية البسيطة والمعقدة. (الزعبي، 2012، ص 30)

برنامج (Statistical Package for the Social Sciences) الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروف اختصاراً ب SPSS، هو: عبارة عن حزمة حاسوبية متكاملة لتسجيل البيانات وتحليلها. ويستخدم عادة في جميع البحوث العلمية التي تشتمل على العديد من البيانات، ولا يقتصر على البحوث الاجتماعية فقط بالرغم من أنه أنشأ أصلاً لهذا الغرض، ولكن اشتماله على معظم الاختبارات

الإحصائية تقريباً وقدرته الفائقة في معالجة البيانات، وتوافقه مع معظم البرمجيات المشهورة جعل منه نظاماً فعالاً لتحليل شتى أنواع بيانات البحوث العلمية. (بلقيدوم ، 2016، ص1-2)

وهناك عدة إصدارات تختلف فيما بينها باختلاف أنظمة - الويندوز - WIN وفي دراستنا الحالية تم الاعتماد على الإصدار رقم (SPSS. V.26) إضافة إلى برنامج اكسل (2010) .

وفيما يلي ذكر وشرح الأساليب المعالجات الإحصائية : تم الاعتماد على شرح الأساليب الإحصائية الوصفية على المرجع: مصطفى طويطي: التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان -تطبيقات عملية على برنامج Excel-الجزء الأول، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر 2018، ص 169-234(بتصرف) وعلى المرجع: عبد الكريم بوحفص الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام برنامج SPSS"، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص11-185(بتصرف).

✍ التكرارات والنسب المئوية: لوصف البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

✍ الرسوم البيانية: لتمثيل بعض القيم الإحصائية بالأعمدة أو الدوائر من أجل توضيح أكثر توزيع وترتيب هذه القيم.

✍ المتوسط الحسابي: من أجل معرفة درجة موافقة المستجوبين اتجاه كل عبارة من عبارات الاستبيان، حيث انه يكون محصور بين أعلى درجة 05، وأدنى درجة 01 حسب الأوزان التي تم اعطاءها لبدائل سلم مقياس ليكارت في الاستبيان. وهو يعتبر من مقاييس النزعة المركزية في الإحصاء الوصفي : ويقصد به القيمة التي تخضع لها مجموعة قيم المتغير المدروس(مركزها)، والذي ينتج عن قسمة مجموعة القيم على عددها. كما على أساسه يتم ترتيب أبعاد كل متغير حسب أهميتها لدى المستجوبين بالميدان الدراسة.

✍ المدى : يعتبر كأحد مقاييس التشتت، حيث يمكن استخدامه كمقياس لدراسة الفارق بين أقصى قيمتين في المتغير المدروس، كما يمكن استخدامه لتحديد حدود المتوسط الحسابي كدليل للموافقة .

✍ الانحراف المعياري: قد نجد أن المقاييس النزعة المركزية تكون غير كافية من أجل الحصول على نظرة متكاملة عن طريقة توزيع البيانات، إذ أنها تعطينا بعض المعلومات عن مكان تركز البيانات لكن لا تخبرنا مدى كثافة هذا المركز، لهذه الأسباب نستعمل معايير التشتت لمعرفة تباعد البيانات فيما بينها، وبين مقاييس التشتت الانحراف المعياري، حيث يقيس تشتت القيم عن وسطها الحسابي. حيث كلما كانت قيمته صغيرة كلما تركزت الإجابات حو متوسطها الحسابي وانخفض تشتتها، أيضا يمكن

استخدامه في ترتيب العبارات وأبعاد حين نجد مساواة في قيم المتوسط الحسابي، حيث ترتيب يكون على أساس أقل قيمة انحراف معياري.

✍ **معامل الارتباط بيرسون :** لقياس العلاقات الارتباطية بين المتغيرات وكذا استخدم في قياس مدى تمتع الاستبيان بالاتساق الداخلي والبنائي. ويستخدم معامل الارتباط للإجابة عن ثلاث أسئلة وهي 1- هل هناك ارتباط بين المتغيرين، 2- ما هو اتجاه هذا الارتباط، 3- ماهي قوة ودلالة هذا الارتباط. وعندما يتم حساب معامل الارتباط بين المتغيرين فإن هذا المعامل يتراوح في كل الحالات بين -1 و +1، لكن هذا المعامل لا يكتسب دلالاته الإحصائية من قيمته المطلقة، ويتعين على الباحث ان يتفحص دلالة معامل الارتباط واحتمال ظهور الارتباط في المجتمع، وهذا بمقارنة قيمة الارتباط المحسوبة مع القيمة الجدولية والتي تستخرج من الجداول الإحصائية بناء على درجة الحرية ومستوى الدلالة (0.01 أو 0.05) ولا تكون معاملات الارتباط المحسوبة دالة احصائية إلا إذا فاقت أو تساوت مع تلك الجدولية أو نقارن القيمة الاحتمالية (sig) مع مستوى (0.01 أو 0.05) حيث اذا كانت قيمة sig اقل أو تساوي (0.01 أو 0.05) فان معامل الارتباط بين المتغيرين هو ذو دلالة إحصائية.

✍ **معامل ألفا كرونباخ:** من أجل اختبار الثبات أداة الدراسة (الاستبيان) (Reliability Test) : وهو معامل لفحص مدى تمتع الاستبيان بالثبات ومدى قدرته على تحقيق نفس النتائج فيما لو أعيد توزيعه مرات عدة وفي نفس الظروف. وهو يأخذ قيمة من 0 إلى 01 وكلما اقترب من 01 دل على أن أداة الدراسة ذات درجة عالية من الثبات.

✍ **اختبار (ت) (T-TEST) لعينة واحدة :** يستخدم هذا الاختبار في الكشف عن ما إذا كان متوسط متغير ما لعينة واحدة يساوي قيمة ثابتة، بمعنى أنه يفيد في فحص ما إذا كان هناك فروق ذو دلالة إحصائية (فرق جوهري) بين المتوسط الحسابي للمجتمع الذي سحبت منه العينة وقيمة ثابتة، وعادة القيمة الثابتة أو النظرية تتمثل في القيمة التي تتوسط سلم القياس لعبارات الاستبيان ففي سلم ليكارت الخماسي نجد (03) وهو ما تم استخدامه في دراستنا. شرط الاختبار أن تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

✍ **اختبار (ت) (T-TEST) لعينتين مستقلتين (Independent Sample T-test):** هو إجراء لاختبار الفرضيات الفروق، حيث يسمح هذا الاختبار بتقدير الفرق بين متوسط مجموعتين مستقلتين، إذ من خلاله يمكن التعرف على ما إذا كانت هناك اختلافات (فروق) في آراء واتجاهات المستجوبين ذات دلالة إحصائية، نحو محاور ومتغيرات الدراسة وهذا حسب اختلاف متغيراتهم الشخصية وأن هذه

الأخيرة يفترض أن تكون من فئتين مثل الجنس (ذكر، إناث). ويشترط هذا الاختبار أن تكون البيانات المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي .

✍ **اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE-Way ANOVA):** تحليل التباين إجراء لاختبار الفرضيات الفروق حيث يستخدم لتقدير الفرق بين أكثر من مجموعتين، إذ من خلاله يمكن التعرف على ما إذا كانت هناك اختلافات (فروق) في أراء واتجاهات المستجوبين ذات دلالة إحصائية، نحو محاور ومتغيرات الدراسة وهذا حسب اختلاف متغيراتهم الشخصية وأن هذه الأخيرة يفترض أن تكون أكثر من فئتين مثل العمر ويشترط هذا الاختبار أن تكون البيانات المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي. وتحقق شرط تجانس التباين بين المجموعات.

✍ **اختبار شرط تجانس التباين:** يعتبر هذا الشرط الواجب تحققه في استخدام الاختبار الاحصائي المعلمي تحليل التباين الأحادي (ONE-Way ANOVA) لدراسة الفروق بين أكثر من متوسطتين ويمكن تحقق من هذا الشرط من خلال اختبار ليفين (Levene-Test) كما يلي: اختبار ليفين (Levene-Test): طور هذا الاختبار من طرف جلاس (Glass)، ويتطلب هذا الاختبار تحويل البيانات الخام إلى درجات معيارية (الدرجة الخام - المتوسط الحسابي للمجموعات)، ثم نأخذ القيمة المطلقة (بدون إشارة) للدرجات المعيارية ليجري عليها تحليل التباين anova فإذا كانت قيمة (sig) المصاحبة لقيمة النسبة الفائية (f-test) أكبر أو تساوي مستوى الدلالة (0.01) فهذا يعني أنها f غير دالة، أي أن شرط تجانس التباين محقق، نقلا المرجع عبد الكريم بوحفص الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام برنامج SPSS"، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص 207.

الجدول رقم 15: يبين اختبار ليفين (Levene-Test) لتحقيق من شرط تجانس تبيان المجموعات المتغيرات الشخصية

المتغير	المتغيرات الشخصية	Levene Statistic	Sig.	الدالة الإحصائية	النتيجة اختبار التجانس بين المجموعات
الاتصال الإداري	السن	0.663	0.577	غير دالة (sig أكبر من 0.01)	تحقق شرط (تجانس التباين)
	المستوى التعليمي	2.001	0.119	غير دالة (sig أكبر من 0.01)	تحقق شرط (تجانس التباين)
	الاقدمية في المؤسسة	0.565	0.689	غير دالة (sig أكبر من 0.01)	تحقق شرط (تجانس التباين)
الإلتزام التنظيمي	السن	2.114	0.104	غير دالة (sig أكبر من 0.01)	تحقق شرط (تجانس التباين)
	المستوى التعليمي	0.510	0.677	غير دالة (sig أكبر من 0.01)	تحقق شرط (تجانس التباين)
	الاقدمية في المؤسسة	0.638	0.638	غير دالة (sig أكبر من 0.01)	تحقق شرط (تجانس التباين)

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

ومن الجدول أعلاه نجد أن قيمة الاحتمالية (SIG) للاختبار (TEST -F) هي أكبر من 0.01 وهذا يعني أن هناك تجانس بين مجموعات (فئات) المتغيرات الشخصية (السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في المؤسسة) وتحقق هذا الشرط يؤكد على استخدام الاختبار المعلمي التباين الأحادي (ONE-Way ANOVA) لدراسة الفروق بين أكثر من متوسطتين. إضافة إلى تحقق شرط التوزيع الطبيعي. بناء لما سبق يمكن القول أن كل افتراضات المتعلقة بشروط استخدام الأساليب الإحصائية المعلمية (الوصفية والاستدلالية) ومحقة وعليه ننتقل إلى توظيف هذه الأساليب في التحليل البيانات واتجاهات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل بينا الخطوات المنهجية التي يتبعها الباحث من أجل ضبط الإجراءات الميدانية الخاصة بالدراسة، وكذا توضيح أهم الطرق والأدوات المستعملة في جمع المعلومات وتنظيمها، كما قمنا بعرض هذه الطرق والأدوات بالتفصيل وتوضيح كيفية إستعمالها، بالإضافة إلى المجالات التي تمت فيها الدراسة من مجال مكاني وزماني، كما أننا حددنا كل من مجتمع وعينة البحث التي تمحورت حوله الدراسة، كل هذه الإجراءات تعمل على جمع المعلومات في أحسن الظروف وعرضها في أحسن الصور ولكن جمع هذه المعلومات ليس هو الغاية وإنما الغاية هي الوصول إلى نتائج مصاغة بطريقة علمية تساعد على إيجاد حلول للمشكلة المطروحة سابقا، وهذا الفصل ذو أهمية كبيرة في البحوث العلمية حيث أنه لا يخلو أي بحث من وجود هذا الفصل من بين فصول الدراسة، لأنه يعتبر الركيزة المنهجية التي يعتمد عليها الباحث لرسم خريطة عمل واضحة المعالم والأبعاد، كما أنه يحدد الإطار المنهجي والعلمي الذي يجب على الباحث أن يلتزم به ليعطي مصداقية علمية لبحثه.

وفي الأخير يمكن القول إن الباحث الذي يتبع هذه الخطوات والإجراءات أثناء إنجازه لبحثه يكون قد حقق خطوة كبيرة في إثبات صدق عمله وكذا توضيح الركائز العلمية التي إعتد عليها للوصول إلى نتائج علمية ودقيقة يمكن الإعتماد عليها مستقبلا وحتى إمكانية تعميمها.

الفصل الخامس



عرض ومناقشة النتائج

واختبار الفرضيات

تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى تحليل وتفسير النتائج واختبار فرضيات الدراسة الموضوعة من قبل الباحث، من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق أدوات الدراسة، وباستخدام الاختبارات الإحصائية الملائمة، وسيتم في هذا الفصل تحليل فقرات الاستبانة ومتغيرات الدراسة وبيان العلاقة والوقوف على الدلالات الإحصائية، لأن الخلفية النظرية والدراسات السابقة وحدها غير كافية للخروج بنتيجة ذات دلالة علمية، وإنما يجب على الباحث أن يقوم بعملية تحليل ومناقشة هذه النتائج حتى تصبح لها قيمة علمية وتعود بالفائدة على البحث بصفة عامة، ومن خلال هذا الفصل سنقوم بعرض النتائج ومناقشتها والتي تم جمعها والتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على العمال الإداريين ووزارة الشباب والرياضة، وسنحاول من خلال هذا الفصل إعطاء بعض التحاليل والاستنتاجات لإزالة الغموض المطروح خلال الدراسة.

1- تحليل وتفسير نتائج الدراسة:

في هذا الجزء من التحليل الوصفي لبيانات عينة الدراسة الأساسية، نحاول معرفة الآراء واتجاهات المستجوبين من خلال تحليل عبارات كل محور من محاور الاستبيان هل في اتجاه: **أوافق إلى حد ما أو سلبي (لا أوافق، لا أوافق بشدة) أو إيجابي (أوافق، أوافق بشدة)** وهذا من خلال إعداد دليل الموافقة لتحليل اجاباتهم على عبارات الاستبيان وعليه فإنه تم الاعتماد على تحديد الاتجاه العام للمستجوبين وأيضاً تحديد الدلالة الإحصائية لاجاباتهم على كل عبارة كما يلي:

1-1- فيما يخص الاتجاه العام للمستجوبين نحو عبارات محاور الاستبيان:

فتم استخدام الادوات الإحصائية التالية: المدى، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري والوزن النسبي للعبارة كما ذكرنا سابقاً كما يلي:

الجدول رقم 16: ترميز لبدائل سلم ليكرت الخماسي

بداية القياس	لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05
إيجابية					
سلبية					

المصدر: (رابح برباخ، 2014، ص14)

المدى: لتحديد طول مجالات سلم ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبيان الدراسة تم حساب المدى حيث يساوي = (أعلى درجة في مقياس - أدنى درجة في مقياس) = $(5-1)=4$ وللحصول على طول المجال نقوم بقسمة المدى على عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي: $0.8=5/4$ وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى للمجال الموافقة نحصل على الحد الأعلى وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتقيد هذه العملية في التعرف على موقف العام لإجمالي أفراد العينة هل هم موافقين على محتوى عبارة الاستبيان بـ (موافقة منخفضة جداً، موافقة منخفضة، موافقة متوسطة، موافقة عالية، موافقة عالية جداً) كما يلي: (طويطي مصطفى، وعيل ميلود، 2014، ص 110).

الجدول رقم 17 : يوضح مستوى التوفر للمتوسطات الحسابية ودرجات الموافقة

إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [1.80 - 1] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة عليها تمثل درجة منخفضة جداً؛	[1.80 - 1]
إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [2.60 - 1.81] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة منخفضة؛	[2.60 - 1.81]
إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [3.40 - 2.61] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة متوسطة؛	[3.40 - 2.61]
إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [4.20 - 3.41] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة عالية؛	[4.20 - 3.41]
إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [5 - 4.21] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة عالية جداً.	[5 - 4.21]

- ✓ المتوسط الحسابي: من أجل تحديد تمركز إجابات العينة حول قيمة معينة وتكون محصورة من (01-05 درجات) تبعاً لدرجات المعطاة لبدائل لمقياس ليكرت المستخدم في الاستبيان.
 - ✓ الانحراف المعياري: وهو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي.
 - ✓ ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهما.
 - ✓ بينما الوزن النسبي للعبارة يساوي (المتوسط الحسابي لكل عبارة تقسيم عدد البدائل لمقياس ليكرت) وفق العلاقة التالية: $\bar{X}(\%) = 100 \cdot \frac{\bar{X}}{K}$. (مصطفى طويطي: 2014، ص 211)
- 1-2- فيما يخص الدلالة الإحصائية للمستجوبين نحو عبارات محاور الاستبيان:

فتم الاعتماد على اختبار (One-Sample T-Test) ويعد هذا الاختبار من الاختبارات الإحصائية المهمة وشائعة الاستخدام بشكل واسع من الباحثين في دراساتهم حيث يهدف إلى الكشف عن وجود اختلاف معنوي (Significant Difference) بين المتوسط إجابة المستجوبين (المتوسط الحقيقي) نحو كل عبارة والمتوسط الفرضي (Constant) بمعنى أنه يفيد في فحص إجابات المبحوثين فيما إذا كان هنا فرق ذو دلالة إحصائية (فرق جوهري) بين المتوسط الحسابي الحقيقي لإجاباتهم عن كل عبارة وقيمة ثابتة (المتوسط الفرضي). ويتم تحديد القيمة النظرية (المتوسط الفرضي) وفقاً للعلاقة التالية: $\frac{(H+L)}{2} = a$ (طويطي، 2014، ص 249)

حيث H : تمثل قيمة ترميز الحد الأعلى لسلم القياس؛ (Constant): a

L : تمثل قيمة ترميز الحد الأدنى لسلم القياس

وفي دراستنا فإن سلم القياس استجابات المبحوثين على عبارات الاستبيان هو سلم

$$\frac{(H+L)}{2} = a = \frac{(5+1)}{2} = 3 \text{ عليه}$$

ولاتخاذ القرار فيما يتعلق بالدلالة إحصائية لكل عبارة باستخدام الاختبار الإحصائي One-Sample T-

(Test) قد تصادفنا الحالات التالية: (فاروق بعلي، 2019، ص 39-41 (بتصرف))

أ- حالة الفرق دال إحصائياً: إذا كانت القيمة الاحتمالية المصاحبة للاختبار (T-Test) والتي يرمز لها في

برنامج SPSS بالرمز Sig (Significant) أقل من مستوى الدلالة المعتمد من طرفنا في الدراسة (0.01)،

أو قيمة T المحسوبة أكبر من T الجدولية فإن الفرق دال إحصائياً وهنا قد نجد:

- ✓ الفرق بين المتوسط الحسابي لإجابات المستجوبين نحو العبارة والمتوسط الفرضي ($\bar{x}=3$) سالب الإشارة ودالاً إحصائياً وهذا يبين لنا أن اتجاهات أفراد العينة سلبية (لا أوافق، لا أوافق بشدة) نحو ماتضمنه العبارة أو ما على ما تضمنه اجمالي كل محور/البعد من الاستبيان.
- ✓ الفرق بين المتوسط الحسابي لإجابات المستجوبين نحو العبارة والمتوسط الفرضي ($\bar{x}=3$) موجب الإشارة ودالاً إحصائياً وهذا يبين لنا أن اتجاهات أفراد العينة إيجابية (أوافق، أوافق بشدة) نحو ماتضمنه العبارة أو ما على ما تضمنه اجمالي كل محور/البعد من الاستبيان.
- ✓ ب- حالة الفرق غير دال إحصائياً: إذا كانت قيمة Sig، أكبر من مستوى الدلالة المعتمد من طرفنا في الدراسة (0.01) أو قيمة T المحسوبة أقل من T الجدولية أو إذا كان الفرق بين المتوسط الحسابي للمستجوبين والمتوسط الفرضي ($\bar{x}=3$) يساوي الصفر أو يقترب منه ($\bar{x} \approx 3$) وغير دال إحصائياً فإن اتجاهات أفراد العينة مترددة وليس لهم قرار واضح نحو نحو ماتضمنه العبارة أو ما على ما تضمنه اجمالي كل محور/البعد من الاستبيان.

2- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول: الاتصال الإداري

أي: مدى توفر خصائص و(الاتصال الإداري الرسمي، الاتصال غير الإداري الرسمي لدى العمال الإداريين في مقر وزارة الشاب والرياضة بالجزائر العاصمة.

2-1- تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول الاتصال الإداري الرسمي

الجدول رقم 18: يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الاتصال الإداري الرسمي.

العبارة رقم	التحليل الوصفي لبيانات المستجوبين نحو عبارات الاستبيان			الاتجاه العام		التحليل الاستدلالي لبيانات المستجوبين نحو عبارات الاستبيان		
	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%)	الانحراف المعياري	الفرق بين متوسط العينة والقيمة الثابتة	مدى موافقتهم على مضمون العبارة	قيمة:	Significan المعنوية	نتيجة الدلالة الإحصائية
	Mean	الحسابي (%)	Std. Deviation	Mean Difference		T-Test	Sig	
					ترتيب	درجة موافقة		
(01)	4.40	%88.00	0.804	1.400	05	عالية جدا	0.000	دال
(02)	4.35	%87.00	0.770	1.350	06	عالية جدا	0.000	دال
(03)	4.24	%84.80	0.830	1.240	13	عالية جدا	0.000	دال
(04)	4.43	%88.60	0.742	1.430	04	عالية جدا	0.000	دال
(05)	4.29	%85.80	0.795	1.290	09	عالية جدا	0.000	دال
(06)	3.89	%77.80	1.053	0.890	14	عالية	0.000	دال
(07)	4.27	%85.40	0.908	1.270	10	عالية جدا	0.000	دال
(08)	4.53	%90.60	0.745	1.530	01	عالية جدا	0.000	دال
(09)	4.25	%85.00	0.957	1.250	12	عالية جدا	0.000	دال
(10)	4.26	%85.20	0.939	1.260	11	عالية جدا	0.000	دال
(11)	4.45	%89.00	0.857	1.450	03	عالية جدا	0.000	دال
(12)	4.49	%89.80	0.732	1.490	02	عالية جدا	0.000	دال
(13)	4.33	%86.60	0.829	1.330	07	عالية جدا	0.000	دال
(14)	4.30	%86.00	0.870	1.300	08	عالية جدا	0.000	دال
(15)	3.28	%65.60	1.400	0.280	15	متوسطة	0.048	دال
البعد	4.25	%85.01	0.508	1.250		عالية جدا	0.000	دال

قيمة T الجدولية عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة الحرية (DF=n-1) = 99 هي 2.63205

قيمة T الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (DF=n-1) = 99 هي 1.987

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال الجدول رقم (18) والمتعلق بعبارات البعد الأول "الاتصال الإداري الرسمي" نجد ما يلي:

إحتلت العبارة رقم (08): [يتم تدوين المراسلات الادارية وفق سجل الوارد والصادر] المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (4.53) وإنحراف معياري (0.745)، وقيمة المتوسط الحسابي للعبارة هو ضمن المجال موافقة عالية جدا (من 4.21 إلى 05 درجة)، وقيمتها هي أعلى من المتوسط الفرضي (03) ويزيد عنه بفارق بلغ (1.530)، كما بلغت القيمة T المحسوبة (20.544) وهي قيمة دالة احصائيا حيث قيمة sig (0.000) أقل من مستوى الدلالة 0.01 وبالتالي نتائج إجابات العينة على مضمون العبارة دالة احصائيا أي هناك اجماع وبنسبة 90.60% فيما يخص أنه يتم وبدرجة عالية جدا تدوين المراسلات الادارية وفق سجل الوارد والصادر في مقر وزارة الشاب والرياضة بالجزائر العاصمة ، حيث إن تدوين الوثائق الإدارية . سواء كانت تعلق بتبليغ المراسلات (رسائل، تقارير...) أو إصدار توجيهات (مذكرات، تعليمات...) أو التدكير بوضعيات (قرارات، مقررات...) أو غيرها . يتطلب النظر إلى جملة من المبادئ والقواعد المعبرة عن طبيعة المرفق الإداري باعتباره ممثلا للسلطة العمومية من جهة، والمندمجة ضمن نظام قيمى ومعياري يحدد العلاقات بين مختلف المصالح والوحدات الإدارية، وعلاقات هذه الأخيرة بمستخدميها وبمستعملي المرافق العامة من جهة ثانية، كما ان المراسلات الإدارية هي وثائق قانونية ولا بد من الاعتناء بها والحرص عليها وحفظها وأرشفتها، ولا بد من توثيقها والرد عليها بطريقة رسمية، لأن هذه المراسلات تعتبر الوثائق الإدارية للجهة، وتعتبر أهم المراجع الهامة التي يمكن الرجوع إليها في جميع الحالات، سواء بطلبها أو الاستجواب أو التأكد من مراقبة خطة العمل وطريقة سيره، وهي أيضا وثيقة (محرر رسمي) في حال نشوء خلاف للمحاكم.

إحتلت العبارة رقم (12): [يساعد الاتصال في الرفع من السلوك التنظيمي داخل المؤسسة] المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (4.49) وإنحراف معياري (0.732)، وقيمة المتوسط الحسابي للعبارة هو ضمن المجال موافقة عالية جدا (من 4.21 إلى 05 درجة)، وقيمتها هي أعلى من المتوسط الفرضي (03) ويزيد عنه بفارق بلغ (1.490)، كما بلغت القيمة T المحسوبة (20.366) وهي قيمة دالة احصائيا حيث قيمة sig (0.000) أقل من مستوى الدلالة 0.01 وبالتالي نتائج إجابات العينة على مضمون العبارة دالة احصائيا أي هناك اجماع وبنسبة 89.80% فيما يخص يساعد الاتصال وبدرجة عالية جدا في الرفع من السلوك التنظيمي داخل مقر وزارة الشاب والرياضة، حيث يسهم الاتصال في نقل الأوامر والتعليمات التي تصدرها الإدارة العليا المتعلقة بطبيعة المهام التي يقوم بها العاملون في المنظمة، لذا يتم اطلاعهم وإحاطتهم بموقف وسلوك الإدارة العليا بما يساعد العاملين على تفهم

طبيعة أعمالهم المختلفة والأهداف التنظيمية التي يسعون إليها ومدى مساهمة جهودهم في تحقيقها، حتى يتم تعاونهم مع الإدارة وتعاونهم مع بعضهم البعض مما يحقق رضاهم وارتفاع معنوياتهم.

فالأساليب الاتصالية المعتمدة من طرف المنظمة تساهم بشكل كبير في نقل المعلومات ورفع الروح المعنوية وزيادة ارتباط وانتماء العاملين لها مما ينعكس على أداء العاملين داخل كل نسق من الأنساق العامة لأن أداء العاملين في المنظمة

فالإحساس بالتواصل بين العامل والمدير من شأنه أن يعزز الثقة بالنفس والثقة بين الرئيس والمرؤوس، ومن هنا تطفوا ملكة الإبداع والرغبة في كسب وتعزيز المكانة أمام الرئيس وتنمو بذلك مشاعر المسؤولية في كل حركة يؤديها هذا العامل وبالتالي يعيش هذا العامل بكل مشاعره وأفكاره وسلوكاته من دون شك فإن هذا العامل سيبحث عن كل ما من شأنه أن يطور من مستواه الوظيفي .

إحتلت العبارة رقم (11): [وسائل الاتصالات الحديثة من أهم الوسائل المستخدمة في مؤسستك لإيصال التعليمات لك بسرعة] المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (4.45) وإنحراف معياري (0.857)، وقيمة المتوسط الحسابي للعبارة هو ضمن المجال موافقة عالية جدا (من 4.21 إلى 05 درجة)، وقيمتها هي أعلى من المتوسط الفرضي (03) ويزيد عنه بفارق بلغ (1.450)، كما بلغت القيمة T المحسوبة (16.915) وهي قيمة دالة احصائيا حيث قيمة sig (0.000) أقل من مستوى الدلالة 0.01 وبالتالي نتائج إجابات العينة على مضمون العبارة دالة احصائيا أي هناك اجماع وبنسبة 89.00% على انه تعتبر وسائل الاتصالات الحديثة من أهم الوسائل المستخدمة لإيصال التعليمات العمال الاداريين بسرعة في مقر وزارة الشاب والرياضة وهذا بدرجة عالية جدا حسب اتجاهات المستجوبين.

حيث إن تكنولوجيا الاتصال الحديثة قد أسهمت في تغيير مضامين وظائف العملية الإدارية التقليدية في المنظمة من تخطيط، تنظيم، رقابة، تنسيق واتخاذ القرارات، فلم تعد وظيفة التخطيط كالسابق نشاطا رسميا روتينيا يسبق التنفيذ، ويتم تنفيذه من الأعلى إلى الأسفل، مثلما تغيرت بصورة جوهرية وظائف التنظيم والرقابة واتخاذ القرارات. ولا يقتصر تأثير تكنولوجيا الاتصال الحديثة على هذا فقط، بل ساهمت في رفع مستوى الإنتاجية وتحسين الأداء وتقليص التكاليف كما

إن تكنولوجيا الاتصال جزء لا يتجزأ من نسيج الإدارة في المنظمات المعاصرة وموردا أساسيا تعتمد عليه في تفعيل عملية الاتصال الإداري، تدعيم القرارات والاستغلال الأفضل للموارد، مما ينتج عنه سرعة تأدية المهام الإدارية داخل المنظمة.

إحتلت العبارة رقم (04): [تعتبر الاجتماعات الرسمية أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات لك] المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (4.43) وانحراف معياري (0.742)، وقيمة المتوسط الحسابي للعبارة هو ضمن المجال موافقة عالية جدا (من 4.21 إلى 05 درجة)، وقيمته هي أعلى من المتوسط الفرضي (03) ويزيد عنه بفارق بلغ (1.430)، كما بلغت القيمة T المحسوبة (19.272) وهي قيمة دالة احصائيا حيث قيمة sig (0.000) أقل من مستوى الدلالة 0.01 وبالتالي نتائج إجابات العينة على مضمون العبارة دالة احصائيا أي هناك اجماع وبنسبة 88.60% فيما يخص أن الاجتماعات الرسمية تعتبر وبدرجة عالية جدا أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات العمال الاداريين في مقر وزارة الشاب والرياضة بالجزائر العاصمة وهذا حسب اتجاهات المستجوبين.

وتعد الاجتماعات وسيلة من الوسائل الهامة في الإتصالات بين الإدارة والعاملين في المنظمة. وتلجا إليها الإدارة عند الرغبة في مناقشة أمور ذات أهمية أو تأثير مباشر على العاملين، ونجد من الأهمية مناقشتها بصورة جماعية أو إعلانها على الملا وفي وقت واحد يتم ذلك في حالة الإعلان أو إجراء تعديلات على العمل في أقسامها المختلفة. مناقشة الخطة العامة للمنظمة أو الرغبة في تقديم وتعميق العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين في المنظمة

تلعب الاجتماعات دورا هاما في إدارة معظم المنظمات وذلك من منطلق أن تنفيذ الأعمال المختلفة يتطلب كثيرا تعاون بين مجموعة من الأفراد ذوي تجارب ومهارات مختلفة، .

إحتلت العبارة رقم (01): [يتم ابلاغك بالتعليمات عن طريق المراسلات الرسمية] المرتبة الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (4.40) وانحراف معياري (0.804)، وقيمة المتوسط الحسابي للعبارة هو ضمن المجال موافقة عالية جدا (من 4.21 إلى 05 درجة)، وقيمته هي أعلى من المتوسط الفرضي (03) ويزيد عنه بفارق بلغ (1.400)، كما بلغت القيمة T المحسوبة (17.412) وهي قيمة دالة احصائيا حيث قيمة sig (0.000) أقل من مستوى الدلالة 0.01 وبالتالي نتائج إجابات العينة على مضمون العبارة دالة احصائيا أي هناك اجماع وبنسبة 88.00% فيما يخص انه وبدرجة عالية جدا يتم ابلاغ العمال الاداريين في مقر وزارة الشاب والرياضة بالجزائر العاصمة. بالتعليمات عن طريق المراسلات الرسمية.

الرسالة الإدارية في معظمها، رسالة عملية، إنها الرسالة الرسمية وخطاب التحفيز والشكوى، وما إلى ذلك، فهي عبارة عن خطابات يتم إرسالها من قبل المسؤول إلى موظف وذلك في إطار عمل المنظمة،

وتتسم هذه الرسائل بالشكل الرسمي، أو يتم إرسالها من قبل الموظف إلى مديره من أجل الحصول على بعض الإستفسارات وكلها منظمة للغاية في بروتوكولها (النماذج ذات الرأسية وفقرات الموضوع والصيغ المهدبة)، والمتكلم لا يعبر عن وجود حاسم فيها، وتكمن أهمية المراسلات الإدارية في الإدارة العمومية حيث انها منظمة على شكل هرمي وتسلسل إداري للسلطة، ولكل إدارة هيكلية خاصة تتكون من مديريات وإدارة مركزية، ومن أجل تحقيق الحاجيات المحلية تتوفر على مصالح خارجية، وفي غالبية الوزارات، هناك مرافق ومؤسسات عمومية يوجد بها موظفون يقومون بمهامهم تحت إشراف سلطة رئاس ومن أجل التواصل مع مصالحها المركزية، أو الخارجية أو مع الغير تتبادل يوميا مراسلات عبر البريد، يكون موضوعها أوامر أو توجيهات وتعليمات أعلى أو طابات أو وملتمسات واقتراحات من القاعدة من أجل تحقيق الغاية التي أحدثت الإدارة من أجلها إلى وهي خدمة الصالح العام .

إحتلت العبارة رقم (02): [تتلقى الاوامر من الادارة عن طرُق المشرف المباشر] المرتبة السادسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (4.35) وإنحراف معياري (0.770)، وقيمة المتوسط الحسابي للعبارة هو ضمن المجال موافقة عالية جدا (من 4.21 إلى 05 درجة)، وقيمتها هي أعلى من المتوسط الفرضي (03) ويزيد عنه بفارق بلغ (1.350)، كما بلغت القيمة T المحسوبة (17.525) وهي قيمة دالة احصائيا حيث قيمة sig (0.000) أقل من مستوى الدلالة 0.01 وبالتالي نتائج إجابات العينة على مضمون العبارة دالة احصائيا أي هناك اجماع ونسبة 87.00% فيما يخص ان العمال الاداريين في مقر وزارة الشاب والرياضة بالجزائر العاصمة يتلقون وبدرجة عالية جدا الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر .

المبدأ الرابع من مبادئ التنظيم هو مبدأ وحدة الرئاسة والذي ينص على وحدة الرئاسة، وبناءً على هذا المبدأ يجب أن يكون للموظف مدير واحد، من خلاله يتلقى الأوامر والتعليمات والتوجيهات ويكون هو المشرف على أعماله، بمعنى أن لا يكون أكثر من مسؤول عن موظف وأن تنحصر سلطة الأمر في كل مستوى من المستويات الإدارية في رئيس واحد فقط. ويكون هذا الرئيس مسؤول عن توجيه العمل بالنسبة للمرؤوسين؛ وهذا يحقق تحديد المسؤولية ويضمن التنسيق ويقوم بتوحيد الجهود. وعدم احترام مبدأ وحدة الرئاسة يسبب الخلل في النظام ويولد الفوضى وإرباك الموظفين، كما يسبب أيضًا الاحتكاك بين المدراء والمرؤوسين.

إحتلت العبارة رقم (13): [تستخدم المراسلات كوسيلة فعالة لإيصال المعلومات إليك] المرتبة السابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (4.33) وإنحراف معياري (0.829)، وقيمة

المتوسط الحسابي للعبارة هو ضمن المجال موافقة عالية جدا (من 4.21 إلى 05 درجة)، وقيمتها هي أعلى من المتوسط الفرضي (03) ويزيد عنه بفارق بلغ (1.330)، كما بلغت القيمة T المحسوبة (16.035) وهي قيمة دالة احصائيا حيث قيمة sig (0.000) أقل من مستوى الدلالة 0.01 وبالتالي نتائج إجابات العينة على مضمون العبارة دالة احصائيا أي هناك اجماع وبنسبة 86.60% فيما يخص أنه بمقر وزارة الشاب والرياضة بالجزائر العاصمة. تستخدم وبدرجة عالية جدا المراسلات كوسيلة فعالة لإيصال المعلومات للعمال الإداريين.

هذا وتعتبر المراسلات الادارية أسلوب يتم من خلاله التواصل داخل الادارة عبر الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المرسل اليه؛ كما تحيل على كل رسالة متبادلة بين المصالح الإدارية، أو كل مراسلة تصدر عن الإدارة في اتجاه الإدارات الأخرى أو بين الإدارة وشخص ما، والمراسلة بهذا المعنى تقسم إلى نوعين أساسيين هما: المراسلة الإدارية المحضة ثم المراسلة الإدارية الشخصية.

ومن هنا تبرز أهمية المراسلات الادارية التي تتجلى في كون المراسلة الإدارية تحتل مكانة هامة في نشاط الإدارة العمومية، على اعتبار أنها تعد من بين أهم العوامل التي تساهم في نجاح أي تنظيم إداري، بحسبانها وسيلة فعالة تلبي حاجيات التبليغ الأساسية من خلال نقل المعلومات وإيصال الحقائق إلى الأشخاص المعنيين بالأمر. ناهيك عن اعتبارها وسيلة من وسائل التواصل الإداري التي لا غنى عنه.

تلعب المراسلات باعتبارها وسيلة من وسائل الاتصال دورا حيويا وهاما في تسيير أعمال الأجهزة والمؤسسات الحكومية. وترمي إلى المزيد من ربط أواصر التواصل والتعايش بين الادارة والمواطنين، وتؤثر تأثيرا مباشرا في نقل المعلومات، ولما كانت الرسالة أهمها وأكثرها استعمالا .

إحتلت العبارة رقم (14): [تعتبر الإدارة تقييم أداء عملك عملية مهمة] المرتبة الثامنة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (4.30) وإنحراف معياري (0.870)، وقيمة المتوسط الحسابي للعبارة هو ضمن المجال موافقة عالية جدا (من 4.21 إلى 05 درجة)، وقيمتها هي أعلى من المتوسط الفرضي (03) ويزيد عنه بفارق بلغ (1.300)، كما بلغت القيمة T المحسوبة (14.936) وهي قيمة دالة احصائيا حيث قيمة sig (0.000) أقل من مستوى الدلالة 0.01 وبالتالي نتائج إجابات العينة على مضمون العبارة دالة احصائيا أي هناك اجماع وبنسبة 86.00% فيما يخص أن الادارة ب وزارة الشاب والرياضة بالجزائر العاصمة. يعتبر أن تقييم أداء العمال الاداريين عملية مهمة وبدرجة عالية جدا وهذا حسب اتجاهات المستجوبين.

حيث يعتبر تقييم الأداء من أهم الأنشطة والعمليات الخاصة بالإدارة وهو أحد النظم الفرعية المكونة لهذه الإدارة الذي يحقق النفع للفرد والمنظمة في صورة استخدام أفضل حيث يدور تقييم الأداء حول أهم عنصر من عناصر تحقيق الكفاية الإنتاجية وهو العنصر البشري .

لذلك فإن الأمر يقتضي أن تعهد المنظمات بالوظائف إلى الأكفاء من العاملين، حيث يتسنى لهم القيام بمسؤولياتهم والنهوض بأعبائها. وحتى يمكن التعرف على مستويات الكفاءة. لابد من من عملية اتصالية فعالة من خلال الاتصال بهم وتزويدهم بكافة المعلومات وهذا من أجل تقييم مستويات الأداء مما يتيح بدوره وضع معايير ومستويات للأداء وتطوير أساليب الاتصال بهم.

إحتلت العبارة رقم (05): [التعليمات المقدمة من طرف الإدارة سهلة الفهم] المرتبة التاسعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (4.29) وإنحراف معياري (0.795)، وقيمة المتوسط الحسابي للعبارة هو ضمن المجال موافقة عالية جدا (من 4.21 إلى 05 درجة)، وقيمتها هي أعلى من المتوسط الفرضي (03) ويزيد عنه بفارق بلغ (1.290)، كما بلغت القيمة T المحسوبة (16.224) وهي قيمة دالة احصائيا حيث قيمة sig (0.000) أقل من مستوى الدلالة 0.01 وبالتالي نتائج إجابات العينة على مضمون العبارة دالة احصائيا أي هناك اجماع ونسبة 85.80% فيما يخص ان التعليمات المقدمة من طرف الإدارة مقر وزارة الشاب والرياضة بالجزائر العاصمة سهلة الفهم وبدرجة عالية جدا وهذا حسب اتجاهات المستجوبين.

وتكمن أهمية الاتصالات الادارية في المنظمة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتوفير حاجياتهم دوما، وهذا ما ينجر عنه ارتفاع مستوى التزامهم في هذه المنظمات لمواجهة كل الظروف الداخلية والخارجية والذي يتطلب السرعة والدقة الاتصال الجيد في نقل وتفهم الأوامر والتعليمات من الإدارة إلى الموظفين لسير عمل المنظمة السيطرة عليه، فضلا عن الالمام بكل المعوقات التي تحد من أداء العاملين، حيث يساعد الإتصال الاداري الفعال على مشكلات سهولة وصول التعليمات من الادارة إلى العاملين، ويساعد في الرفع من مستوى التقارب والتواصل بين الإدارة والموظفين وكذلك في جلب وحدة المفهوم والهدف وروح الجماعة المعنوية للعاملين في مواجهة المشكلات التي تتعلق بأدائهم وزيادة التقارب في وجهات نظرهم وكذلك مع الإدارة ويقلل من سوء التفاهم والاختلافات في أوجه النظر مما ينعكس بصورة ايجابية على الأداء الوظيفي . ونظرا لتعاظم دور الاتصالات الإدارية أو التنظيمية في العصر الحديث، وزيادة المشكلات العلائقية في المنظمات فقد ترتب على ذلك زيادة الحاجة لاتصالات تنظيمية فعالة في المنظمات تبعا لما تتيحه تقنيات الاتصال من مميزات تساهم بفعالية في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

احتلت العبارة رقم (07): [تهتم الإدارة باستقبال العمال للاستماع إلى مختلف شكاؤهم] المرتبة العاشرة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (4.27) وانحراف معياري (0.908)، وقيمة المتوسط الحسابي للعبارة هو ضمن المجال موافقة عالية جدا (من 4.21 إلى 05 درجة)، وقيمتها هي أعلى من المتوسط الفرضي (03) ويزيد عنه بفارق بلغ (1.270)، كما بلغت القيمة T المحسوبة (13.979) وهي قيمة دالة احصائيا حيث قيمة sig (0.000) أقل من مستوى الدلالة 0.01 وبالتالي نتائج إجابات العينة على مضمون العبارة دالة احصائيا أي هناك اجماع وبنسبة 85.40% فيما يخص أن الإدارة وبدرجة عالية جدا تهتم باستقبال العمال للاستماع إلى مختلف شكاؤهم وهذا حسب اتجاهات العمال الإداريين المستجوبين.

وتعتبر الشكاوى من أهم الوسائل الاتصالية الهامة بالنسبة للمنظمات، حيث تعمل على مساعدة الموظفين على أن تقديم شكاويهم بواسطة الرسائل داخل الصناديق المخصصة للشكاوى، حيث أصبحت هذه الوسيلة ذات أهمية خاصة للإدارة حيث أنها تجعلها على علم بظروف وبيئة العمل الواقعية ومقترحات أصحاب الخبرة في ضوء الخبرة الميدانية، مما يجعلها أن تتبنى بعض الإقتراحات الجادة في تحسين الجودة ورفع الكفاءة الإنتاجية وإنجاز الأعمال.

كما تُعدّ الشكاوي وسيلةً لاسترداد الحقوق للأشخاص الذين يتعرضون للأضرار أو المضايقات في أماكن العمل التي يتواجدون فيها، ويجب الحرص على تقديم الشكاوى فور وقوع الضرر حتى يتم الحصول على الحقوق بطريقة قانونية، وفي بعض الأحيان تُدبّر الشكاوى لأحد الأشخاص من أجل التأثير عليه سلباً وإلحاق الضرر بسمعته، أو صفته الوظيفية في العمل، وذلك لإرغامه على اتخاذ أو التراجع عن قرار ما. ويساعد تقديم الشكاوى في الوصول إلى أسس المشكلات، والعمل على وضع حلول لها لضمان عدم تكرارها مُجدد

احتلت العبارة رقم (10): [البرامج التكوينية داخل المؤسسة تساعدك على أداء العمل بكفاءة] المرتبة الحادية عشر من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (4.26) وانحراف معياري (0.939)، وقيمة المتوسط الحسابي للعبارة هو ضمن المجال موافقة عالية جدا (من 4.21 إلى 05 درجة)، وقيمتها هي أعلى من المتوسط الفرضي (03) ويزيد عنه بفارق بلغ (1.260)، كما بلغت القيمة T المحسوبة (13.422) وهي قيمة دالة احصائيا حيث قيمة sig (0.000) أقل من مستوى الدلالة 0.01 وبالتالي نتائج إجابات العينة على مضمون العبارة دالة احصائيا أي هناك اجماع وبنسبة 85.20% على

انه البرامج التكوينية داخل مقر وزارة الشاب والرياضة بالجزائر العاصمة. تساعد وبدرجة عالية جدا العمال الاداريين على أداء العمل بكفاءة.

فالتكوين يعتبر أهم عامل للنهوض بالعنصر البشري ومقياس لمدى تدرج الفرد داخل المنظمة وخيارا لرفع التحدي ومسايرة التقدم التكنولوجي، وتعميم الثقافات المهنية الجديدة، وذلك من خلال إيصال كل ما هو جديد فيما يخص أمور العمل وأيضا في تجديد وإثراء المعلومات كما يساهم في فعاليات الاتصالات والاستشارات الداخلية كما يؤدي إلى الرفع من كفاءة العاملين ومهارتهم حتى تتمكن المنظمة من زيادة مرونها والمحافظة على جودة خدماتها أيضا تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية لذلك تولي المؤسسة اهتماما بالغا بعمليات تحسين المهارات والقدرات، وذلك من خلال تصميم وتنفيذ برامج تكوينية خاصة يشرف عليها معاهد وأساتذة متكوينين ذو خبرة ومهارة في مجال التكوين داخل المنظمة أو خارجها، حتى يتسنى الحصول على عمال لهم الصفات الإيجابية المرجوة وذوي المهارات العالية، كما يساعد في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة، يساعد في خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية للمؤسسة.

إحتلت العبارة رقم (09): [تفضل المقابلات الفردية مع المدير لطرح مشاكل عملك] المرتبة الثانية عشر من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (4.25) وانحراف معياري (0.957)، وقيمة المتوسط الحسابي للعبارة هو ضمن المجال موافقة عالية جدا (من 4.21 إلى 05 درجة)، وقيمته هي أعلى من المتوسط الفرضي (03) ويزيد عنه بفارق بلغ (1.250)، كما بلغت القيمة T المحسوبة (13.056) وهي قيمة دالة احصائيا حيث قيمة sig (0.000) أقل من مستوى الدلالة 0.01 وبالتالي نتائج إجابات العينة على مضمون العبارة دالة احصائيا أي هناك اجماع وبنسبة 85.00% فيما يخص ان العمال الاداريين في مقر وزارة الشاب والرياضة بالجزائر العاصمة.يفضلون وبدرجة عالية جدا المقابلات الفردية مع المدير لطرح مشاكل عملهم.

المقابلة من الطرق الاتصالية المنشرة والمستعملة بين الناس، وتحدث في جميع مجالات الحياة اليومية، ومع جميع الأفراد على اختلاف مستوياتهم واختلاف الوظائف التي يقومون بها. والمقابلة بين الأفراد من الممكن أن تكون المواضيع التي تتناولها متنوعة ومتعددة وتضم جميع نواحي الحياة، ولها أهداف وأغراض تسعى إلى تحقيقها والوصول إليها. مع هذا فيجب أن تتوفر في المقابلة بعض الجوانب المشتركة التي تؤدي بالمقابلة إلى تحقيق الهدف منها، وهذه الجوانب مثل التفاهم والترحيب والتي تكون بين الطرفين، وتعتبر من العوامل المساعدة التي يكتسبها ويتعلمها أفراد المجتمع، عن طريق الخبرة والممارسة التي يمرون بها في حياتهم اليومية. وهي الاتصال الشخصي المباشر وجها لوجه ما بين المرسل والمستمع كاللقاء

المباشر بين الرئيس والمرؤوس وهذا يفسح المجال للمناقشة وتفهم الرسالة بصورة أوضح بسبب ما يديه كل منهما من انفعالات نفسية وحركات جسمية والوقوف على ردة فعل المستقبل، بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين عندما يتم المقابلة المباشرة بينهم وبين رؤسائهم .

إحتلت العبارة رقم (03): [يتم التشاور حول خطة العمل بين الرئيس والمرؤوسين] المرتبة الثالثة عشر من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (4.24) وإنحراف معياري (0.830)، وقيمة المتوسط الحسابي للعبارة هو ضمن المجال موافقة عالية جدا (من 4.21 إلى 05 درجة)، وقيمته هي أعلى من المتوسط الفرضي (03) ويزيد عنه بفارق بلغ (1.240)، كما بلغت القيمة T المحسوبة (14.936) وهي قيمة دالة احصائيا حيث قيمة sig (0.000) أقل من مستوى الدلالة 0.01 وبالتالي نتائج إجابات العينة على مضمون العبارة دالة احصائيا أي هناك اجماع وبنسبة 84.80% فيما يخص ان العمال الاداريين في مقر وزارة الشاب والرياضة بالجزائر العاصمة دائما يتشاورون وبدرجة عالية جدا حول خطة العمل بين الرئيس والمرؤوسين.

من مواصفات وخطط عمل المدير الذي يتبع أساليب الإدارة الحديثة، أن المفهوم الحديث للإدارة يقوم على أساس أن واجبات المدير المتعددة لا تسمح له بالإشراف المباشر على جميع الموظفين، وأنه أصبح من الصعب على أي رئيس في أية منظمة أن يلم بجميع الفنيات التقنية في كل اختصاص. ولهذا فالمدير المقتدر هو الذي يلتزم بخلق خطط عمل ملائمة، ويكرس وقته وجهده لتحديد الأهداف ورسم الخطط والمتابعة، والإعتماد على أسلوب العمل الجماعي وإشراك المرؤوسين في تنفيذ خطط العمل والأهداف المسطرة وذلك لما له من أثر في إنجاح المنظمة التي يتكاثف الموظفين فيها، وخاصة أن ذلك يجعل الموظفين أكثر تقانيا في العمل من أجل الوصول للأهداف التي شاركوا في صياغتها. وذلك لأنها تقوم على التخطيط والتوصل إلى النتائج المطلوبة عن طريق توجيه الأمور حسب رغبات الإدارة بقصد تحقيق الأهداف المرسومة وتلبية رغبات الأفراد الذين يعملون مع المنظمة، وهذه هي مهمة الإدارة ألا وهي خلق الإنسجام بين العاملين في المنظمة وتنسيق الجهود، والعمل في إطار واحد للوصول إلى الغاية المنشودة وذلك من خلال إشراك المرؤوسين في تحقيق الأهداف وسياسات المنظمة وإزالة جميع العوائق التي تحول دون تحقيق الأهداف والنتائج المرسومة.

إحتلت العبارة رقم (06): [يتم وصول التعليمات المتعلقة بالمهام الموكلة إليكم عن طريق أوامر] المرتبة الرابعة عشر من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (3.89) وإنحراف معياري (1.053)، وقيمة المتوسط الحسابي للعبارة هو ضمن المجال موافقة عالية (من 2.61 إلى 3.40 درجة)،

وقيمته هي أعلى من المتوسط الفرضي (03) ويزيد عنه بفارق بلغ (0.890)، كما بلغت القيمة T المحسوبة (1.999) وهي قيمة دالة احصائيا حيث قيمة sig (0.000) أقل من مستوى الدلالة 0.01 وبالتالي نتائج إجابات العينة على مضمون العبارة دالة احصائيا أي هناك اجماع وبنسبة 77.80% فيما يخص أن التعليمات تصل العمال الاداريين المتعلقة بالمهام الموكلة إليهم عن طريق أوامر في مقر وزارة الشاب والرياضة بالجزائر العاصمة .

إن أداء العامل أو الموظف للمهام المنوطة بوظيفته بصفة شخصية ومستمرة يقتضيان التفرغ الكلي لها وعدم الانشغال بمهام مهنة أخرى في أوقات العمل الرسمية أو خارجها لكي لا يتقل كاهله بأعمال أخرى تؤدي إلى إهمال واجباته الوظيفية وإرهاقه بأعمال أخرى في ذات الوقت، كما ان الإدارة ملزمة بايصال التعليمات اللازمة والضرورية للموظف حتى يتسنى له القيام بالاعمال الموكلة اليه على اكمل وجه، إذ يعطي كل وقته وجهده للوظيفة باعتبارها مهنته الدائمة من أجل المحافظة على حسن أدائه الوظيفي واستقلاله، حيث يتوجب على الموظف أن يتفرغ فقط لممارسة المهام الموكلة إليه، وأن لا يتراخى عن أداء الواجبات المكلف بها بحكم وظيفته، والتقاعس عن أداء هذه المهام يعرضه للمساءلة التأديبية لأنها تعدّ بمثابة إهمال وظيفي، كما يقتضي امتثال المرؤوس إلى الأوامر التي تصله عن طريق الادارة في شكل تعليمات أو منشورات أو كتب دورية أو قرارات إدارية متعلقة بأداء واجباته في حدود ما تقتضي به القوانين والأنظمة لأن واجب الطاعة له أسس وحدود.

إحتلت العبارة رقم (15): [توجد صعوبة في الاتصال بالإدارة] المرتبة الخامسة عشر من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (3.28) وإنحراف معياري (0.280)، وقيمة المتوسط الحسابي للعبارة هو ضمن المجال موافقة متوسطة (من 2.61 إلى 3.40 درجة)، وقيمته هي أعلى من المتوسط الفرضي (03) ويزيد عنه بفارق بلغ (0.280)، كما بلغت القيمة T المحسوبة (1.999) وهي قيمة دالة احصائيا حيث قيمة sig (0.048) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي نتائج إجابات العينة على مضمون العبارة دالة احصائيا أي هناك اجماع وبنسبة 65.60% فيما يخص ان درجة صعوبة الاتصال بين العمال الاداريين والإدارة في مقر وزارة الشاب والرياضة بالجزائر العاصمة هي متوسطة وهذا حسب اراء واتجاهات العمال الاداريين المستجوبين بالمقر الوزارة.

يمكن أن تفشل الاتصالات الإدارية المعدة بعناية إذا لم يتم النظر في العوائق وإزالتها. يمكن أن تحدث الحواجز أثناء أي جزء من عملية الاتصال. تشمل العوائق الشائعة التي تحول دون التواصل الناجح ومن المشاهد أن نظم الاتصال القائمة في بعض المنظمات، لا تكفل تدفق البيانات المطلوبة على النطاق

المطلوب وبأقصى سرعة؛ نتيجة لعدد من العوامل تضعف من العملية الاتصالية، بحيث توجد عوامل تتعلق بالعنصر البشري، وأخرى تتعلق بالبيئة التنظيمية والإدارية والهيكل التنظيمي للمنظمة، وأخرى تتعلق بالبنية الأساسية لعملية الاتصال. هذه الأسباب متداخلة، إذ لا يوجد حد فاصل بينها، نظرا للتداخل والتفاعل والتأثير فيما بينها، وبما أن الإدارة بوصفها الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرارات وإصدار التوجيهات، فهي مسؤولة بالتالي عن اكتشاف نواحي النقص في وسائل التواصل، والعوائق المختلفة التي تعطل عملية نقل البيانات.

ومن هذه العوامل معوقات الاتصال التنظيمية (الإدارية)، كوجود هيكل تنظيمي غير ملائم في المؤسسة، قد يكون لتقادمه وجموده وعدم مواكبته للظروف والمتغيرات، أو لمركزية العمل به، بحيث ينبغي الرجوع دائما إلى السلطة العليا، لاتخاذ القرار الذي يعوق العملية الاتصالية، فلا تتضح فيه مراكز وقنوات الاتصال. كذلك ضعف مستوى الدقة في توصيف المسؤوليات وتوزيع الصلاحيات في المؤسسة؛ ما يؤدي إلى غموض الأدوار وتداخل الاختصاصات وازدواجية العمل، ومن ثم حدوث تضارب في الاتصال يشكل صعوبة، ويحول دون وصول المعلومات والتوجيهات في الوقت المناسب، أو قد يتم تحريفها وتثقيتها بشكل متعمد، وتتسع الهوة بين القاعدة (العاملين) والقمة (المدير)، فإذا كان الهيكل متماسكا ومرنا ومتكيفاً مع البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية كانت المعوقات التنظيمية أقل .

❖ مناقشة النتائج:

من خلال جميع النتائج المتوصل إليها في الجدول رقم (18) المتعلقة بعبارات البعد الأول "الاتصال الإداري الرسمي" نجد أن: إن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة بلغ (4.25) وهو ضمن مجال درجة موافقة عالية جدا [4.21 - 05] وبإنحراف معياري قدره (0.508)؛ وهذا الأخير قيمته منخفضة جداً مما يعزز النتيجة الإحصائية حول أن تشتت بين آراء المستجوبين ضعيف، وهذا ما يدعم النتائج المتحصل عليها، فيما أن المتوسط الحسابي الإجمالي نحو إجابات المستجوبين على اجمالي عبارات (الاتصال الإداري الرسمي) يمثل مركز الإجابات لإتجاهات أفراد عينة الدراسة، أي أنهم موافقون على تضمينه وطرحناه في البعد وبنسبة (85.01%) وهذا ما يؤكد أيضاً المتوسط الحسابي لبيانات المستجوبين الذي جاء أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (Test Value = 3) والفرق بينهما هو موجب، حيث بلغ $(3 - \bar{x}) = 1.250$ ، ومن أجل معرفة مدى تعميم نتائج الوصفية للعينة المدروسة على كامل مجتمع الدراسة فإننا ننظر إلى نتائج التحليل الإحصائي الاستدلالي لآراء المستجوبين أي معرفة مدى الدلالة الإحصائية لنتائج عينة الدراسة وإنه ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة (T-TEST) المحسوبة بلغت (24.594) وهي أكبر من قيمة (T=1.987) الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 بدرجة حرية =99، وأيضا

القيمة الإحصائية المصاحبة لقيمة (T) المحسوبة بلغت (0.000=Sig) وهي أقل من المستوى الدلالة 0.01 مما يبين أن الفرق $[1.250 = (3 - \bar{x})]$ هو دال إحصائياً. وبالإضافة إلى نتائج الدالة الإحصائية لإجابات المستجوبين حول إجمالي عبارات (الاتصال الإداري الرسمي) نجد أن كل العبارات المحور دالة إحصائياً أي أن نتيجة اتجاهاتهم وآرائهم هي إيجابية (أوافق، أوافق بشدة) نحو ما تضمنته كل عبارة وعليه يمكن تعميم نتائج العينة على كامل مجتمع الدراسة وهذا ما يدعم نتيجة التي توصلنا إليها وهي :

- مستوى تطبيق الاتصال الإداري الرسمي بمقر وزارة الشاب والرياضة بالجزائر العاصمة حسب عينة من العمال الإداريين بالوزارة. هو بدرجة عالية جداً

بحيث أن الاتصال الإداري الرسمي هو تلك القنوات الرسمية التي تحددها الإدارة لانسياب المعلومات، وتوجد في الهيكل التنظيمي ويتم من خطوط وقنوات خاضعة لقوانين وقواعد تفرضها المنظمة.

ويعتمد هذا النوع من الاتصالات على المذكرات أو التقارير والاجتماعات الرسمية، وتبتعد العلاقات في هذا النوع من الاتصالات عن الطابع الشخصي ويتقيد بلوائح معينة

أكد عمر وصفي عقيلي أن الاتصال الرسمي هو الذي يتم من خلال شبكة الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة بعضها البعض، وبالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسفل وفي هذه الحالة ينقل أوامر وتعليمات وتوجيهات من المستويات الإدارية الأعلى للمستويات الأدنى، ويعرف كذلك بأنه الاتصال الذي يتم بين الأفراد داخل التنظيم (المؤسسة)، حسب ما تقرره اللوائح التنظيمية داخل الهيكل التنظيمي الرسمي، ويعتبر الاتصال اتصالاً رسمياً لأنه محدد بمراكز تنظيمية محددة، ويتم من خلالها انتقال وانسياب المعلومات والبيانات من خلال القنوات الرسمية للاتصال والتي تحددها خطوط السلطة داخل المؤسسة. (عمر وصفي 1997)

كما يشير الباحث محمد فتحي إلى أن الاتصال الرسمي يخدم عدة أغراض ومن أهمها إعلام المرؤوسين بالأهداف والسياسات التي تنتهجها المنظمة وتسير وفقها كذلك إبلاغ الأوامر للمرؤوسين وإصدار توجيهات بشأن خطوات العمل وتسلسله وإجراءاته أيضاً تلقي استفسارات المرؤوسين بشأن الأهداف والسياسات والإجراءات كما يساهم في علاج مشكلات العمل وإرسال نتائج العمل من المرؤوسين إلى الرؤساء وتوضيح اتجاهها وتقديمها كما يتيح بتعريف العاملين بالتغيرات المزمع إحداثها وتطوير اتجاهات العاملين وأفكارهم وغيرها، كما يتمثل في مختلف الشبكات الرسمية المسطرة في هيكل المنظمة والتي تهدف إلى توجيه حركة المعلومات داخل المنظمة وخارجها. (محمد فتحي 2003) فخطوط الاتصال موضحة

على الهيكل الرسمي وتعتبر المسارات والخطوط الرسمية عن المكانة والصلاحيات التي يتمتع بها الأفراد في المؤسسة (Ronald Riggio 1999).

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة التي أجرتها " الباحثة هناء مارس " بعنوان: " أثر الإتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الانجاز لدى العمال من خلال آراء إطارات ومنفذي المؤسسة، والتي هدفت إلى معرفة مدى تأثير الاتصال التنظيمي على دافعية الانجاز لدى عمال مؤسسة سونلغاز، ومعرفة مدى تأثير الاتصال التنظيمي الرسمي على انخفاض دافعية الانجاز عند عمال المؤسسة، وكذا معرفة مدى تأثير على زيادة نسبة دافعية انجازهم وإضافة إلى ذلك معرفة الاتصال الرسمي وتأثيره على دافعية الإنجاز، حيث انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي: ما تأثير الاتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الانجاز لدى الافراد العاملين بمؤسسة سونلغاز فرع جيجل من خلال آراء منفذي وإطارات هذه المؤسسة، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود اتصال تنظيمي رسمي فعال بالمؤسسة مع تعدد قنواته كما ان الاتصال التنظيمي الرسمي بالمؤسسة يساهم في الرفع من نسبة دافعية الانجاز لدى ما السبب الحقيقي في رفع نسبة هذا الدافع تعود إلى طبيعة العمل بالمؤسسة الذي ساعد على تنمية هذا الدافع وتطويره لدى افراد العينة والذي يفرض على العمال انجاز العمل مع نوع من الاجادة والتميز وتحقيقا اهداف المنظمة الذي يتمثل في انتاج الكهرباء مع تجنب اي خطأ أو عطل، وكذا مواكبة التطور التكنولوجي. كما اتفقت أيضا مع الدراسة التي أجراها الباحث " بوعطيط جلال الدين " وكانت بعنوان: " الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، كما انطلقت من الاشكاليات التالية: هل للاتصال الرسمي النازل علاقة ارتباطية قوية بأداء العمال الوظيفي داخل مؤسسة البحث؟، هل للاتصال الرسمي الصاعد علاقة ارتباطية بالأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟، هل لمتغيرات السن المستوى التعليمي الاقدمية تأثير على الأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز، وخلصت إلى عدة نتائج نذكر أهمها: الكشف عن تواجد الاتصال الرسمي النازل بانسياب المعلومات من الإدارة إلى العمال سواء عن طريق المشرف المباشر على العمال أو عن طريق الاجتماعات والإعلانات، وجود اتصال رسمي صاعد يعتمد العمال فيه على الاتصال بالمشرف المباشر أو استغلال الاجتماعات لإيصال كل انشغالاتهم رغم تفضيلهم الاتصال ومقابلة المدير مباشرة، ويتبين من خلال كل هذا أن في مؤسسة البحث نمط الاتصال المتبع بين الإدارة والعمال هو المزج بين نمط الاتصال النازل والصاعد طبقا لطبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال التي المناخ التنظيمي العام من اجل تحقيق أهداف المؤسسة. كما تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال الرسمي النازل والأداء الوظيفي لعمال التنفيذيين، كذلك وجود علاقة موجبة متوسطة

بين بعد الاتصال الرسمي الصاعد والأداء الوظيفي، واختلفت مع دراسة الباحث الحداد (2007) بعنوان : "العلاقة بين الاتصالات الإدارية والأداء الوظيفي :دراسة اتجاهات المديرين في الوزارات السعودية، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين نمط الاتصالات الإدارية والأداء الوظيفي للمديرين في الوزارات السعودية بالإضافة إلى تحديد معوقات الاتصالات الإدارية التي تؤدي إلى تخفيض مستوى الأداء الوظيفي للمديرين وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من الاتصالات اللفظية ونمط وأشكال الاتصالات الإلكترونية من جهة وبين الأداء الوظيفي للمديرين من جهة أخرى ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين الاتصالات الإدارية وبين الأداء الوظيفي للمديرين تعزى إلى متغير حجم الوزارة والخبرة العملية للمديرين بينما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى مل متغيري المستوى الوظيفي والحالة الاجتماعية للمديرين كما اختلفت مع دراسة الباحث دراسة عياد (2004) بعنوان واقع الاتصال الإداري وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحم، وهدفت إلى التعرف على واقع الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وأهم ما أشارت إليه نتائج هذه الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة بين متوسطات استجابة عينة الدراسة نحو واقع الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية تعزى لمتغيرات الدراسة وهي: الجامعة، الجنس الكلية، المؤهل العلمي، الخبرة، إن واقع الاتصال الإداري في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان متوسطاً وفقاً لمقياس ليكرت المقياسي.

كما يعزى الباحث ان الاتصال الرسمي يتعلق بمضمون الرسائل الذي تتبناه المنظمة بصفة رسمية فهو مقصود ومسطر ومخطط ويعتمد على مختلف الوسائل والأشكال مثل الأوامر الشفوية والمكتوبة والتعليمات- الإعلانات- التقارير-كتيبات طرق العمل -الاجتماعات- جريدة المؤسسة.

2-2- تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني الاتصال الإداري غير الرسمي

الجدول رقم 19 : يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الاتصال الإداري غير الرسمي

العبارة رقم	التحليل الوصفي لبيانات المستجوبين نحو عبارات الاستبيان			الاتجاه العام للمستجوبين نحو مدى موافقتهم على مضمون العبارة		الفرق بين متوسط العينة والقيمة الثابتة			العبارة
	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%)	الانحراف المعياري			Mean Difference	Std. Deviation	Mean	
	Mean			ترتيب	درجة موافقة				
(16)	4.31	%86.20	1.051	06	عالية جدا	1.310		0.000	دال
(17)	4.47	%89.40	0.717	01	عالية جدا	1.470		0.000	دال
(18)	4.30	%86.00	0.732	07	عالية جدا	1.300		0.000	دال
(19)	4.35	%87.00	0.757	04	عالية جدا	1.350		0.000	دال
(20)	4.27	%85.40	0.839	10	عالية جدا	1.270		0.000	دال
(21)	3.67	%73.40	1.181	15	عالية	0.670		0.000	دال
(22)	4.34	%86.80	0.831	05	عالية جدا	1.340		0.000	دال
(23)	3.67	%73.40	0.965	14	عالية	0.670		0.000	دال
(24)	4.15	%83.00	0.880	13	عالية	1.150		0.000	دال
(25)	4.23	%84.60	0.802	11	عالية جدا	1.230		0.000	دال
(26)	4.44	%88.80	0.891	03	عالية جدا	1.440		0.000	دال
(27)	4.44	%88.80	0.808	02	عالية جدا	1.440		0.000	دال
(28)	4.28	%85.60	0.900	08	عالية جدا	1.280		0.000	دال
(29)	4.22	%84.40	0.949	12	عالية جدا	1.220		0.000	دال
(30)	4.28	%85.60	0.911	09	عالية جدا	1.280		0.000	دال
البعد	4.22	%84.56	0.475		عالية جدا	1.228		0.000	دال

قيمة T الجدولية عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة الحرية (DF=n-1) = 99 هي 2.63205

قيمة T الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (DF=n-1) = 99 هي 1.987

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال الجدول رقم (19) والمتعلق بعبارات البعد الثاني "الاتصال الإداري غير الرسمي" نجد ما يلي:

إحتلت العبارة رقم (17): [تتناقش مع زملائك بخصوص أمور العمل] المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (4.47) وإنحراف معياري (0.717)، وقيمة المتوسط الحسابي للعبارة هو ضمن المجال موافقة عالية جدا (من 4.21 إلى 05 درجة)، وقيمتها هي أعلى من المتوسط الفرضي (03) ويزيد عنه بفارق بلغ (1.470)، كما بلغت القيمة T المحسوبة (20.499) وهي قيمة دالة احصائية حيث قيمة sig (0.000) أقل من مستوى الدلالة 0.01 وبالتالي نتائج إجابات العينة

على مضمون العبارة دالة احصائيا أي هناك اجماع وبنسبة 89.40% على انه أن العمال الاداريين مقر وزارة الشاب والرياضة بالجزائر العاصمة يتناقشون فيما بينهم مع بخصوص أمور العمل. وهذا بدرجة عالية جدا حسب اتجاهات المستجوبين.

يعد الاتصال من أهم ركائز نجاح المنظمات واستمرار حيويتها ونشاطها، فالاتصال هو الذي يصنع النجاح أو الفشل، أو يساهم في بناء فريق العمل أو يهدمه؛ وذلك لاعتماده على تحسين العلاقات وتوافر المعلومات. وتحتاج كل بيئة عمل إلى وجود أشخاص ممن يسمون بـ "الزملاء" ومن صفاتهم الاطلاع الممتاز على المواقف كذلك التعبير عن آرائهم في مجال سلطتهم والسرعة في اتخاذ القرار ايضا الذكاء في المهارات الشفهية والحرصاً على النشاطات المهنية واللقاءات بجانب الاتصال مع المعلومات الخارجية كالصحف والمحاضرات ووسائل الإعلام والاتصال، اما تكوين علاقات زملاء العمل فيعتمد على الشراكة الفعالة والروابط القوية والاهتمامات المشتركة. وتزداد هذه الروابط بشكل كبير، خصوصاً عند حدوث الضغوط والأزمات؛ فإن الجميع يلتفون حول بعضهم البعض مثل البانيان المرصوص ويحاولون مساعدة بعضهم وتبادل المعلومات والخبرات عن طريق النقاشات والمحادثات الخاصة بمواقف العمل.

إحتلت العبارة رقم (27): [تستعين بمطالعة الكتب ومتابعة مواقع التواصل الاجتماعي في تحيين معلوماتك المتعلقة بالعمل] المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (4.44) وإنحراف معياري (0.808)، وقيمة المتوسط الحسابي للعبارة هو ضمن المجال موافقة عالية جدا (من 4.21 إلى 05 درجة)، وقيمتها هي أعلى من المتوسط الفرضي (03) ويزيد عنه بفارق بلغ (1.440)، كما بلغت القيمة T المحسوبة (17.821) وهي قيمة دالة احصائيا حيث قيمة sig (0.000) أقل من مستوى الدلالة 0.01 وبالتالي نتائج إجابات العينة على مضمون العبارة دالة احصائيا أي هناك اجماع وبنسبة 88.80% أن العمال الاداريين مقر وزارة الشاب والرياضة بالجزائر العاصمة يستعينون بمطالعة الكتب ومتابعة مواقع التواصل الاجتماعي في تحيين معلوماتهم المتعلقة بالعمل. وهذا بدرجة عالية جدا حسب اتجاهات المستجوبين، حيث انه إذا كانت وسائل التواصل الاجتماعي تشكل مصدرا جديدا للمعرفة في العالم بسبب الانجذاب الكبير نحوها، إلا أنه بالوسع التغلب على هذا التحدي من خلال تحويل الفضاء الرقمي إلى مساحة للترويج تجديد المعلومات والمعرفة، وهناك تجارب أثبتت نجاعتها في ذلك، وفي حين يستغل الكثير من الموظفين وسائل التواصل للردشة، إلا أن هذه الوسائل قد تساعد في إثراء زاده المعرفي، من خلال المجموعات المختصة في تبادل المعلومات والاطلاع على كل ما هو جديد من قوانين ومعلومات حول العمل أين يتمكن من الحصول على مقترحات لمعلومات جديدة، هذا بالإضافة إلى مطالعة كتب رقمية،

إذ أحدثت هذه المواقع طفرة في العملية وقد مس شكل ومضمون وطبيعة المعرفة، هذا التأثير أجبر الموظفين على هذه الوسائل ومع هذه التغيرات المستمرة وتكييف وتطوير أساليب عملها باستخدام هذه المواقع التي أصبحت أدوات مهمة لا غنى عنها في العمل الحديث. حيث لجأ الموظفون في جميع المنظمات إلى هذه المنصات نظرا للتسهيلات التي تقدمها لهم وانتشارها الواسع والمتعاظم بين مستخدمي الانترنت والاعتماد عليها كمصدر أساسي للمعلومات، بل أصبحت أيضا قبلة المدراء والمسؤولين من أجل إيصال رسائلهم والتواصل مع رؤوسهم.

إحتلت العبارة رقم (26): [تهتم بحضور الدورات التكوينية المتخصصة في مجال عملك] المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (4.44) وإنحراف معياري (0.891)، وقيمة المتوسط الحسابي للعبارة هو ضمن المجال موافقة عالية جدا (من 4.21 إلى 05 درجة)، وقيمتها هي أعلى من المتوسط الفرضي (03) ويزيد عنه بفارق بلغ (1.440)، كما بلغت القيمة T المحسوبة (16.157) وهي قيمة دالة احصائيا حيث قيمة sig (0.000) أقل من مستوى الدلالة 0.01 وبالتالي نتائج إجابات العينة على مضمون العبارة دالة احصائيا أي هناك اجماع وبنسبة 88.80% على ان العمال الاداريين في مقر وزارة الشاب والرياضة يهتمون بدرجة عالية جدا تهتم بحضور الدورات التكوينية المتخصصة في مجال عملهم، لما كان التكوين سمة المؤسسة الناجحة في هذا العصر الذي يشكل تطورا سريعا ومتلاحقا في مختلف الميادين، ولا يمكن تصور جهاز متقدم يعمل بكفاءة عالية ما لم يكن قد اهتم بتكوين موظفيه وتحسين وزيادة كفاءتهم، وذلك للقناعة بأن التكوين هو أحد المقومات الأساسية التي تساعد على تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات والسلوكيات المختلفة التي تساهم في رفع مستوى أدائهم الوظيفي، وهو ما يعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بأقل التكاليف والجهد معا، وعلى هذا الأساس شهدت السنوات الأخيرة اهتماما كبيرا بالتكوين من قبل مختلف المؤسسات، وافر المسؤولون فيها بأهمية وفائدة التكوين في رفع كفاءة أداء الموظفين وبالتالي التأثير الإيجابي على أداء المؤسسة، تعتبر عملية التكوين أثناء الخدمة بصفقتها أحد أنواع التكوين ذات تأثير فعال على مردودية الموظف، وهي ضرورية للمحافظة على عمل بكفاءة عالية، حيث ترفع من مستوى المهارات وتساعد على غرس الثقة في نفوس العمال الاداريين وتحسين نوعية العمل وجودته، كما يساعد التكوين الإدارة في عملية الإشراف على موظفيها وفقا لظروفهم وقدراتهم، بالإضافة إلى ذلك يؤدي إلى استقرارهم في أعمالهم وتوطيد العلاقة بين العمال الاداريين أنفسهم وبينهم وبين رؤسائهم، وزيادة انتمائهم لمؤسساتهم ورفع معنوياتهم.

إحتلت العبارة رقم (19): [تتناقش مع زملائك حول القرارات الصادرة عن الادارة] المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (4.35) وإنحراف معياري (0.757)، وقيمة المتوسط الحسابي للعبارة هو ضمن المجال موافقة عالية جدا (من 4.21 إلى 05 درجة)، وقيمتها هي أعلى من المتوسط الفرضي (03) ويزيد عنه بفارق بلغ (1.350)، كما بلغت القيمة T المحسوبة (17.831) وهي قيمة دالة احصائيا حيث قيمة sig (0.000) أقل من مستوى الدلالة 0.01 وبالتالي نتائج إجابات العينة على مضمون العبارة دالة احصائيا أي هناك اجماع ونسبة 87.00% فيما يخص أن العمال الاداريين في مقر وزارة الشاب والرياضة بالجزائر العاصمة يتناقشون مع زملائهم حول القرارات الصادرة عن الادارة وهذا بدرجة عالية جدا حسب اتجاهات المستجوبين، يقصد هنا بالقرارات الإدارية مجموعة الأعمال أو التصرفات الصادرة عن الإدارة العامة التي تهدف إلى تحقيق غايات المصلحة العامة، والتي تنقسم إلى نوعين قرارات إدارية مادية وقرارات إدارية قانونية، على أن الاختلاف بينهما من حيث الأثر المترتب، فالأولى لا تحدث آثارا قانونية بخلاف الثانية التي غايتها الأساسية إحداث آثار قانونية سواء من خلال التغيير في المراكز القانونية، أو تغطية الحاجات العامة للموظفين، ومن ناحية ثانية، تتخذ القرارات الإدارية القانونية صورتين: القرارات القانونية الانفرادية تتمثل في القرارات الإدارية التي تعتبر من مظاهر استخدام الإدارة للسلطة العامة، مثل قرار التعيين في الوظيفة، قرار حظر التجوال في مكان معين أو في زمن معين حفاظا على النظام العام.

الإدارة بالمشاركة من أهم الأساليب الحديثة التي تساعد في تحقيق أهداف المنظمات على اختلاف أحجامها ونشاطاتها، فكلما كانت المشاركة قائمة على الأسس والمعايير العلمية والإنسانية (الأخلاقية) كلما كان أداء العمال الاداريين أفضل، وبالتالي تكون النتائج أحسن، لذلك يجب الاهتمام بالعامل الإنساني الذي يشكل جوهر و سر نجاح أو فشل أي منظمة، لأن كلما ازد تحفيز الإدارة للعامل الإنساني كلما ازد اهتمام العمال بالعمل وبذلوا جهدا أكبر لتحقيق أفضل النتائج كم، ذلك أن ما يحصل عليه العامل من تقدير أو تحفيز معنوي من خلال مشاركته في صنع قرارات المنظمة سيعود عليها بالنجاح و التطور، فالإدارة الناجحة تستمد قوتها وسلطتها من الجماعة، ويصبح من واجبها أيضا أن تحقق احتياجات موظفيها وكسب ثقتهم وتقبل اقتراحاتهم في مناقشة موضوع ما بشكل جماعي، والتي تسمح لكل عامل فيها باقتراح أفكاره وخبراته ليصلوا إلى القرار السليم بالتبادل في وجهات النظر بين العمال الاداريين يولد نوعا من الإبداع والمبادرة وبهذا الشكل يمكن أن تخلق الإدارة قوة مساندة لها وتساعد في تحقيق أهدافها المرغوبة وتحسين أدائها، وتصبح قادرة على مواجهة كل الصعوبات حيث يعود نجاح أي منظمة إلى مبدأ الإدارة بالمشاركة .

إحتلت العبارة رقم (22): [يقدم لك رئيسك نصائح على انفراد تخص العمل وبدون صفة رسمية] المرتبة الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (4.34) وإنحراف معياري (0.831)، وقيمة المتوسط الحسابي للعبارة هو ضمن المجال موافقة عالية جدا (من 4.21 إلى 05 درجة)، وقيمتها هي أعلى من المتوسط الفرضي (03) ويزيد عنه بفارق بلغ (1.340)، كما بلغت القيمة T المحسوبة (16.116) وهي قيمة دالة احصائيا حيث قيمة sig (0.000) أقل من مستوى الدلالة 0.01 وبالتالي نتائج إجابات العينة على مضمون العبارة دالة احصائيا أي هناك اجماع وبنسبة 86.80% في مقر وزارة الشاب والرياضة بالجزائر العاصمة وبدرجة عالية جدا. يقدم الرئيس للعمال الإداريين نصائح على انفراد تخص العمل وبدون صفة رسمية، ومن هنا يمكن القول ظروف البيئة الداخلية للعمل لا تحددها فقط مهاراتك وقدراتك المهنية، لكن سلوكك وطريقتك في إدارة العمل يسهمان بصورة كبيرة في تحديد أهمية دورك في العمل، وقد تسبب بعض العبارات والتصرفات الصادرة منك في اعطاء انطباعا سلبيا عنك، لذلك فإن عباراتك وتصرفاتك مع زملاء العمل والمديرين تحدد موقعك القادم، حينما يلتزم ال العامل بأداء المسؤوليات والواجبات التي عهدت إليه فإنه لا يمكن مساءلته بدون تفويض سلطة رسمية له بقدر واجباته ومهامه. فالسلطة أساس المسؤولية وهي التي تربط أجزاء ووحدات المنظمة ببعضها البعض وتحدد العلاقات الرأسية والأفقية فيها، حيث تعتبر الجماعات غير الرسمية نظاما للجماعة الرسمية في حالة عدم تحقق أهداف هذه الجماعة ولا تخدم مصالحها الخاصة ، وهذا ما يدفع عددا من المسؤولين في العمل إلى المقابلات الفردية مع العمال وبدون صفة رسمية والتي يفضلها العمال لما لها من خصوصية ، حيث يمكن للعامل ان يناقش ويتقبل مناقشة وتقبل بعض النصائح والأفكار المتعلقة بالعمل على انفراد مع المسؤول المباشر والتي تملئها مجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية والتي تخلق أنماطا معينة من التفاعل والتعامل وتخلق نوعا مميزا من الاتصالات بالإضافة إلى الود الطبيعي للصدقات والعلاقات الشخصية والثقة المتبادلة بين بعض المسؤول والمرؤوسين وهذا الذي يزيد من فاعلية الاتصالات غير رسمية في المنظمة.

إحتلت العبارة رقم (16): [تعتبر النقابة وسيلة من وسائل إيصال مشاكل الأداء للإدارة] المرتبة السادسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (4.31) وإنحراف معياري (1.051)، وقيمة المتوسط الحسابي للعبارة هو ضمن المجال موافقة عالية جدا (من 4.21 إلى 05 درجة)، وقيمتها هي أعلى من المتوسط الفرضي (03) ويزيد عنه بفارق بلغ (1.310)، كما بلغت القيمة T المحسوبة (12.462) وهي قيمة دالة احصائيا حيث قيمة sig (0.000) أقل من مستوى الدلالة 0.01 وبالتالي نتائج إجابات العينة على مضمون العبارة دالة احصائيا أي هناك اجماع وبنسبة 86.20% على انه تعتبر

النقابة وسيلة من وسائل إيصال مشاكل الأداء للإدارة في مقر وزارة الشاب والرياضة بالجزائر العاصمة وبدرجة عالية جداً، إذ تعتبر النقابة هي اتحاد يضم العمال والموظفين المنتمين إلى منظمة واحدة، وهذا من أجل تحسين أحوال عملهم والهدف الرئيسي للنقابة هو دعم العمال والوقوف ال جانبهم بتكوين جماعة رسمية تظمهم، والنقابة هي تجمع غير اجباري للعمال، ويكمن دورها في حماية الحقوق العمال والدفاع عن المصالح المادية أو المعنوية لأعضائها، والمساهمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم وبتنظيم عملهم، وفقاً لسياسة معينة مبنية على إطار مرجعي محدد. ومن بين أهدافها تحسين ظروف العمل دون رفضها للنظام الإداري القائم بل تحاول التماسي والتعامل معه، فالمبدأ الأساسي الذي تعمل به هو عدم الدخول في صراع مع هذا النظام ومواجهته مباشرة، وإنما تركز على الاهتمام بالناحية المطالبية المتعلقة بالنواحي المهنية والاجتماعية للعمال أو بمصالحهم المعنوية والمادية، مستعينة في ذلك بالوسائل السلمية خاصة المفاوضة الجماعية التي تعمل إلى إيصالها إلى اتفاقية جماعية وهناك من يرى النقابة وسيلة لإيصال المشاكل والانشغالات المتعلقة بالعمل إلى الإدارة، ومحاولة تسويتها من الناحية التنظيمية التقنية، أو الناحية الاجتماعية.

إحتلت العبارة رقم (18): [تستشير زملاءك في فترة قضاء العمل المشترك] المرتبة السابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (4.30) وإنحراف معياري (0.732)، وقيمة المتوسط الحسابي للعبارة هو ضمن المجال موافقة عالية جداً (من 4.21 إلى 05 درجة)، وقيمتها هي أعلى من المتوسط الفرضي (03) ويزيد عنه بفارق بلغ (1.300)، كما بلغت القيمة T المحسوبة (17.767) وهي قيمة دالة احصائياً حيث قيمة sig (0.000) أقل من مستوى الدلالة 0.01 وبالتالي نتائج إجابات العينة على مضمون العبارة دالة احصائياً أي هناك اجماع وبنسبة 86.00% فيما يخص أن العمال الإداريين بمقر وزارة الشاب والرياضة بالجزائر العاصمة يستشيرون زملائهم وبدرجة عالية جداً في فترة قضاء العمل المشترك، وهنا يهتم المسؤول بالطريقة التي يعمل بها العامل، وكيف يؤدي عمله؟ وما هي العمليات والمهام التي يقوم بها أثناء تأدية المهام الموكلة اليه، والإدارة الحديثة تقر بأن العامل يلعب أدواراً هاماً في عملية الاتصال، وغير ذلك من المهام والأدوار، وحينما نتحدث عن كيفية أداء الموظف لعمله، فإننا يمكن أن نقول إن جزءاً كبيراً من وقت العامل يقضيه في الاتصالات. فقد توصلت إحدى الدراسات الحديثة أن العامل يقضي 78% من وقته في الاتصالات، فالعامل يتعامل يومياً مع المعلومات والبيانات. فهو يتلقاها ويرسلها ويحللها بالطريقة التي تساعد في أداء عمله، وتحقيق أهداف المنظمة، وغالباً ما يحدث سوء الفهم في محيط العمل بين الزملاء والتي يكون منشؤها إما شخصياً أو مهنيّاً، مما يؤثر على جودة العمل. فالاستشارة من الأشياء الأساسية التي يعتمد عليها في بناء العلاقات الإيجابية بين الزملاء في العمل مما يتيح المشاركة

بالآراء والأفكار بشكل مفتوح والتعامل مع المواقف والأشخاص بشكل مرن ونجد ان هذا وذاك يصب في تعزيز العلاقات التعاونية بين الزملاء في العمل وتحسن الرقي بالعلاقات والتعامل مع الزملاء العمل لتصبح المنظمة أكثر وتقاهماً وتعاوناً لتؤدي إلى الاستقرار الوظيفي والذي يتضمن المناقشة بين الزملاء، فالعامل يقوم أداء عمليات اتصالية هامة منها التنسيق بين الزملاء أو بين الوحدات في كيفية أداء العمل المشترك بينهم وتشجيع التعاون بين الزملاء وبين الوحدات، تعزيز الزملاء والوحدات اجتماعياً في المواقف التي يواجهونها .

إحتلت العبارة رقم (28): [تساعدك العلاقة الخاصة مع المسؤولين في عملك] المرتبة الثامنة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (4.28) وإنحراف معياري (0.900)، وقيمة المتوسط الحسابي للعبارة هو ضمن المجال موافقة عالية جداً (من 4.21 إلى 05 درجة)، وقيمتها هي أعلى من المتوسط الفرضي (03) ويزيد عنه بفارق بلغ (1.280)، كما بلغت القيمة T المحسوبة (14.225) وهي قيمة دالة احصائياً حيث قيمة sig (0.000) أقل من مستوى الدلالة 0.01 وبالتالي نتائج إجابات العينة على مضمون العبارة دالة احصائياً أي هناك اجماع ونسبة 85.60% فيما يخص أن العمال الإداريين العاملين بوزارة الشاب والرياضة بالجزائر العاصمة وبدرجة عالية جداً. تساعد العلاقات الخاصة مع المسؤولين في عملهم. وهذا حسب اتجاهات المستجوبين، إذ ان العلاقات الشخصية هي طريقة تهدف إلى الكشف عن المزيد من الفرص المهنية وبناء العلاقات الفعالة بهدف تبادل المصالح من خلال التواصل مع الآخرين، منهم الأشخاص المحيطين وزملاء العمل السابقين والحاليين، بالإضافة إلى التخطيط للتواصل مع أشخاص مؤثرين في مجال العمل الذي يهتم به الشخص من خلال حضور الفعاليات والمؤتمرات التي تقام بهدف التواصل وبناء العلاقات. وبطبيعة الحال نحن لا نقصد هنا الجانب السلبي من استغلال العلاقات، إذ تبدأ عملية بناء شبكة العلاقات بتغيير نظرة الشخص لطبيعة العمل وطرق الحصول على معلومات عن الخيارات المهنية المتاحة أن كل شخص يعرفه ويقابله يمكن أن يقدم له المساعدة المهنية سواء بالمعلومات عن العمل، وكذلك بناء شبكة العلاقات يعتمد في بعض الأحيان على الأخذ والعطاء، لذلك يبدأ في الاهتمام بتطوير شبكة علاقاته من خلال تقديم المساعدة لهم أثناء الحاجة بدلاً من التفكير في الأخذ فقط بحيث لابد للعامل ان يدرك ان بناء شبكة العلاقات وكيفية التواصل الأنسب مع أولئك الأفراد سيساعده على الوصول لهدفه بطريقة أسرع، وأسهل، ويعزز بعض المهارات والقدرات لديه.

إحتلت العبارة رقم (30): [أنت دائم الاطلاع على القوانين والتشريعات الجديدة من خلال الزملاء] المرتبة التاسعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (4.28) وإنحراف معياري (0.911)، وقيمة المتوسط الحسابي للعبارة هو ضمن المجال موافقة عالية جدا (من 4.21 إلى 05 درجة)، وقيمته هي أعلى من المتوسط الفرضي (03) ويزيد عنه بفارق بلغ (1.280)، كما بلغت القيمة T المحسوبة (14.051) وهي قيمة دالة احصائيا حيث قيمة sig (0.000) أقل من مستوى الدلالة 0.01 وبالتالي نتائج إجابات العينة على مضمون العبارة دالة احصائيا أي هناك اجماع وبنسبة 85.80% على ان العمال الاداريين بمقر وزارة الشاب والرياضة بالجزائر العاصمة دائمو الاطلاع على القوانين والتشريعات الجديدة من خلال زملائهم وهذا بدرجة عالية جدا حسب اتجاهات المستجوبين.

ومنه فان الحصول على المعرفة الأساسية المتعلقة بالتشريعات والقوانين الجديدة المتعلقة بالعمل والالمام الجيد بها يطور ويجدد المعارف ويحسن من أداء العامل للمهام والعمليات الإدارية الموكلة اليه ويسهل عليه تأدية المسؤوليات الوظيفية الموكلة اليه وكذلك الاطلاع على التفاصيل المتعلقة بعمل الشركة التي يعمل فيها العامل والسياسات والإجراءات وكيفية تطبيق تلك التشريعات والقوانين الجديدة وإجراءات تنفيذها، كما عليه متابعة آخر التطورات في منظمته وفي مجال العمل الذي يعمل فيه والتي من شأنها أن تعزز الامتثال للقوانين والتشريعات، كما ينبغي للعامل من خلال المعرفة والاطلاع على كل ما هو جديد في مجال القوانين والتشريعات الخاصة بالعمل مشاركته مع الزملاء واطلاعهم على هذه التطورات، وتأتي أهمية الوصول للمعلومات وتداولها باعتبارها أحد أهم آليات تعزيز ودعم ممارسة العمل في المنظمة على اختلاف أنواعها، فهي عامل أساسي لتهيئة بيئة العمل العامة التي تحترم وتحمي وتؤدي الحقوق العامل، سواء كان ذلك على مستوى العامل الطامح لأن يكون عاملا كاملا أو على مستوى المنظمة .

إحتلت العبارة رقم (20): [تلجأ إلى زملاء العمل عندما تواجهك مشكلة خاصة] المرتبة العاشرة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (4.27) وإنحراف معياري (0.839)، وقيمة المتوسط الحسابي للعبارة هو ضمن المجال موافقة عالية جدا (من 4.21 إلى 05 درجة)، وقيمته هي أعلى من المتوسط الفرضي (03) ويزيد عنه بفارق بلغ (1.270)، كما بلغت القيمة T المحسوبة (15.135) وهي قيمة دالة احصائيا حيث قيمة sig (0.000) أقل من مستوى الدلالة 0.01 وبالتالي نتائج إجابات العينة على مضمون العبارة دالة احصائيا أي هناك اجماع وبنسبة 85.40% على انه وبدرجة عالية جدا يلجأ العمال الاداريون بمقر وزارة الشاب والرياضة بالجزائر العاصمة إلى زملاء العمل عندما تواجههم مشكلة خاصة. اذ انه من الجيد أن مشكلات العمل، وعلى اختلافها إلا أنه يمكن تجاوزها من خلال بعض الأساليب

في علاج مشاكل العمل فعلى الموظف علاج الخلاف أو سوء التفاهم في بدايته اي عندما تتطلق شرارة الخلاف بين الزملاء إذا كان الخلاف شخصي، وان لا يلجا إلى تجاهل المشكل، فتجاهل أمر كهذا لن ينهي المسألة، بل على العكس قد يفاقمها أكثر وأكثر. لذا عليه تطوير المشكلة في أقرب فرصة تسمح بذلك، فعليه الاتصال المباشر مع صاحب الخلاف لو كنت مختلفا معه، فالأفضل أن يدعوه للحديث حتى لا يكون هناك تدخلات من أحد في الموضوع ويمنح لنفسه ولزميل الوقت الكافي للبوح بما يريد، فلو كانت المشكلة بينك وبين زميل لك وأردت أن تحل المشكلة حاول أن تجد نقاط الاتفاق بينكما وتذكره بطريقة تلفت الانتباه إلى ان تقول "إذن نحن نريد مصلحة الشركة لكن من خلال وجهتي نظر مختلفتين". مثل هذه الجملة يمكن أن تسهم إلى حد كبير بتعريف الطرفين أنهما يسيران على طريق واحد، وهذا يعد خطوة مهمة في عملية حل الخلاف، ونظرا لأن الخلافات بين أفراد العمل في فريق العمل مسألة واردة وطبيعية، فإن نصيحة الخبراء للمديرين ورؤساء الأقسام، تتمثل في وضع خطة عمل محددة شاملة كافة التفاصيل لتجنب أي خلافات في وجهات النظر أو أي سوء تفاهم بين العمال. وفي حال اعتراض أي من العاملين على الخطة بأكملها، فيمكن اللجوء لزميل في العمل للوصول لصيغة تفاهم، وإيجاد حل لهذا الخلاف حتى لا تعطل سير العمل.

إحتلت العبارة رقم (25): [اهتمام الإدارة بك يزيد من التزامك تجاه عملك] المرتبة الحادية عشر من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (4.23) وإنحراف معياري (0.802)، وقيمة المتوسط الحسابي للعبارة هو ضمن المجال موافقة عالية جدا (من 4.21 إلى 05 درجة)، وقيمتها هي أعلى من المتوسط الفرضي (03) ويزيد عنه بفارق بلغ (1.230)، كما بلغت القيمة T المحسوبة (15.333) وهي قيمة دالة احصائيا حيث قيمة sig (0.000) أقل من مستوى الدلالة 0.01 وبالتالي نتائج إجابات العينة على مضمون العبارة دالة احصائيا أي هناك اجماع ونسبة 84.60% على اهتمام الإدارة مقر وزارة الشاب والرياضة بالجزائر العاصمة العمال الاداريين يزيد من التزامهم تجاه عملهم وهذا بدرجة عالية جدا حسب اتجاهات المستجوبين، حيث ان المسؤولية المهنية تقتضي على قيام العامل القيام بأداء المهام الموكلة اليه بنزاهة، والعمل على تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل بها، وأن يؤدي عمله في حدود الصلاحيات المخولة له وبأمانة متجردا من سوء النية الحاق الضرر بالمصلحة العامة أو الإهمال أو مخالفة القانونين السارية المفعول بها في المنظمة مكان العمل، أو لتحقيق مصلحة خاصة له أو للغير، كما يعتبر التزام العامل بتنفيذ واجباته العامة التزاما شخصيا، بناء على مبدأ المسؤولية والكفاءة الفردية، وثيقة مبادئ السلوك المهني التزام العامل بتنفيذ الواجبات العامة بدقة، وبشكل جدير بالثقة وبنية حسنة، كما على ال العامل القيام بتنفيذ الواجبات والمهام الوظيفية أن يأخذ بعين الاعتبار المصلحة العامة فقط، ويحب عليه

تطبيق أية قوانين وقواعد ولوائح سارية المفعول ذات العلاقة بطبيعة وظيفته بدون استثناء، ومن جهة أخرى ينبغي على الإدارة العدالة والإنصاف في تطبيق السياسات وقيم الموارد البشرية، والمحافظة على حقوق وامتيازات الموظفين، في ظل أحكام هذه السياسات، لذا تلتزم المنظمة بإيجاد بيئة عمل يمكن بواسطتها تحقيق أهداف المنظمة وموظفيها، كذلك على الإدارة واجب تعريف الموظفين وإطلاعهم على قواعد السلوك الوظيفي وعلى قيمها الأساسية، وإخطارهم بأن السلوك الأخلاقي القويم واجب التزام وأنه يعتبر جزءاً من الطريقة التي يؤدون بها أعمالهم، ومن جهة أخرى كذلك معاملة جميع الموظفين وتقييم أدائهم بعدالة وإنصاف، ودون تمييز من خلال الأعمال الموكلة اليهم وتشجيع روح المبادرة والابتكار، وتوفير فرص للموظفين للمشاركة في تقديم الاقتراحات المتعلقة بتحسين الخدمات، وتطوير العمل في جو من الثقة المتبادلة والفهم المشترك، وعليها أيضاً تشجيع العمال الإداريين على التواصل والاتصالات المفتوحة للنقاش الهادف؛ لحل المسائل التي تشغلهم، أثناء تأدية واجبات وظيفتهم، والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها.

إحتلت العبارة رقم (29): [تواصل بمنظمات أخرى من أجل كسب الخبرة] المرتبة الثانية عشر من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (4.22) وإنحراف معياري (0.949)، وقيمة المتوسط الحسابي للعبارة هو ضمن المجال موافقة عالية جداً (من 4.21 إلى 05 درجة)، وقيمتها هي أعلى من المتوسط الفرضي (03) ويزيد عنه بفارق بلغ (1.220)، كما بلغت القيمة T المحسوبة (12.856) وهي قيمة دالة احصائياً حيث قيمة sig (0.000) أقل من مستوى الدلالة 0.01 وبالتالي نتائج إجابات العينة على مضمون العبارة دالة احصائياً أي هناك إجماع ونسبة 84.40% فيما يخص أن العمال الإداريين في مقر وزارة الشاب والرياضة بالجزائر العاصمة يتواصلون بمنظمات أخرى من أجل كسب الخبرة وهذا بدرجة عالية جداً حسب اتجاهات المستجوبين هذا راجع لأن الميزة التنافسية في ميدان المورد البشري في ظل التطور الحاصل الذي نعيش فيه الآن لا تعتمد فقط على الحصول على تعليم جيد فحسب! وقد لا يكفي للحصول على فرصة العمل التي تحلم بها في سوق العمل التنافسي اليوم، فأنت بحاجة إلى الخبرة والمهارات المتعددة الأخرى، بما في ذلك مهارات التواصل لتبرز حقيقة قدراتك وأحقيتك للحصول على فرصة عمل جيدة ترضى طموحك، ومنه يجهل الكثير من العمال أن اكتساب الخبرة العملية تسهم كثيراً في تطوير الذات وبشكل كبير، هذا لأنها تسمح لك بخوض تجارب مختلفة، تساعدك على اكتشاف ما تريده حقاً وما تستمتع به، فقد تكون موظفاً، وتحسب أنك تعمل في وظيفة جيدة، لكنك لا تمتلك من المهارات ما يؤهلك لها، حيث أنه هنالك العديد من السبل التي تتيح لك اكتساب خبرة عملية ومن أهمها التواصل مع منظمات أخرى الذي هو الأساس من أجل الاحتكاك واكتساب معارف وخبرات جديدة. إن التواصل بمنظمات أخرى

لتبادل الأفكار وخطط العمل والتقدم في احراز الخبرة أمر مهم يُحث عليه للغاية، ويجب كذلك أن يركز العمال داخل المنظمة على التواصل مع الزملاء في المنظمات الأخرى من خلال التفاعل القائمة على التبادل من اجل التعلم من تجارب بعضهم البعض. ويسهل هذا التواصل عقلية "الاكتساب من خلال التجربة"، وهو مفهوم ضروري للغاية للابتكار والنمو والتطور تعدّ عملية التواصل بمنظمات أخرى فرصة رائعة لاكتساب العديد من الخبرات في مختلف المجالات. حيث تتيح لك هذه الفرص التعرّف على معارف جديدة وزيادة المامك بها، ومن ثمّ نقل هذه الاكتساب إلى منظمتك.

إحتلت العبارة رقم (24): [تساعد علاقات العمل الجانبية على تسهيل العملية الاتصالية] المرتبة الثالثة عشر من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (4.15) وإنحراف معياري (0.830)، وقيمة المتوسط الحسابي للعبارة هو ضمن المجال موافقة عالية (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، وقيمته هي أعلى من المتوسط الفرضي (03) ويزيد عنه بفارق بلغ (1.150)، كما بلغت القيمة T المحسوبة (13.061) وهي قيمة دالة احصائيا حيث قيمة sig (0.000) أقل من مستوى الدلالة 0.01 وبالتالي نتائج إجابات العينة على مضمون العبارة دالة احصائيا أي هناك اجماع وبنسبة 83.00% على أن علاقات العمل الجانبية تساعد العمال بدرجة عالية جدا على تسهيل العملية الاتصالية .

العلاقات الجانبية في العمل تعتبر من الاتصالات الافقية وهي اتصالات تتم بين الموظفين في المستويات المتقابلة، يساعد هذا النوع من الاتصالات العلاقات المهمة بين الفئات الإدارية المختلفة؛ ممّا يعمل على تكوين الثقة المتبادلة بنجاح المنظمة في الوصول إلى الأهداف المطلوبة إلى تعزيز هذه الاتصالات، كما تعمل على توطيد علاقات زملاء العمل وتخفف من الضغوط والأزمات والانفعالات وهذه الظروف تتأثر بسلوك وتصرفات زملاء العمل والتي لها تأثير كبير على علاقات الزملاء مع بعضهم البعض. وذهب «ليونارد سايلز» إلى انه هناك مجموعة من الحالات تمثل علاقات العمل الجانبية ؛ لأن الموظفين يعملون في جماعات عمل مختلفة، ومن هذه الحالات الاتصالات خارج المجموعة والاتصالات داخل المجموعة، بحيث تؤثر الاتصالات الخارجية بين زملاء العمل على الاتصالات الداخلية في بيئة العمل من حيث النقاها والاهتمامات والقيم المشتركة، كذلك عدم انتظام الاتصال عندما يزداد تفاعل زملاء العمل سيلجئون لتطوير أساليب اتصالهم ، كما إن الاتصالات المتناسقة بين إدارات العمل تزيد من نجاح العمل والعكس عندما ينعدم هذا التنسيق خصوصاً في الأعمال الروتينية الاتصالات المتكررة مطلوبة في العلاقات الجانبية حيث يعتبر تكرار الاتصال أمراً مطلوباً في بعض الأعمال التي تحتاج إلى التحليل والنقاش والاستكشاف، لذا فالأمر يتطلب الصبر والمساندة المشتركة بين زملاء العمل، وأخيرا التدفق

المستمر من الأدوار الجديدة يحتاج إلى إنشاء وضائف جديدة دون النظر إلى آثار تلك الوظائف الجديدة على وظائف ومهام الآخرين.

إحتلت العبارة رقم (23): [يتم إبلاغك ببعض تعليمات العمل عن طريق الهاتف] المرتبة الرابعة عشر من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (3.67) وإنحراف معياري (0.965)، وقيمة المتوسط الحسابي للعبارة هو ضمن المجال موافقة عالية (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، وقيمتها هي أعلى من المتوسط الفرضي (03) ويزيد عنه بفارق بلغ (0.670)، كما بلغت القيمة T المحسوبة (6.946) وهي قيمة دالة احصائيا حيث قيمة sig (0.000) أقل من مستوى الدلالة 0.01 وبالتالي نتائج إجابات العينة على مضمون العبارة دالة احصائيا أي هناك اجماع وبنسبة 73.40%، اذ تعتبر الهواتف من بين وسائل الاتصال الأكثر سرعة واستعمال في الوقت الحالي على نطاق واسع ونقطة الدخول إلى الإدارة الرقمية، و"واحدة من أكثر التكنولوجيات البعيدة المدى في التاريخ. ... في الوقت الذي تنتشر فيه الاتصالات الهاتفية بسرعة، كما تشير الجمعية الدولية لشبكات الهاتف، وهي جمعية تمثل مصالح مشغلي شبكات الهاتف في جميع أنحاء العالم إلى ان تتبع البيانات والمعلومات المنقولة عبر الهواتف والإنترنت تتم بشكل مذهل وبكميات رهيبية وهذا لسهولة استخدامها، ولجات معظم المنظمات ذات الطابع الإداري إلى انتهاج هذه الوسيلة الاتصالية لنجاحاتها كما انه على مستوى الإدارة يفضل المسؤولون والمدراء استخدامها في العملية الاتصال العمال الاداريين نظرا لقربها منه وسهولة استعمالها.

وتعد الاتصالات الهاتفية من وسائل الاتصال المستخدمة بشكل كبير في الاعمال الإدارية المهمة ويعود ذلك لأهميتها كاتصال سريع من شأنه توطيد العلاقة بين المنظمة والعمال ، كما يستخدم في الاتصال المنظمات الخارجية، وهو وسيلة تعبر عن التقدير والاحترام وتجذب انتباه المرسل إليه خصوصا في اختيار الوقت المناسب، حيث أن الاتصالات الهاتفية تبدأ بالمجاملة والثناء وهذا تهيئة العامل وارساء عوامل الرضا في نفسه، وتسجيل بعض الحقائق التي يجب تنفيذها من خلال المكالمات، وحسن الإنصات للاستيعاب الكامل والفهم.

إحتلت العبارة رقم (21): [تتواصل مع رئيسك من خلال شبكة التواصل الاجتماعي] المرتبة الخامسة عشر من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (3.67) وإنحراف معياري (1.181)، وقيمة المتوسط الحسابي للعبارة هو ضمن المجال موافقة عالية (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، وقيمتها هي أعلى من المتوسط الفرضي (03) ويزيد عنه بفارق بلغ (0.670)، كما بلغت القيمة T المحسوبة (5.673) وهي قيمة دالة احصائيا حيث قيمة sig (0.000) أقل من مستوى الدلالة 0.01 وبالتالي نتائج إجابات

العينة على مضمون العبارة دالة احصائيا أي هناك اجماع وبنسبة 73.40%، ان استخدام وسائل التواصل الاجتماعي من قبل العمال الاداريين في التواصل مع المسؤولين يساهم في خلق فرصا لزيادة فهم العمال للقوانين والتشريعات الخاصة بالعمل، وتعزيز بيئة العمل المفتوحة وخلق مناخ وظيفي يساهم في تحقيق اهداف المنظمة واكتساب معارف جديدة وخبرات والاطلاع والاحتكاك والتواصل بمستويات تسمح لهم في خلق علاقات قوية وممتينة وتعزيز روح التعاون بين جماعات العمل.

اذ ان المنظمات تحاول البحث عن افضل الطرق لتلبية حاجات ورغبات عمالها من اجل زيادة الرضا والولاء وبالتالي المحافظة عليهم ولتحقيق ذلك يجب عليها ضمان التواصل المستمر مع موظفيها من اجل التعرف على كل حاجيتهم ورغبتهم وسعي للاستجابة لها لذا اتجهت المنظمات إلى استخدام وسائل التواصل الاجتماعي من اجل ايجاد افضل علاقه مع عمالها وبالتالي تمكّنها تتعرف على تلك الحاجيات والرغبات ولكن العقبة التي تواجهها المنظمات بشكل عام والادارات بشكل خاص هو نوع تكنولوجيا التي يمكن استخدامها لإيجاد هذه العلاقة المميزة وتعزيز التفاعل باتجاهين والتعرف على المعوقات والمشاكل التي تواجهها ويمكن الاخذ بعين الاعتبار ان العديد من المنظمات استثمرت مبالغ طائلة في تكنولوجيا التواصل الاجتماعي اداره علاقتها مع العمال الاداريين.

❖ مناقشة النتائج:

من خلال جميع النتائج المتوصل إليها في الجدول رقم (19) المتعلقة بعبارات البعد الثاني "الاتصال الإداري غير الرسمي" نجد أن: إن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة بلغ (4.22) وهو ضمن مجال درجة موافقة عالية جدا [4.21 - 05] وبإنحراف معياري قدره (0.475)؛ وهذا الأخير قيمته منخفضة جداً مما يعزز النتيجة الإحصائية حول أن تشتت بين آراء المستجوبين ضعيف، وهذا ما يدعم النتائج المتحصل عليها، فيما أن المتوسط الحسابي الإجمالي نحو إجابات المستجوبين على إجمالي عبارات (الاتصال الإداري غير الرسمي) يمثل مركز الإجابات لإتجاهات أفراد عينة الدراسة، أي أنهم موافقون على تضمينه وطرحناه في البعد وبنسبة (84.56%) وهذا ما يؤكد أيضاً المتوسط الحسابي لبيانات المستجوبين الذي جاء أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي ($\text{Test Value} = 3$) والفرق بينهما هو موجب، حيث بلغ $(\bar{x} - 3) = (1.228)$ ، ومن أجل معرفة مدى تعميم نتائج الوصفية للعينة المدروسة على كامل مجتمع الدراسة فإننا ننظر إلى نتائج التحليل الاحصائي الإستدلالي لآراء المستجوبين أي معرفة مدى الدلالة الإحصائية لنتائج عينة الدراسة وإنه ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة T (TEST) المحسوبة بلغت (25.831) وهي أكبر من قيمة ($T=1.987$) الجدولية عند مستوى دلالة 0.01

بدرجة حرية = 99، وأيضا القيمة الإحصائية المصاحبة لقيمة (T) المحسوبة بلغت (0.000=Sig) وهي أقل من المستوى الدلالة 0.01 . مما يبين أن الفرق $[(-\bar{x}) = 1.228]$ هو دال إحصائيا. وبالإضافة إلى نتائج الدالة الإحصائية لإجابات المستجوبين حول إجمالي عبارات (الاتصال الإداري غير الرسمي) نجد أن كل العبارات المحور دالة إحصائيا أي أن نتيجة اتجاهاتهم وآرائهم هي إيجابية (أوافق، أوافق بشدة) نحو ما تضمنته كل عبارة وعليه يمكن تعميم نتائج العينة على كامل مجتمع الدراسة وهذا ما يدعم نتيجة التي توصلنا إليها وهي:

- **مستوى تطبيق الاتصال الإداري غير الرسمي بمقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة حسب عينة من العمال الإداريين بالوزارة.** هو بدرجة عالية جدا، يرى الباحث لوكيا الهاشمي ان الاتصال غير الرسمي الذي يغفل عنه الكثير من المسؤولين وهو تلك الشبكة من الاتصالات التي تحدث بين العمال الإداريين داخل وخارج التنظيم تضم كل المعلومات المتعلقة بهم ذات الطابع الشخصي والاجتماعي والمهني لكن وفق خطوط غير محددة، باعتبار الاتصال غير الرسمي مكمل للعملية الاتصالية داخل أي تنظيم كونه يمتاز بالسرعة والمرونة ويساهم في نقل المعلومات التي يعجز الاتصال الرسمي عن إيصالها، كما أنه يمتاز بالتلقائية والعفوية والانتشار في كل الاتجاهات، وهو اتصال دائم الحركة والتجديد والتغير، ويتم عبر خطوط تنتشر في اتجاهات متعددة ومختلفة، دون أن تحدد الإدارة موضوعه، أو طريقة، أو تملك القدرة على السيطرة عليه، سيطرة تامة، فإذا حاولت منعه في مكان ظهر في مكان آخر، نظرا لارتباطه بالطبيعة البشرية وبالبيئة الإنسانية حيث يتعذر كبحه تماما. (لوكيا الهاشمي 2006)

كما يرى الباحث **لطفي طلعة إبراهيم** ان الاتصال غير الرسمي تلك الاتصالات التي تقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين العاملين داخل المنظمة وتلعب الجماعات غير الرسمية دور هاما في عملية الاتصالات غير الرسمية، فهي تعد بمثابة أداة اتصال. وإذا كان المفروض أن تنظيم التسلسل يضمن توصيل المعلومات توصيلا فعالا، إلا أن وجود الجماعات غير الرسمية، قد يكون ضروريا حتى لا تفقد بعض المعلومات على الطريق الرسمي ولذلك يدعي بعض الباحثين أن الجماعات غير الرسمية مفيدة أحيانا، إلا أنها قد تكون ضارة في أحيان أخرى عندما تعمل على نشر الشائعات داخل المنظمة. (لطفي طلعت

(1992)

ويري فريد فهمي زيادة في كتابه وظائف الإدارة انه لما كان الاتصال الغير رسمي لا تحكمه تلك الهياكل والمخططات التنظيمية للمنظمة من خلال خطوط العلاقات وعبر مختلف الاتجاهات داخل المنظمة لترتبط بين الافراد من مختلف المستويات والوظائف فيها، وإذا ما كان عمليات الاتصال الرسمي تدور حوله مهمات

العمل وكل ما يتصل بها فإن عملية الاتصال الغير رسمي تميل إلى تعزيز واشباع المتطلبات الاجتماعية للعاملين في المنظمة فإن كل ذلك يجعل تدفق المعلومات عبر القنوات الاتصال اغير الرسمي سهلا وسريعا ومرنا ومفهوما لدى العاملين أنفسهم متجاوزا مختلف العوائق والعقبات.

وتشير مختلف الدراسات المختصة بالجوانب الاجتماعية للعاملين ان ثلاثة ارباع تلك المعلومات المتدفقة بين العمال في المنظمة هي معلومات صحيحة، وقد ينظر البعض من المديرين نظرة سلبية اتجاه الاتصال غير الرسمي في المنظمة لكنه مصدر معلومات مهم لهم الا انهم يضعونه في اخر قائمة مصادر المعلومات فقد يكون الاتصال غير الرسمي هو العامل المساعد في النقل من التغيبات ودوران العمل فإن ذلك يعتمد على مدى قناعة المديرين بفاعلية الاتصال غير الرسمي والذي بمقدوره ان يجعله مصدرا مهما للمعلومات وكذلك التغذية الراجعة وعن مدى نجاح أو فاعلية قراراته. (فهيمى زيادة 2019)

حيث يمكن القول أن التطبيق والممارسة الفعلية للاتصالات لا تكون فقط بالاتصالات الرسمية فالاتصال غير الرسمي يمثل أمر واقعي وله دور أيضا داخل أي منظمة، فيه ينشأ تلقائيا إضافة إلى أنه يصعب مواجهته والسيطرة عميه، وأن وجوده ليس من قبل الصدفة، وانما حاجة الافراد لتكوين علاقات تلقائية فيما بينهم كما يساعد على تكوين جماعات العمل غير الرسمية المختلفة، وعلى هذا الأساس فإن الاتصال غير الرسمي سيقوم بدور إيجابي إذا توفرت له شروط وظروف إيجابية كالمشاركات الوجدانية بين العمال، بالإضافة إلى صور الانسجام بين الاتصاليين والمشاركة في حل قضايا العمل وتبادل المعلومات مع الزملاء والسياسة المنتهجة من طرف الإدارة والتي تعمل خاصة على تقريب وجهات النظر بين مختلف الجماعات، ومن ثم ينبغي وضع أنشطة مختلفة تكون متنفس وفضاء للقاء العاملين، من اجل تعزيز انتمائهم والتزامهم اتجاه المنظمة والا سوف تكون هناك هوة كبيرة بين الجماعات العمالية غير الرسمية والتنظيم الرسمي وبذلك فلا تتحقق أهداف المؤسسة ولا تشبع رغبات العمال الاجتماعية، مما يؤدي إلى التباعد والاختلاف والدخول في صراعات غير منتهية .

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع الدراسة التي اجرها " الباحث الدكتور الزوبير جنيدي واقبال العربي 2021 حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستويات الاتصال غير الرسمي واداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالجلفة ومحاولة للكشف عن مستوى ونوع العلاقة بين الاتصال غير الرسمي والاداء الوظيفي للعاملين بمختلف ابعاده كما تهدف الدراسة ايضا إلى تحديد الفروق في مستويات اداء العاملين تعزى المتغيرات الشخصية (الجنس الأقدمية ونوع المنصب) وقد توصلت الدراسة إلى ان مستوى الاتصال لدى عينة الدراسة وانه توجد علاقة ارتباطيه بين الاتصال غير الرسمي واداء العاملين لدى عينة الدراسة.

كما اتفقت أيضا مع الدراسة التي أجراها الباحث **للجضعي (2009)**، بعنوان : مدى فعالية نظام الاتصال الإداري في الإدارة العامة لتعليم البنين بمنطقة عسير من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية والتي هدفت للتعرف على الأنماط السائدة للاتصال الإداري في الإدارة العامة لتعليم البنين بمنطقة عسير من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية، والتي هدفت الي التعرف على وسائل الاتصال، وأهدافه ومعوقاته، ومدى فعالية كل عنصر من عناصره، اظهرت النتائج ظهور الاتصالات غير الرسمية بدرجة عالية، وأن أكثر الأهداف تحققا ما يتعلق بالجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين، واحتلت المعوقات الفنية والبيئية المرتبة الأولى في معوقات الاتصال، وعدم وصول التوجيهات إلى المدارس في الوقت المناسب .وقد أوصى الباحث بعقد اجتماعات دورية مع مديري مدارس كل قطاع، والعمل على زيادة تدفق المعلومات عبر الاتجاه الصاعد، والاتجاه نحو لا مركزية التنظيم، والعمل على أن تكون جميع قنوات الاتصال مفتوحة.

كما اتفقت كذلك مع دراسة أجرتها الباحثة **رضوان سامية (2006)** بعنوان بأثر الاتصالات غير رسمية على الروح المعنوية لدى العمال رسالة ماجستير كلية العلوم الانسانية الاجتماعية، تخصص علم النفس والتنظيم بجامعة قسنطينة وتمحورت هذه الدراسة حول الاثر الفعلي للاتصالات الغير رسمية على الروح المعنوية للعامل وذلك بإسقاط الدراسة التطبيقية على الميدان (المؤسسة العمومية لعتاد الاشغال العمومية) وتلخصت اشكالية حول :هل الاتصالات غير الرسمية ضرورة بالنسبة للعمال وهل تساهم في رفع روحهم المعنوية، والتي انطلقت من الفرضية العامة التي تقول تساعد الاتصالات غير رسمية على رفع الروح المعنوية للعمال والفرضيات الجزئية تؤثر زيادة الاتصالات غير الرسمية في رفع معنوياتهم وتؤدي لإشباع الحاجات المادية والمعنوية إلى رفع المعنويات لدى العمال وكانت نتائج الدراسة التي توصلت إلى ان أغلبية افراد العينة تؤكد على وجود اتصالات غير الرسمية بين اعضاء الجماعة وانهم بحاجة اليها.

واختلفت أيضا مع دراسة قامت بها الباحثة **بركان دليلة 2011**: بعنوان تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار دراسة حالة بالشركة الجزائرية للمياه بسكرة حيث تهدف هذه الورقة البحثية إلى معرفة كيف يؤثر الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار والتعرف على العلاقة التي تربط بين الاتصال غير الرسمي بعملية اتخاذ القرار ولمعالجة إشكالية الدراسة اعتمدت الباحثة على الأسلوب الاستكشافي في جميع المعلومات عن طريق القيام بمقابلات .ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها بناءا على المتغيرات محل الدراسة تتبين أن للعلاقات الشخصية تأثير على القرار الذي يتم اتخاذه في غالب الأحيان وهذا راجع إلى الأغراض الشخصية والمصالح المتبادلة، كذلك الإشاعة وتأثيرها على عملية اتخاذ القرار لدى إدارات الشركة حيث أجمعوا أن الإشاعات في الشركة غالبا ما تدور حول الزيادة في الأجور،

تغيير مناصب العمل، تزيقات وأكدوا أن الإشاعة بمرور الوقت تصبح قرار رسمي حيث أكد إطار أن الإشاعة تؤثر على قراراته لكنه ملزم بأداء عمله وفق ما يحدده القانون .كذلك خلصت النتائج إلى أن الثقة المتبادلة تمكن من الحصول على المعلومات والبيانات بسهولة وبالتالي اختيار البديل الأفضل عن البدائل المتاحة، أما فيما يخص الاتجاهات فتبين أنه تغيب الذاتية والميولات الشخصية والعواطف عند أغلب أفراد العينة المستوجبة في عملية اتخاذ القرار أما نظام القيم وهو الخبرة الشخصية عامل مهم ويتم توظيفه في قراراتهم من خلال التعاون بين الإطارات حديثي العمل وذوي الخبرة في عملية اتخاذ القرار كذلك تأثير الجماعات الضاغطة على عملية اتخاذ القرار فحسب تصريحات العينة فإن التعامل مع الجماعات الضاغطة وعلى رأسها القائد غير الرسمي يتم في إطار القانون ويتم حضور ممثل العمال للاجتماعات الرسمية بشكل عادي .حيث خلصت الدراسة إلى أن الاتصال غير الرسمي دور هام وتأثير على عملية اتخاذ القرار .

3- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني: الالتزام التنظيمي

أي: مدى توفر في مقر وزارة الشاب والرياضة بالجزائر العاصمة.

العبارات رقم (03-09-11-13-14) عبارات سلبية.

الجدول رقم 20 : يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الالتزام التنظيمي

التحليل الوصفي لبيانات المستجوبين نحو عبارات الاستبيان		الاتجاه العام للمستجوبين نحو مدى موافقتهم على مضمون العبارة		التحليل الاستدلالي لبيانات المستجوبين نحو عبارات الاستبيان		العبارة رقم			
المتوسط الحسابي	الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%)	الانحراف المعياري	الفرق بين متوسط العينة والقيمة الثابتة	قيمة:	Significan المعنوية				
Mean	Mean	Std. Deviation	Mean Difference	T-Test	Sig				
							ترتيب	درجة موافقة	
(01)	4.49	89.80%	0.785	1.490	03	عالية جدا	18.983	0.000	دال
(02)	4.40	88.00%	0.804	1.400	05	عالية جدا	17.412	0.000	دال
(03)	3.98	79.60%	0.995	0.980	12	عالية	9.852	0.000	دال
(04)	3.85	77.00%	1.048	0.850	14	عالية	8.110	0.000	دال
(05)	4.17	83.40%	0.888	1.170	11	عالية	13.172	0.000	دال
(06)	4.52	90.40%	0.915	1.520	02	عالية جدا	16.605	0.000	دال
(07)	4.35	87.00%	0.869	1.350	06	عالية جدا	15.536	0.000	دال
(08)	4.35	87.00%	1.086	1.350	07	عالية جدا	12.431	0.000	دال
(09)	3.83	76.60%	1.129	0.830	15	عالية	7.354	0.000	دال
(10)	4.41	88.20%	0.944	1.410	04	عالية جدا	14.939	0.000	دال
(11)	3.90	78.00%	0.927	0.900	13	عالية	9.713	0.000	دال
(12)	4.31	86.20%	0.929	1.310	08	عالية جدا	14.105	0.000	دال
(13)	4.20	84.00%	0.865	1.200	10	عالية	13.880	0.000	دال
(14)	4.55	91.00%	0.642	1.550	01	عالية جدا	24.159	0.000	دال
(15)	4.27	85.40%	1.153	1.270	09	عالية جدا	11.011	0.000	دال
المحور	4.23	84.77%	0.505	1.23867		عالية جدا	24.524	0.000	دال

قيمة T الجدولية عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة الحرية (DF=n-1) = 99 هي 2.63205

قيمة T الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (DF=n-1) = 99 هي 1.987

قيمة T الجدولية عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة الحرية (DF=n-1) = 99 هي 2.63205

قيمة T الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (DF=n-1) = 99 هي 1.987

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال الجدول رقم (20) والمتعلق بعبارات البعد الأول "الاتصال الإداري الرسمي" نجد ما يلي:

إحتلت العبارة رقم (14): [العمل في الإدارة الرياضية كان قرارا خاطئا] المرتبة الأولى من حيث

أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (4.55) وإنحراف معياري (0.642)، وقيمة المتوسط

الحسابي للعبارة هو ضمن المجال موافقة عالية جدا (من 4.21 إلى 05 درجة)، وقيمتها هي أعلى من

المتوسط الفرضي (03) ويزيد عنه بفارق بلغ (1.550)، كما بلغت القيمة T المحسوبة (24.159) وهي قيمة دالة احصائيا حيث قيمة sig (0.000) أقل من مستوى الدلالة 0.01 وبالتالي نتائج إجابات العينة على مضمون العبارة دالة احصائيا أي هناك اجماع وبنسبة 91.00% أي أن أفراد العينة لا يوافقون على أن قرارهم بالعمل في الإدارة الرياضية كان خطأ كبيراً، ويفسر الباحث ذلك بإرتباط العمال بالإدارة الرياضية وذلك راجع إلى المناخ التنظيمي السائد فيها، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الإستقرار للأفراد والتنظيم، ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في إتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية ويعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي لديهم، ومن هذا المنطلق اقتضت الضرورة توفير بيئة عمل تتسم بمناخ تنظيمي ملائم تراعى فيه متطلبات العنصر البشري باعتباره شديد الحساسية والتأثر بالمناخ التنظيمي السائد، إذ ينعكس هذا التأثير على عدة جوانب من بينها الجوانب النفسية والتي تترجم في سلوكيات تؤثر بدورها على أهداف المنظمة ولعل أبرزها الالتزام التنظيمي، بوصفه سلوك جد مرغوب تسعى أي منظمة إلى تعزيزه لدى أفرادها من أجل التقليل من السلوكيات السلبية التي غالبا ما يتميزون بها.

إحتلت العبارة رقم (06): [أشعر بالفخر لانتمائي للإدارة الرياضية] المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (4.52) وإنحراف معياري (0.915)، وقيمة المتوسط الحسابي للعبارة هو ضمن المجال موافقة عالية جدا (من 4.21 إلى 05 درجة)، وقيمتها هي أعلى من المتوسط الفرضي (03) ويزيد عنه بفارق بلغ (1.520)، كما بلغت القيمة T المحسوبة (17.821) وهي قيمة دالة احصائيا حيث قيمة sig (0.000) أقل من مستوى الدلالة 0.01 وبالتالي نتائج إجابات العينة على مضمون العبارة دالة احصائيا أي هناك اجماع وبنسبة 90.40% على أنهم يشعرون بالانتماء والإلتصاق النفسي والفخر كونهم أعضاء وعمال في الإدارة الرياضية، وأنهم ملزمون إتجاهها بالعمل المخلص لتحقيق الأهداف والغايات المنشودة، اذ تبحث مختلف المنظمات الحكومية منتهجة مختلف أنواع النظريات الادارية إلى تبني وتنمية روح الولاء والانتماء والالتزام لدى العاملين في تلك المنظمة، لكن قبل ذلك يجب ان ندرك هذا المعنى أولا حيث يشير معظم التعاريف ان مفهوم الولاء والانتماء أو الالتزام هي نفسها، وهي أن يشعر العامل بأن المنظمة التي يعمل بها هي بمثابة الوطن أو البيت أو العائلة التي ترعاه وتحيطه بالاهتمام والاعتناء، ويشعر بالانتماء والفخر كونه عضوا عاملا في تلك المنظمة، وانه ملتزم تجاه هذه المنظمة وإدارتها بالعمل المخلص الدقيق وتحقيق الأهداف والغايات، والى كل ما فيه مصلحة العمل والمنظمة بشكل

عام، ومن ثم فإن المنطق يفرض أن يعيد الموظف ويعكس التزامه اتجاه هذه المنظمة بمزيد من العمل والإخلاص، وهو ما يعود ينعكس بالإيجاب على الأداء والإنجازات في تلك المنظمة، كذلك الإحساس والشعور بالأمان والعدالة والاطمئنان لدى العاملين بأن هناك من يتابع ويرعى شؤونهم وأمورهم بأحسن ما يكون وضوح خطوط السلطة والمسؤولية، ولكي توفر الشعور بالفخر لدى العاملين كونهم أعضاء في هذه المنظمة

إحتلت العبارة رقم (01): [تتوفر لدي الرغبة في بذل جهد إضافي للحفاظ على نجاح العمل في الإدارة الرياضية] المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (4.49) وإنحراف معياري (0.785)، وقيمة المتوسط الحسابي للعبارة هو ضمن المجال موافقة عالية جدا (من 4.21 إلى 05 درجة)، وقيمتها هي أعلى من المتوسط الفرضي (03) ويزيد عنه بفارق بلغ (1.490)، كما بلغت القيمة T المحسوبة (18.983) وهي قيمة دالة احصائيا حيث قيمة sig (0.000) أقل من مستوى الدلالة 0.01 وبالتالي نتائج إجابات العينة على مضمون العبارة دالة احصائيا أي هناك اجماع وبنسبة 89.80% حيث ان العامل الجاد يتصف بمجموعة من الصفات، فالمنظمة لا تهتم بالعثور على العامل الذي يتمتع بمعرفة أكبر حول الوظيفة، ولا بالشخص الذي يعرف أكثر عن المنظمة، إذ يقيم العامل الجاد الاداء الذي يبذله في عمله أو مدى شغفه به، ومن جهة أخرى العامل الجاد هو من يستعد دائما لاكتساب معارف جديدة ويبحث دائما عن طرق التطور داخل المنظمة، كما أن العامل الذي لا يقبل تولى أي وظيفة في المنظمة بل يسعى دائما لأن يكون الأفضل ويتقدم على زملائه، كما ان هذا الموظف يمتلك الرغبة، ويركز على اكتساب المعرفة والخبرة في الشركة التي يعمل فيها ليحرز بعدها تقدما ملحوظا بالمقارنة مع زملائه في نفس المنصب، هذا الحافز الذاتي ومشاعر الرضا التي ستحصل عليها حينما تتجز المهام المدونة على القائمة الواحدة تلو الأخرى، تولد لديه الرغبة في بذل جهد اكبر في العمل، وستدفعك لتكرار العملية يوما بعد يوم، وبالتالي إنجاز المزيد لتصبح بعد فترة وجيزة عاملا مجداً بجدارة.

إحتلت العبارة رقم (10): [أشعر بسعادة بالغة لاختياري هذا المجال الذي أعمل فيه] المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (4.41) وإنحراف معياري (0.944)، وقيمة المتوسط الحسابي للعبارة هو ضمن المجال موافقة عالية جدا (من 4.21 إلى 05 درجة)، وقيمتها هي أعلى من المتوسط الفرضي (03) ويزيد عنه بفارق بلغ (1.410)، كما بلغت القيمة T المحسوبة (14.939) وهي قيمة دالة احصائيا حيث قيمة sig (0.000) أقل من مستوى الدلالة 0.01 وبالتالي نتائج إجابات العينة على مضمون العبارة دالة احصائيا أي هناك اجماع وبنسبة 88.20% على أن تحسين ظروف العمل

للعامل الإداريين يمكن أن يولد لديهم الرغبة لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة التي يعملون بها، فضلاً عن مزايا ملموسة تشمل زيادة الجانب المعنوي لديهم، وتعزيز الروح المعنوية، حيث أن الأفراد الذين يسعون بالسعادة والراضين وظيفياً يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين وهم أقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقديراً للذات وأكبر قدرة على التكيف الاجتماعي ومن المسلم به أن اقتناع العمال بوظائفهم يولد لديهم نوع من السعادة، حيث أنه إذا كان الشعور برضا الأفراد الكلي مرتفعاً فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تنويها المنظمة تحقيقها، ومنه فإن الشعور الرضا يسهم في تحسين وتطوير الأداء ناهيك عن ارتفاع الروح المعنوية للعامل مما يؤدي إلى الشعور بالانتماء والولاء إلى المنظمة كما أنهم يشعرون بسعادة بالغة لاختيارهم العمل في الإدارة الرياضية، ويفسر الباحث أن ذلك راجع في الغالب إلى أن الإدارة الرياضية تحقق رغباتهم وتطلعاتهم، بالإضافة إلى أن الخدمات التي توفرها الإدارة الرياضية متميزة عن الإدارات الأخرى .

إحتلت العبارة رقم (02): [أحدث أمام الآخرين دائماً عن مكانة الإدارة الرياضية وضرورة الحفاظ عليها] المرتبة الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (4.40) وانحراف معياري (0.804)، وقيمة المتوسط الحسابي للعبارة هو ضمن المجال موافقة عالية جداً (من 4.21 إلى 05 درجة)، وقيمته هي أعلى من المتوسط الفرضي (03) ويزيد عنه بفارق بلغ (1.400)، كما بلغت القيمة T المحسوبة (17.412) وهي قيمة دالة احصائياً حيث قيمة sig (0.000) أقل من مستوى الدلالة 0.01 وبالتالي نتائج إجابات العينة على مضمون العبارة دالة احصائياً أي هناك إجماع ونسبة 88.00% على أنهم يتحدثون أمام الآخرين دائماً عن مكانة الإدارة الرياضية وضرورة الحفاظ عليه، ويرجع الباحث ذلك إلى أن الإدارة الرياضية أحد العلوم التي تكتسي مكانة مرموقة لدى الدول المتطورة، ولها أهمية بالغة من خلال تنفيذ الأعمال، فهي تلك المعرفة المعمقة للأهداف المراد تحقيقها بواسطة الأفراد الرياضيين وتطبيقها، والتي يتم تنسيقها بالكيفية اللازمة وبأفضل الطرق والأساليب، من أجل تحقيق أهداف المنظمة الرياضية، أن أي النشاط الرياضي بمختلف أنواعه سواء كان نشاط فردي، أو نشاط جماعي، على اختلاف مستواه يتميز بوجود درجات متفاوتة من التنافسية، حيث أن مكانة الإدارة الرياضية فيه تبرز من خلال الإدارة الناجحة للموقف التنافسي في البيئة الرياضية، ومن هنا فإن الإدارة الرياضية الحديثة ضرورية لتحقيق التوازن في الأهداف المتعددة والمتداخلة التي تسعة المنظمة الرياضية لتحقيقها وبالتالي تسعى الإدارة الرياضية للوصول إلى أهداف مشتركة بالرغم من اختلاف مستوياتها الفردية والجماعية، كما تسعى الإدارة الرياضية إلى تحقيق التوازن بين الموارد البشرية والموارد المادية المتاحة بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة، كما أنها

تعمل على زيادة قدرة المنظمة الرياضية على التكيف مع التغيرات المختلفة التي يتميز بها العمل الإداري في المجال الرياضي، والارتقاء بمكانة وسمعة الهيئة الرياضية .

إحتلت العبارة رقم (07): [العمل في الإدارة الرياضية يزيد من قدراتي وطاقتي] المرتبة السادسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (4.35) وإنحراف معياري (0.869)، وقيمة المتوسط الحسابي للعبارة هو ضمن المجال موافقة عالية جدا (من 4.21 إلى 05 درجة)، وقيمتها هي أعلى من المتوسط الفرضي (03) ويزيد عنه بفارق بلغ (1.350)، كما بلغت القيمة T المحسوبة (15.536) وهي قيمة دالة احصائيا حيث قيمة sig (0.000) أقل من مستوى الدلالة 0.01 وبالتالي نتائج إجابات العينة على مضمون العبارة دالة احصائيا أي هناك اجماع وبنسبة 87.00% على أن عملهم في الإدارة الرياضية يستثير قدراتهم وطاقاتهم، ويفسر الباحث ذلك بأن دعم الإدارة الرياضية الجيد للعاملين فيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة، وإعطائهم دوراً كبيراً في المشاركة في اتخاذ القرارات الأمر الذي يترتب عليه زيادة قوة وتماسك بالإدارة الرياضية، وزيادة الالتزام والولاء لها.

حينما نتحدث عن التطوير بصفة عامة يجب أن نتعرف على مفهوم التطوير وهو التغيير من صفة إلى صفة وتعني كلمة تطور "تحول من طوره" وتعني كلمة "التطور" التغيير التدريجي الذي يحدث في معارف العامل وسلوكه، ويطلق أيضاً على "التغير التدريجي الذي يحدث في تركيب المجتمعات والمنظمات والقيم السائدة فيه، وهو ما يعنى التحسين وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرجوة بصورة أكثر كفاءة، أما تطوير القدرات والطاقات فينصب على جميع الجوانب الخاصة بالعامل ، وهو التطوير المبني على أساس علمي يؤدي إلى التحسين والتقدم والازدهار واستثارة القدرات والطاقات الكامنة داخل العامل ، والتطوير لا يتم إلا بإرادة العامل ورغبته الصادقة، فإذا لم تكن الإرادة قوية وتتوافر الرغبة فيه فلا يمكن له أن يحدث التطور أو يحقق الأهداف المرجوة، والوصول إلى ما يسمى الدافعية المهنية، حيث أن الدافعية تمثل عاملاً حيويًا مهم في تحديد سلوك الإنسان، إذ إنها عبارة عن عملية استثارة الطاقات والقدرات وتنشيطها وتوجيهها نحو الهدف؛ حيث أن هناك ما يعرف بالوظيفة التوجيهية للدافعية، والتي تتمثل في أن النشاط الإنساني الواعي هو نشاط موجه نحو هدف معين، ويستخدم مفهوم الدافعية لتفسير التباين وتعتبر وظيفة الإدارة الرياضية من بين الوظائف التي تستهوي الكثير من العمال فهي تولد لديهم الدافعية المهنية وتستثير طاقاتهم وقدراتهم وهذا راجع إلى جمالية والمتعة التي يحس بها شاغل الوظيفة، وهذا من خلال على البرامج وأنشطة تساعد على الرفع من الروح المعنوية ..

إحتلت العبارة رقم (08): [تعتبر الإدارة الرياضية من أفضل الإدارات التي يمكن أن أعمل بها] المرتبة السابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (4.35) وإنحراف معياري (1.086)، وقيمة المتوسط الحسابي للعبارة هو ضمن المجال موافقة عالية جدا (من 4.21 إلى 05 درجة)، وقيمتها هي أعلى من المتوسط الفرضي (03) ويزيد عنه بفارق بلغ (1.350)، كما بلغت القيمة T المحسوبة (12.431) وهي قيمة دالة احصائيا حيث قيمة sig (0.000) أقل من مستوى الدلالة 0.01 وبالتالي نتائج إجابات العينة على مضمون العبارة دالة احصائيا أي هناك اجماع ونسبة 87.00% على أنهم يعتبرون أن العمل في الإدارة الرياضية أفضل بكثير من العمل في الإدارات الأخرى، ويفسر الباحث ذلك بتطابق أهدافهم مع أهداف المنظمة مما تزيد لديهم الرغبة في البقاء والإستمرار فيها ويرى أيضا ان العديد من الناس يهتمون بالعمل في بالإدارة الرياضية ويرون انهم قادرون على العمل فيها من خلال معارفهم ومكتسباتهم الخاصة، كما يسعى الجميع بالحصول على وظائف في الإدارة الرياضية، والبعض يرى ان ممارسته للنشاط الرياضي تعتبر خبرة رياضية تسمح له للعمل في الرياضة حتى ولو كان في رياضة غير رياضته التي مارسها، لذلك فان مهام الإدارة الرياضية المختلفة تتوفر على العديد من الوظائف الإدارية كالخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة فلا يمكن ان يكون من يقوم بكل هذه المهام شخص غير متخصص ولمم بعلوم الرياضة من عدة جوانب، فالإدارة الرياضية أصبحت علم قائم بذاته ولا يمكن ان يعمل فيه الا صاحب الكفاءة، لذى فإن عمال الإدارة الرياضية يجب ان يتمتعو بمجموعة من المؤهلات والامكانيات التي اهلهم لشغل هذه الوظائف لذى عليهم الاعتزاز والافتخار بالعمل في الإدارة الرياضية .

إحتلت العبارة رقم (12): [أهتم بالفعل بمصير العمل في الإدارة الرياضية] المرتبة الثامنة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (4.31) وإنحراف معياري (0.929)، وقيمة المتوسط الحسابي للعبارة هو ضمن المجال موافقة عالية جدا (من 4.21 إلى 05 درجة)، وقيمتها هي أعلى من المتوسط الفرضي (03) ويزيد عنه بفارق بلغ (1.310)، كما بلغت القيمة T المحسوبة (14.105) وهي قيمة دالة احصائيا حيث قيمة sig (0.000) أقل من مستوى الدلالة 0.01 وبالتالي نتائج إجابات العينة على مضمون العبارة دالة احصائيا أي هناك اجماع ونسبة 86.20% أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على إهتمامهم بمصير العمل في الإدارة الرياضية، أي ان العامل في الإدارة الرياضية يهتم بمصيرها ويكن لها مجموعة من المشاعر، هاته المشاعر المعبرة عن العلاقة الوجدانية بين العامل والمنظمة التي يعمل بها، وذكر المختصون لهذا الموضوع ماينجر عليه من آثار تعود على المنظمة وبقاؤها واستمرارها في الميدان، كل المنظمات، كانت الإنتاجية، أو المنظمات الخدمائية، حكومية، أو خاصة اهتمت وتهتم بمايسمى

بالولاء الوظيفي، وتولييه عناية متى ما أدركت أهميته في زيادة حسن خدماتها المقدمة، وكشفت البحوث في هذا الميدان ثلاثة عناصر تشكل الولاء: حيث ان البعد الانفعالي المتمثل في الاتجاهات الإيجابية التي تتشكل لدى من يعمل في المنظمة نتيجة التفاعل مع الزملاء، والرؤساء، والمناخ الذي يسود المنظمة، وتعود آثاره على عمالها مثل مشاعر التعاون، والمودة، والإخلاص والشعور بالانتماء اتجاه المنظمة وبين الزملاء وكذلك اهتمامهم بمصير العمل في الإدارة الرياضية، ويفسر الباحث ذلك بأن الإدارة الرياضية تعمل على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيقترن عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء، ثم الالتزام أو الولاء التنظيمي للإدارة الرياضية والمؤسسة ككل.

إحتلت العبارة رقم (15): [أجد أن عملي في الإدارة الرياضية أفضل من العمل في أي إدارة أخرى] المرتبة التاسعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (4.27) وإنحراف معياري (85.40)، وقيمة المتوسط الحسابي للعبارة هو ضمن المجال موافقة عالية جدا (من 4.21 إلى 05 درجة)، وقيمته هي أعلى من المتوسط الفرضي (03) ويزيد عنه بفارق بلغ (1.153)، كما بلغت القيمة T المحسوبة (11.011) وهي قيمة دالة احصائيا حيث قيمة sig (0.000) أقل من مستوى الدلالة 0.01 وبالتالي نتائج إجابات العينة على مضمون العبارة دالة احصائيا أي هناك اجماع وبنسبة 85.40% على أن عملهم في الإدارة الرياضية أفضل من العمل في أي إدارة أخرى، حيث يقصد بالانتماء الوظيفي هو ذلك الشعور الذي ينتاب العامل تجاه المنظمة التي يعمل بها من خلال الاعتزاز كونه جزء من هذا الكيان، حيث يسعى إلى تحقيق اهدافها بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة منها، كما يتضمن مفهوم الانتماء الوظيفي المواقف الإيجابية التي يحس بها العامل عند القيام بالخدمات والمهام الموكلة إليه، حيث يُعد ذلك مؤشراً على رغبة العامل في المحافظة على عضويته في المنظمة، كما ان هناك ارتباطاً وثيق بين شعور العامل بالانتماء الوظيفي والدعم الإداري؛ فكلما كانت المنظمة صادقة في دعم عمالها كانوا هم من جتهد أكثر انتماءً إليها، وتجلى ذلك من خلال الفخر والاعتزاز بالانتماء إلى هاته المنظمة حيث أظهرت الدراسات في هذا المجال أنه كلما كان الدعم الإداري اكبر كانت معدلات الانتماء اكبر وهذا ما عبر عنه هؤلاء العمال والذي يتجلى في المشاعر التي يحسون بها، كما انه من المرجح أن يشعر العمال الذين يتلقون دعماً جيداً بالسعادة في العمل، وبالتالي يكونون أكثر تحفيزاً وإنتاجية، كما تبرز أهمية الانتماء الوظيفي على انه عبارة عن أداة تقيس مدى الالتزام والإيمان العامل بأهداف المؤسسة التنظيمية ويفسر الباحث ذلك بأن الرغبة التي

يبيدها العمال باستمرار في عملهم بالإدارة الرياضية رغم وجود عمل بديل بمؤسسة أخرى، فجهدهم ووقتهم داخل الإدارة الرياضية يجعلهم متمسكين بها وبعصبيتها.

إحتلت العبارة رقم (13): [لا يوجد طائل يعتد به عليه خلال العمل في الإدارة الرياضية] المرتبة العاشرة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (4.20) وإنحراف معياري (0.865)، وقيمة المتوسط الحسابي للعبارة هو ضمن المجال موافقة عالية (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، وقيمتها هي أعلى من المتوسط الفرضي (03) ويزيد عنه بفارق بلغ (1.200)، كما بلغت القيمة T المحسوبة (13.880) وهي قيمة دالة احصائيا حيث قيمة sig (0.000) أقل من مستوى الدلالة 0.01 وبالتالي نتائج إجابات العينة على مضمون العبارة دالة احصائيا أي هناك اجماع وبنسبة 84.00% أن أفراد العينة لا يوافقون وبمستوى عالي على أنه لا يوجد طائل يعتد به من وراء عملهم في الإدارة الرياضية، بل العكس حيث أنهم يرون ان العمل في الإدارة الرياضية مجدي ومهم، ويفسر ذلك بأن أصحاب هذا التوجه هم العمال ذوي الضمير والاخلاق الذين يؤدون واجباتهم الوظيفية ومقتضيات الضمير والمصلحة العامة، وأن التزامهم بالعمل يعود الي امتثالهم لاهدافها وقيمها، اي ان التزامهم اتجاه المنظمة التي يعملون بها وعملهم فيها ذا قيمة واهمية وهذا من خلال القيم والمبادئ التي يؤمنون بها، ويعرف على انه هو ذلك الرابط السامي وشعور الفرد بواجب الولاء تجاه المنظمة. وما يدعم هذا الشعور هو اهتمام المنظمة الجيد بالعاملين فيها، والمشاركة الفعالة والايجابية، بل المشاركة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة، حيث يركز على القيم، والدرجة ايمان العامل بسياسات واهداف المنظمة التي يعمل فيها. لأنه لا يريد أن يترك المنظمة من خلال الدفاع عنها، ويأتي هذا الإلتزام من الإحساس بالواجب الأخلاقي ونظام القيم للفرد، ويمكن أن يكون نتيجة للإلتزام الوجداني، أو الإلتزام بزملاء العمل.

إن العامل الذي لديه التزام أكبر يكون لديه فرصة أكبر للمساهمة في النجاح التنظيمي وسوف يختبر أيضاً ويواجه مستويات أعلى من الرضا الوظيفي، وسيؤدي المستوى العالي من الرضا الوظيفي وزيادة قدرة المنظمة على التوظيف واستبقاء المواهب والاحتفاظ بها.

إحتلت العبارة رقم (05): [يوجد تشارك كبير بين القيم التي أو من وقيم العمل في الإدارة الرياضية] المرتبة الحادية عشر من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (4.17) وإنحراف معياري (0.802)، وقيمة المتوسط الحسابي للعبارة هو ضمن المجال موافقة عالية (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، وقيمتها هي أعلى من المتوسط الفرضي (03) ويزيد عنه بفارق بلغ (1.170)، كما بلغت القيمة T المحسوبة (13.172) وهي قيمة دالة احصائيا حيث قيمة sig (0.000) أقل من مستوى الدلالة

0.01 وبالتالي نتائج إجابات العينة على مضمون العبارة دالة احصائيا أي هناك اجماع وبنسبة 83.40% أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أنه يوجد تماثل كبير بين القيم التي يؤمنون بها وقيم العمل في الإدارة الرياضية، ومن هنا فان قيم الوظيفة الإدارية تتجلى في مدى التزام العامل بمهام العمل، ويعتبر العامل مقيدا بقواعد العمل وتعليماته ومن أهم المميزات التي تمتاز بها الوظيفية الادارية هي حرصه على مصلحة المنظمة ولعل التساؤل المطروح هنا هو ماهي الوظيفة الادارية اطلعت الدراسات الخاصة بالوظيفة الادارية مكانة مرموقة في نطاق الإدارة العامة وفي نطاق القانون الإداري وشغلت الفكر الإداري في مختلف انحاء العالم.

وهناك من قام بالربط بين اخلاقيات العمل وقيم الوظيفة فالمنظمات ومع احتدام شدة المنافسة تحرص أكثر على ضمان صورتها لدى جميع الأطراف المتعاملة معهم، ومن هنا فان الصمعة الحسنة لها دور كبير في نجاح المنظمة واستمراريتها فالصورة الذهنية هي عبارة على ناتج تعاملات أصحاب المصلحة مع المنظمة لجملة من الاعمال محددة إلى المدى الذي يجعل هذه الصورة تؤثر في ردود فعل أصحاب المصلحة تجاه أعمال وخدمات محددة للمنظمة لذلك فإنها مطالبة بالمحافظة على تلك الصورة المكتسبة والتي من شأنها ان تحقق ميزة على منافسيها وان تجذب العمال الأكفاء.

ويفسر الباحث ذلك أن العمال يعتبرون أهداف وقيم المنظمة أهدافاً وقيماً لهم، ويرجع ذلك أيضاً إلى ووجود مستوى عالٍ من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي، وهنا يكون الالتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم.

إحتلت العبارة رقم (03): [أشعر بقدر ضئيل من الولاء نحو الإدارة الرياضية] المرتبة الثانية عشر من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (3.98) وإنحراف معياري (0.995)، وقيمة المتوسط الحسابي للعبارة هو ضمن المجال موافقة عالية (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، وقيمتها هي أعلى من المتوسط الفرضي (03) ويزيد عنه بفارق بلغ (0.980)، كما بلغت القيمة T المحسوبة (9.852) وهي قيمة دالة احصائيا حيث قيمة sig (0.000) أقل من مستوى الدلالة 0.01 وبالتالي نتائج إجابات العينة على مضمون العبارة دالة احصائيا أي هناك اجماع وبنسبة 84.40% أي أن أفراد العينة لا يوافقون على ان شعورهم بقدر ضئيل من الولاء نحو الإدارة الرياضية، حيث يتواجد العمال في منظمات مختلفة وتعترضهم فيها عدة مواقف تساهم في تشكل اتجاهاتهم وسلوكهم، فإذا تكونت لدى العمال مشاعر سلبية، فإنهم يتواجدون في بيئة يغلب عليها التوتر والصراع الذي سوف يؤدي إلى تدني وانخفاض مستوى الولاء الوظيفي، أما إذا كان العكس فان ذلك سيساعد وينمي الولاء الوظيفي لديهم، ومن ثم تعود بالإيجاب على المنظمة في

المحافظة على صمعتها واستمرارها وتحقيق أهدافها، ويؤكد المختصون في هذا المجال على أن للولاء الوظيفي مجموعة من المبادئ إذا توفرت في البيئة فإنها تؤدي حتما إلى تحقيق الولاء وبقائه واستمراريته، حيث إن للولاء الوظيفي تعريف يرتكز على حالة يتحقق فيها التوافق بين العامل والمنظمة، الأمر الذي يؤدي إلى التفاعل بين الطموح الوظيفي ورغبة العمال في تحقيق النمو والتقدم والعمل على تحقيق أهداف المنظمة كما أنه عندما يكون لدى العامل ولاء وظيفي عالي تجاه العمال معه وتجاه المنظمة الإدارية التي يعمل بها فإنه يؤدي إلى حدوث تفاعل إيجابي بينه وبين بيئة العمل بما في ذلك الأفراد، فإن هذا التفاعل لا يترتب عليه انصهار كل صفات الفرد واتجاهاته وقيمه إلا ضمن حدود معينة، بحيث يعمل هذا التفاعل على تهذيب وتلاشي بعض القيم والصفات والأنماط السلوكية غير المحببة والتي لها تأثير كبير على عمل الفرد داخل بيئة عمله، وكذلك إن إرادة العامل واستعداده لتغيير بعض السلوكيات السلبية في عمله سببها إيمان هذا الفرد وعقيدته ومبادئه الثابتة وإخلاصه للمنظمة التي يعمل فيها، ففي حالة تحقيق هذه الدرجة من التفاعل، والتي يشعر العامل فيها بأن أهدافه ستتحقق من خلال عمله وإخلاصه وجده لتحقيق أهداف المنظمة، فإن ذلك دليل على تمتعه بدرجة عالية من الولاء الوظيفي.

ويفسر الباحث ذلك بتماثل العامل لقيم وأهداف المنظمة الإدارية، واندماجه داخل بيئة عمله ودوره الوظيفي ورغبته للعمل والبقاء في بيئة عمله واستعداده لتقديم التضحيات لصالح المنظمة وكذلك الأفراد وتعلقهم الفعال بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة.

إحتلت العبارة رقم (11): [غالبا ما أجد صعوبة في الموافقة والامتثال لسياسات العمل الخاصة بشؤون الأفراد] المرتبة الثالثة عشر من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (3.90) وإنحراف معياري (0.927)، وقيمة المتوسط الحسابي للعبارة هو ضمن المجال موافقة عالية (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، وقيمتها هي أعلى من المتوسط الفرضي (03) ويزيد عنه بفارق بلغ (0.900)، كما بلغت القيمة T المحسوبة (9.713) وهي قيمة دالة احصائيا حيث قيمة sig (0.000) أقل من مستوى الدلالة 0.01 وبالتالي نتائج إجابات العينة على مضمون العبارة دالة احصائيا أي هناك إجماع ونسبة 78.00% على أن أفراد العينة لا يوافقون على أنهم غالبا ما يجدون صعوبة في الموافقة والامتثال لسياسات العمل الخاصة بشؤون الأفراد، من هنا يقودنا الحديث إلى الفرق بين المنظمة الفاشلة والمنظمة الناجحة حيث أن المنظمة الناجحة هي التي تسعى إلى توفير بيئة عمل مبنية على التعاون والتآلف بين أفرادها، وتلبي احتياجاتهم، وتتواصل معهم وتعزز فيهم الحب والولاء للمنظمة، ، كما أننا كثيرا ما نسمع عن العمل الجماعي أو العمل بروح الفريق وغيرها من عبارات التعاون والتكاتف وسرعة إنجاز الأعمال الذي هو أحد

القيم الادارية الناجحة، والعمل بروح الفريق يجسد التعاون بين أفراد المنظمة، ويحقق الأهداف بنسبة كبيرة، وجودة عالية، ويختصر الوقت، ويوفر الجهد، ويقلص النفقات، ويحافظ على الطاقات، ويحل المشكلات، ويخلق التوازن في الأداء، وتبادل المعارف والخبرات، وتنمية المهارات والاستفادة منها بشكل إيجابي، أي أن نجاح أي منظمة يعود إلى التعاون بين أفرادها والذي يقودهم للعمل بروح الفريق الواحد، وللنجاح والتحلي بالجد والإخلاص والتفاني والالتقان والانضباط والامتنثال لسياسات العمل والقوانين والنظم الداخلية الخاصة وبين العمال ورؤسائهم، وبين أقسامها وإداراتها والقيادات فيها، والعكس صحيح، فلن يكون هناك فريق يعمل بروح الفريق الواحد في بيئة عمل سيئة، وقائد فاشل وسلبى، وأعضاء تسودهم القطيعة والتنافر والأنانية، وغير ذلك من السلبيات التي تنتهي بالفرقة والفشل وعدم تحقيق الأهداف والإنجازات.

ويفسر الباحث ذلك بأن الأفراد يعملون كفريق واحد مترابطين ومتماسكين ويعملون معاً لتحقيق هدف مشترك وهو مصلحة المنظمة، وهذا يدل على توفر التعاون بين العمال وإيمانهم بتبسيط الإجراءات والتخفيف من التعقيدات الإدارية من أهم مقومات الرفع من الأداء لنجاح العمل في الإدارة الرياضية، مما يعكس مجهودات المسؤولين في ترسيخ معتقدات لعمل الجماعي لدى العمال التي هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل وكيفية إنجاز المهام وفق علاقة تفاعلية جماعية.

إحتلت العبارة رقم (04): [غالبا ما أقبل القيام بمختلف المهام الوظيفية حتى أستمر في العمل داخل الإدارة الرياضية] المرتبة الرابعة عشر من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (3.85) وإنحراف معياري (1.048)، وقيمة المتوسط الحسابي للعبارة هو ضمن المجال ضمن المجال موافقة عالية (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، وقيمتها هي أعلى من المتوسط الفرضي (03) ويزيد عنه بفارق بلغ (0.850)، كما بلغت القيمة T المحسوبة (8.110) وهي قيمة دالة احصائيا حيث قيمة sig (0.000) أقل من مستوى الدلالة 0.01 وبالتالي نتائج إجابات العينة على مضمون العبارة دالة احصائيا أي هناك اجماع وبنسبة 77.00%. أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أنهم غالباً ما يقبلون القيام بمختلف المهام الوظيفية حتى يستمروا في العمل داخل الإدارة الرياضية، حيث تعتبر المهام الوظيفية هي قيام العمال بأداء واجباته الوظيفية بأمانة ونزاهة وموضوعية، والعمل باستمرار على تحقيق أهداف الجهة التي يعمل بها، ويعد تحمل العمال للمسؤولياته أمراً طبيعياً، ومن مهام واجبه ومستلزمات وظيفته، ومسؤول أمام نفسه عن القيام بوظيفته وأدائها على أكمل وجه، ومسؤول أمام ومؤسسته ومروؤسيه، ومن يقوم بخدمتهم عن أداء العمل والوظيفة على وجهها الصحيح، ليعطي كل ذي حق حقه ورغم ذلك فالمسؤولية الوظيفية لا تخلو من مسؤولية وظيفية عامة، أو اجتماعية أو مرتبطة بأناس آخرين، فإذا كان العامل مسؤولاً عن

معاملاته وسلوكه الشخصي، فإنه أيضاً مسؤول عن القيام بواجباته الوظيفية، وبمتطلبات عمله وحرفته من مهارة وإبداع وإتقان، ويفسر الباحث ذلك بالمهنية العالية التي يمتلكها العمال والتي تحدد إلى أي درجة هم مستعدين لتحمل مسؤولياتهم، وهذا يدخل ضمن مفهوم التمكين الذي يهدف إلى تزويد العاملين بالصلاحيات التقنية والإدارية والإنسانية للقيام بأداء مميز، ولأن إتقان العمل لا بد له من زيادة المعرفة فيها إلى جانب زيادة المهارات اللازمة في الإتقان، وهذا ما يؤكد على وجود علاقة كبيرة بين القيم السائدة في المنظمة ومستويات التزام الأفراد، فالمؤسسة هي المسؤولة عن زرع القيم الإيجابية التي تدعو إلى التجديد والإبتكار ومشاركة الأفراد في تحقيق أهدافها.

إحتلت العبارة رقم (09): [تعرضي لأي موقف إداري حرج قد يدفعني إلى ترك العمل] المرتبة الخامسة عشر من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (3.83) وإنحراف معياري (1.129)، وقيمة المتوسط الحسابي للعبارة هو ضمن المجال موافقة عالية (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، وقيمته هي أعلى من المتوسط الفرضي (03) ويزيد عنه بفارق بلغ (0.830)، كما بلغت القيمة T المحسوبة (7.354) وهي قيمة دالة احصائيا حيث قيمة sig (0.000) أقل من مستوى الدلالة 0.01 وبالتالي نتائج إجابات العينة على مضمون العبارة دالة احصائيا أي هناك اجماع وبنسبة 76.60%. أي أن أفراد العينة لا يوافقون على ان تعرضهم لأي ظرف طارئ قد يدفعهم إلى ترك العمل، لذى فإنه بالتأكيد لا يوجد عامل لم يمر بأوقات عصيبة في المنظمة التي يعمل بها، أو ربما لم يتعرض لإساءة، وهنا لا بد للعامل ان يتساءل، أما أن الألوان لتجربة شيء آخر أو وظيفة جديدة، وكذلك عندما يشعر المرء بأنه لا مكان له في المنظمة أو ثقافتها أو أنه لم يعد يؤمن بالمنظمة التي يعمل فيها، أو ان يشعر أن هناك تعارضا أخلاقيا بين عمل الشركة ومعتقدات المرء، فهذا يعد مؤشرا على التعارض الذي يؤدي إلى الاستقالة من العمل. لذا نجد أن التوافق بين القيم الشخصية لدى العمال ، والقيم التنظيمية داخل المنظمات التي يعملون فيها، تعد مطلباً أساسياً لتحقيق منظومة من القيم المنسجمة المتوافقة التي تؤثر تأثيراً ايجابياً في العمل الإداري داخل هذه المنظمات، كما أن عملية التوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية داخل المنظمة لها تأثير إيجابي في نجاح العملية الإدارية وفي سياق العمل على تدعيم القيم الإيجابية، والتوفيق بين مصلحة المنظمة ومصلحة الفرد، حيث تكون إعادة التفكير والتغيير مرحلة حتمية تتطلب رؤية واسعة ونظرة متأنية لما تحدثه ثورة التغيير والتطوير في المفاهيم والمصطلحات الإدارية، لذى لابد من تبني مفهوم "الإدارة بالقيم" كي نضع الشراكة بين قيم المنظمة وقيم الأفراد العاملين بها. ولقد بين هذا الابتكار أهمية القيم ودورها البارز في إدارة المنظمة ككل.

ويفسر الباحث ذلك بقبولهم وإيمانهم بالإدارة الرياضية وبأهدافها وقيمها وإقتناعهم التام وإستعدادهم لبذل أقصى جهد ممكن لصالحها، ورغبتهم الشديدة في البقاء بها، وعدم ترك العمل فيها.

❖ مناقشة النتائج:

من خلال جميع النتائج المتوصل إليها في الجدول رقم (20) المتعلقة بعبارات المحور الثاني " **الالتزام التنظيمي**" نجد أن: إن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة بلغ (4.23) وهو ضمن مجال درجة موافقة عالية جدا [4.21 - 05] وبإنحراف معياري قدره (0.505)؛ وهذا الأخير قيمته منخفضة جداً مما يعزز النتيجة الإحصائية حول أن تشتت بين آراء المستجوبين ضعيف، وهذا ما يدعم النتائج المتحصل عليها، فيما أن المتوسط الحسابي الإجمالي نحو إجابات المستجوبين على اجمالي عبارات (**الالتزام التنظيمي**) يمثل مركز الإجابات لإتجاهات أفراد عينة الدراسة، أي أنهم موافقون على تضمنه وطرحناه في المحور وبنسبة (84.77%) وهذا ما يؤكد أيضاً المتوسط الحسابي لبيانات المستجوبين الذي جاء أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (Test Value = 3) والفرق بينهما هو موجب، حيث بلغ $(3 - \bar{x}) = 1.238$ ، ومن أجل معرفة مدى تعميم نتائج الوصفية للعينة المدروسة على كامل مجتمع الدراسة فإننا ننظر إلى نتائج التحليل الإحصائي الإستدلالي لآراء المستجوبين أي معرفة مدى الدلالة الإحصائية لنتائج عينة الدراسة وإنه ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة (T-TEST) المحسوبة بلغت (24.524) وهي أكبر من قيمة (T=1.987) الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 بدرجة حرية =99، وأيضاً القيمة الإحتمالية المصاحبة لقيمة (T) المحسوبة بلغت (Sig=0.000) وهي أقل من المستوى الدلالة 0.01 . مما يبين أن الفرق $[3 - \bar{x}] = 1.238$ هو دال إحصائياً. وبالإضافة إلى نتائج الدالة الإحصائية لإجابات المستجوبين حول إجمالي عبارات (**الالتزام التنظيمي**) نجد أن كل العبارات المحور دالة إحصائياً أي أن نتيجة اتجاهاتهم وآرائهم هي إيجابية (أوافق، أوافق بشدة) نحو ما تضمنته كل عبارة وعليه يمكن تعميم نتائج العينة على كامل مجتمع الدراسة وهذا ما يُدعم نتيجة التي توصلنا إليها وهي:

- مستوى توفر الالتزام التنظيمي بمقر وزارة الشاب والرياضة بالجزائر العاصمة حسب عينة من العمال الإداريين بالوزارة. هو بدرجة عالية جداً

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة "سالم العياشي" بوجود مستوى مرتفع من الإلتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين في وزارة الشاب والرياضة بالجزائر، كما تتفق مع دراسة "محمد إسماعيل داود الجماسي" بوجود مستوى كبير من الإلتزام التنظيمي بأبعاده لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، وتتفق أيضاً "سمية جقيدل" التي توصلت إلى أن الإلتزام التنظيمي كان مرتفعاً لدى عينة من عمال مديرية

توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط، كما إتفقت مع نتاج دراسة "محمد حسن محمود الغرباوي" الذي خلصت نتائجها إلى توفر درجة كبيرة من الإلتزام التنظيمي لدى الشق المدني في الوزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة.

واتفقت مع دراسة **الثمالي** توصلت الدراسة إلى ان مستوى الإلتزام التنظيمي داخل جهاز قوات الأمن الخاصة في منطقة الرياض عالي نسبيا ووجود علاقة طردية بين الصيغة الرسمية والإلتزام التنظيمي، كما اتضح أن قوات الأمن الخاصة تتقيد بالصيغ الرسمية إلى حد ما في أداء الأعمال، في حين إختلفت مع نتائج دراسة "**هدى درنوني**" والتي توصلت نتائج دراستها إلى توفر درجة متوسطة من الإلتزام التنظيمي في مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة، مع دراسة "**رابح برباخ**" الذي توصل إلى توفر درجة متوسطة من الإلتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة التي كشفت عن وجود وتوفير سمة الإلتزام التنظيمي بمستوى عالي لدى العمال الإداريين في مقر وزارة الشاب والرياضة بالجزائر العاصمة، بأن العمال الإداريين في المؤسسة يتصفون بالمهنية العالية والتي تحدد إلى أي درجة هم مستعدين لتحمل مسؤولياتهم، ولأن إتقان العمل لا بد له من زيادة المعرفة فيها إلى جانب زيادة المهارات اللازمة في الإتقان، وهذا ما يؤكد على وجود علاقة كبيرة بين القيم السائدة في المنظمة ومستويات إلتزام الأفراد، فالمؤسسة هي المسؤولة عن المناخ التنظيمي السائد فيها، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الإستقرار للأفراد والتنظيم، ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في إتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة، ولأن تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية يعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالإلتزام والولاء التنظيمي.

ومن خلال ما تم عرضه مسبقاً في الجانب النظري يمكن القول بأن الإلتزام التنظيمي هو حالة نفسية تتمثل في تمسك الفرد بمنظمته، وإقتناعه بأهدافها، الأمر الذي ينعكس على سلوكياته حيث يسعى لنجاح هذه المنظمة، وبذل قصارى الجهد، والإلتزام لتحقيق ذلك وإنطلاقاً من هذا فإن الإلتزام التنظيمي يعبر عن إستثمار متبادل بين الفرد والمنظمة بإستمرار العلاقة التعاقدية، ويترتب على الفرد أن يسلك سلوكاً يفوق السلوك الرسمي المتوقع والمرغوب فيه من جانب المنظمة، ورغبة الفرد في إعطاء جزء من نفسه من أجل الإسهام في نجاح وإستمرارية المنظمة، كالإستعداد لبذل مجهود كبير والقيام بأعمال تطوعية، وتحمل

مسؤوليات إضافية، وقد إتفق الباحثون على أن المفاهيم المتنوعة للإلتزام التنظيمي يمكن أن تتدرج تحت نوعين مختلفين هما:

-الأول: الإلتناء المستمر أي إلتزام البقاء في المنظمة طالما تحقق له منافع، كمركز الفرد في المنظمة، والأجر، والإمتيازات التي يحصل عليها، ويفقدها الفرد إذا ما ترك المنظمة، فهو يدرك أنه لا يمكن تعويض ذلك حيث يصبح ترك العمل بالمنظمة أكثر تكلفة بالنسبة له ويبقى الفرد فيها لعدم وجود بديل آخر.

-الثاني: الإلتناء المؤثر أي البقاء بالمنظمة عن إقتناع، مما يدل على تطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة لإقترانه بها وإندماجه فيها ورغبته القوية في البقاء فيها. (محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، 2003)

4-إختبار الفرضيات:

إن معالجة الإحصائية في اختبار الفرضيات، يرتبط بمفاهيم إحصائية علمية عدة ومهمة، لذا تستوجب ضرورة توظيفها في بحثنا وتحديدًا قصد الكشف عن المطلوب ومن أهم تلك المفاهيم:

فرضية البحث: فرضية البحث: هي حل مؤقت لمشكلة الدراسة ويمكن ان تصاغ فرضية البحث انطلاقا من الإطار النظري، أو على أساس ملاحظات سابقة وأنه لا يمكن اختبار فرضيات البحث مباشرة بل يجب تحويلها إلى فرضيات إحصائية قابلة للاختبار المباشر، نقلا عن (بوحفص، 2013، ص 22).

الفرضية الإحصائية: تضع الفرضية الإحصائية توقعا لقيم بعض الإحصاءات المتعلقة بالمجتمع وهي ترتبط مباشرة بفرضيات البحث بحيث يسمح قبولها أو رفضها تأكيد فرضية البحث أو التخلي عنها. تأخذ الفرضيات الإحصائية شكلين وهما: الفرضية الصفرية (H_0)، الفرضية البديلة (H_1). (بوحفص، 2013، ص 22).

مستوى الدلالة: يتم اختبار الفرضية الإحصائية على مستوى دلالة محدد من طرف الباحث ومستوى الدلالة الشائع الاستخدام في الدراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية هو 0.05 وهو ما يعرف بقيمة ألفا، وفي دراستنا استخدمنا مستوى (0.01) وهذا لأنه معظم إجابات المستجوبين درجات إجاباتهم تتراوح معظمها بين (أوافق، أوافق بشدة) أي أنه يتم اختبار الفرضية الصفرية على مستوى الدلالة ألفا تساوي 0.01 ويعني ذلك أن الاحتمال المقبول للحصول على نتائج مماثلة لما تم الحصول عليه بالصدفة، أو بالخطأ في المعاينة، يجب ألا يزيد عن 0.01 أو بمعنى آخر يقبل مقدار خطأ في صحة النتائج لا يزيد عن 0.01 أي أننا نشك بنسبة 1% في ما وجدناه في العينة غير موجود بالفعل في المجتمع، بعبارة الثقة نقول أننا واثقون بنسبة 99% أن ما وجدناه في العينة موجود فعلا في المجتمع.

مستوى المعنوية (Sig)، (احتمال الخطأ) (P-value): يظهر في مخرجات البرامج الإحصائية مثل Spss، وعلى أساسه يتم اختبار دلالة النتائج وهو يعبر أيضا عن قيمة المقارنة بين القيمة المحسوبة للاختبار (والتي تعبر عن ما هو كائن من خلال البيانات الميدانية) والقيمة المجدولة (التي تعبر عن ما يجب عليه أن تكون النتائج) وهذه الأخيرة يتم تحديدها من خلال مستوى الدلالة المعتمد من طرف الباحث وكذا درجات الحرية.

تحديد درجة الحرية : أن قوة العلاقة بين متغيرين لا يعني بأنها دالة إحصائية، فلتحديد الدلالة الإحصائية لمعامل الارتباط عن مستوى معين مثلا (0.05، 0.01) يجب مقارنة النتيجة المحصل عليها

بدرجة حرية تستخرج من الجدول النظري على أساس عدد المتغيرات التي يحسب الارتباط بينها ودرجات الحرية، وحيث درجات الحرية في معاملات الارتباك تساوي حجم العينة مطروح منها اثنين أي $df=n-2$ ، فإذا كانت قيمة معامل الارتباط المحسوبة أكبر أو تساوي القيمة الجدولية (الدرجات الحرة)، فإن الارتباط دال احصائياً. (بوحفص، 2013، ص 18) حيث توجد عدة عوامل تحدد الأسلوب الاحصائي المناسب وهي: حجم العينة، طبيعة المتغيرات وعددها، مستوى قياس المتغيرات، نوع التوزيع البيانات. طبيعة صياغة الفرضيات حيث تتمحور فرضيات دراستنا الحالية في:

- **الفرضيات الفروق:** حيث نقوم بتقدير الفروق والاختلافات في آراء وإجابات المستجوبين نحو الاتصال الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين في الإدارات الرياضية تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس - السن - المستوى التعليمي - الأقدمية في العمل) : وهذا من خلال الأساليب الإحصائية المعلمية التالية: اختبار (T-Test) للفرق بين متوسطي مجموعتين (Independent Samples Test). وقاعدة الرفض والقبول هي إذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولة عند مستوى الدلالة "0.01" أو احتمال الخطأ (sig) أقل من مستوى الدلالة "0.01"، فإننا نرفض H_0 ، ونقبل H_1 واختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) والقاعدة الرفض والقبول هي إذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولة أو احتمال الخطأ (sig) أقل من مستوى الدلالة "0.01"، فإننا نرفض H_0 ، ونقبل H_1 .
- **الفرضيات العلاقة الارتباطية:** حيث نقوم بدراسة العلاقة بين متغيرين وهذا من ذلك خلال: استخدامنا معامل الارتباط بيرسون (Correlation de Pearson)، ويستخدم لقياس اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين وتقع قيمة معامل الارتباط بين -1 إلى +1 وهذه القيمة تدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين، فإذا كنت القيمة كبيرة كافية بغض النظر عن الإشارة فإن العلاقة بين المتغيرين قوية، أما إشارة معامل الارتباط فإنها تدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين فإذا كانت الإشارة موجبة فإن زيادة قيم أحد المتغيرات ترافقها زيادة في المتغير الآخر أي العلاقة بينهما طردية والعكس صحيح، قاعدة الرفض والقبول هي إذا كانت قيمة 'r' المحسوبة أكبر من قيمة 'r' الجدولة عند مستوى الدلالة "0.01" ودرجة الحرية "98" فإننا نقبل الفرضية البديلة H_1 ونرفض الفرضية البديلة H_0 .

4-1- نتائج الفرضية الجزئية الأولى تفسيرها ومناقشتها:

- نص الفرضية البحث: توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الاتصال الإداري الرسمي والالتزام التنظيمي لدى عمال الإدارة الرياضية في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة.

لاختبار الفرضية نقوم بإعادة صياغتها إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01) إلى فرضية صفرية (H_0) (العدم) وفرضية بديلة (H_1) كما يلي:

- نص الفرضية الاحصائية:

الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين الاتصال الإداري الرسمي والالتزام التنظيمي لدى عمال الإدارة الرياضية في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة.

الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين الاتصال الإداري الرسمي والالتزام التنظيمي لدى عمال الإدارة الرياضية في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة.

الجدول رقم 21: يبين معامل الارتباط بيرسون بين متغير الاتصال الإداري الرسمي والالتزام التنظيمي

المتغيرات	عدد العينة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	R	R	القيمة الاحتمالية "Sig"	نتيجة الدلالة الإحصائية عند 0.01
			Std. Deviation	Mean	N		
الاتصال الإداري الرسمي	100	4.2507	0.50852	0.661**	0.256	0.000	دال احصائيا (العلاقة معنوية)
	100	4.2387	0.50507				

قيمة 'r' المجدولة عند مستوى الدلالة "0.01" هي 0.256 عند 98 df (2-tailed) Correlation is significant at the 0.01 level. **

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال الجدول رقم (21) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للمتغير الأول الاتصال الإداري الرسمي بلغ (4.2507) كما أن المتوسط الحسابي للمتغير الثاني الالتزام التنظيمي بلغ (4.2387) وبلغ معامل الارتباط بيرسون المحسوب بلغ (0.661) وهو أكبر من معامل الارتباط بيرسون المجدول الذي بلغ (0.256) عند مستوى الدلالة "0.01" ودرجة الحرية "98"، كما أن احتمال الخطأ (sig) = "0.000" هو أقل من مستوى الدلالة "0.01"، ومنه فإننا نقبل الفرضية البديلة H_1 ونرفض الفرضية البديلة H_0 ، أي أنه توجد علاقة

ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين الاتصال الإداري الرسمي والإلتزام التنظيمي لدى عمال الإدارة الرياضية في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة. أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين (الاتصال الإداري الرسمي - الإلتزام التنظيمي) موجبة أي طردية حيث كلما ازادت مستويات توفر الاتصال الإداري الرسمي يعقبه زيادة في مستويات الإلتزام التنظيمي حسب وجهة نظر عينة من الموظفين المستجوبين بمقر الوزارة، وبما أن نتائج العينة دالة إحصائيا عند 0.01 أي ما وجدناه من نتائج في العينة (100 موظف) واثقون وبنسبة 99% أنه يوجد فعلاً في المجتمع وعليه يمكن تعميم نتائج العينة على كامل مجتمع الدراسة وهذا ما يدعم نتيجة التي توصلنا إليها ويؤكد على صحة الفرضية الثانية والتي نصت على أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الاتصال الإداري الرسمي والإلتزام التنظيمي لدى عمال الإدارة الرياضية في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة.

وذكر الباحث احمد العيد أبو سعيد في كتابه مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين ان الاتصال الرسمي وهو الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في هيئة أو مؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظمها وتقاليدها. ويعتمد على الخطابات أو المذكرات أو التقارير. ويوجد في كل منطقة إنسانية ما يعرف بشبكة الاتصالات الرسمية أنواعها المختلفة والتي يتم تحديدها عند وضع الهيكل التنظيمي، لتوضيح كيفية الربط بين الوحدات المختلفة التي يتضمنها الهيكل. (ففي شبكة الاتصالات غير الرسمية يستطيع الناس أن يتكلموا مع من يريدون في أي وقت يشاءون، عن الموضوع الذي يرغبون التحدث فيه. وغالباً ما تنشأ شبكات الاتصالات الرسمية التي تتضمن وظائف شبكات الاتصال الرسمية، حيث أن إضفاء سمة رسمية على عملية الاتصال يكون مطلوباً، حتى نتجنب إرسال واستبدال البيانات العشوائية ومن فوائد هذه الشبكة الرسمية التنسيق بين النشاطات المختلفة للأفراد والوحدات الفرعية كذلك الاحتفاظ بخطوط السلطة، تسهيل تبادل البيانات داخل الجماعة أو المنظمة وضمان الانسياب الموجه للبيانات بين الوحدة الكبرى والبيئة الخارجية التي توجد فيها. (ابوسعيد، 2014، ص80)

ويعزى الباحث نتيجة العلاقة الارتباطية الموجبة بين الاتصال الإداري الرسمي والإلتزام التنظيمي لدى عمال الإدارة الرياضية في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة بأنه وبناء على ذلك يمكننا القول بان الاتصال الرسمي هو المحرك الأساسي الذي تلقف حوله كل المحاولات الراقية لتحقيق الغايات والأهداف والتي لا يمكن أن تكون إلا مشتركة انطلاقاً من ضرورة اعتماد تصور تكون بنائية العلاقات فيه ليست أداة ووسيلة وإنما هدفاً في حد ذاته بمعنى ضرورة مراعاة مختلف الظروف النفسية الاجتماعية والإنسانية للمورد البشري لتمكينه من بلوغ وإشباع حاجاته والتي على أساسه تتجدد أهداف المؤسسة .

وكذلك يرجع الباحث هذه النتيجة إلى وجود شبكة اتصالات رسمية تمكن انسياب المعلومات من أجل معرفة المهام والواجبات وشرح إجراءات العمل حرصاً منها على تعزيز فهمهم وتنشأة الموظف على إحترام العمل وتعديل سلوكه وتعزيز أدائه، ويحدد موضوع الاتصال مستقبل التنظيم واستمراريته في ظل التغيرات المتعاقبة وكيفية المحافظة على نسق العلاقات الوظيفية المميزة بل وتطويرها بما يتلاءم والتطورات التكنولوجية المتسارعة وهو أمر على غاية من الأهمية والذي يشترط منطقاً حد أدنى من الاستقرار المهني والعمل على القضاء على مظاهر دوران العمل، والمحافظة على الفئات المؤهلة وذوي الخبرة في العمل.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة **صوالحية غنية وعابدي 2019** لدمية بعنوان دور الاتصال الرسمي في تحقيق الرضى الوظيفي لدى العمال التنفيذيين والتي توصلت إلى أن أغلب المبحوثين يرون أن الاتصال الرسمي هو التفاعل المعلوماتي الدائم بين الإدارة والعمال، حيث تم رصد توازن بين نمطي الاتصال النازل والاتصال الصاعد داخل الديوان، وأقر أغلب المبحوثين أنهم راضون عن وظيفتهم، وراضون إلى حد ما على أسلوب اتصالات الرئيس بهم، وعليه تأكيد على وجود علاقة تكامل بين الاتصال الرسمي والرضا الوظيفي بالمؤسسة، وتفتت أيضاً دراسة **مصمّح بعنوان**: "أثر نظام الاتصالات الإدارية ف الأداء من وجهة نظر الموظفين الإداريين والمشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة ف محافظات الشمال". هدفت هذه الدراسة للتعرف عل اثر نظام الاتصالات الإدارية في الأهداف من وجهة نظر الموظفين الإداريين والمشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في محافظات الشمال أظهرت نتائج الدراسة أن هناك اثر ايجابي لنظام الاتصالات الإدارية المعمول به في جامعة القدس المفتوحة في الأهداف حيث آتت درجة الاستجابة بين مرتفعة بالى مرتفعة جدا على جميع مجالات الدراسة الخمس لم تظهر نتائج الدراسة أي فروق ذات دلالة إحصائية لأثر نظام الاتصالات الإدارية في الأهداف تبعا للمتغيرات الديموغرافية وتقوية الاتصالات الرسمية بكافة أنواعها لأنها تحد من الاتصالات غير الرسمية في الجامعة وتزيد من التفاعل الايجابي بين الموظفين المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسات العربية السابقة الذكر .

وإختلفت هذه الدراسة مع دراسة محمد زحاف 2016 التي التوصل إلى وجود علاقة إرتباطية طردية ضعيفة بين الاتصال النازل والولاء التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة وكذلك وجود علاقة إرتباطية عكسية ضعيفة بين الاتصال الصاعد والولاء التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة.

4-2- نتائج الفرضية الجزئية الثانية تفسيرها ومناقشتها:

- نص الفرضية البحث: توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الاتصال الإداري غير الرسمي والالتزام التنظيمي لدى عمال الإدارة الرياضية في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة.

لاختبار الفرضية نقوم بإعادة صياغتها إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01) إلى فرضية صفرية (H_0) (العدم) وفرضية بديلة (H_1) كما يلي:

- نص الفرضية الاحصائية:

الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين الاتصال الإداري غير الرسمي والالتزام التنظيمي لدى عمال الإدارة الرياضية في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة.

الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين الاتصال الإداري غير الرسمي والالتزام التنظيمي لدى عمال الإدارة الرياضية في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة.

الجدول رقم 22 : يبين معامل الارتباط بيرسون بين متغير الاتصال الإداري غير الرسمي والالتزام التنظيمي

المتغيرات	عدد العينة N	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	R المحسوبة	R الجدولية	القيمة الاحتمالية "Sig"	نتيجة الدلالة الإحصائية عند 0.01
الاتصال الإداري غير الرسمي	100	4.2280	0.47540	** 0.487	0.256	0.000	دال احصائيا (العلاقة معنوية)
الالتزام التنظيمي	100	4.2387	0.50507				

قيمة 'r' المجدولة عند مستوى الدلالة "0.01" هي 0.256 عند df=98 (2-tailed) Correlation is significant at the 0.01 level. **.

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال الجدول رقم (22) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للمتغير الأول الاتصال الإداري غير الرسمي بلغ (4.2280) كما أن المتوسط الحسابي للمتغير الثاني الالتزام التنظيمي بلغ (4.2387) وبلغ معامل الارتباط بيرسون المحسوب بلغ (0.487) وهو أكبر من معامل الارتباط بيرسون المجدول الذي بلغ (0.256) عند مستوى الدلالة "0.01" ودرجة الحرية "98"، كما أن احتمال الخطأ (sig) = "0.000" هو أقل من مستوى الدلالة "0.01"، ومنه فإننا نقبل الفرضية البديلة H_1 ونرفض الفرضية البديلة H_0 ، أي أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين الاتصال الإداري الرسمي والالتزام التنظيمي

لدى عمال الإدارة الرياضية في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة. أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين (الاتصال الإداري غير الرسمي - الالتزام التنظيمي) موجبة أي طردية حيث كلما ازادت مستويات توفر الاتصال الإداري غير الرسمي يَعتَبَرُ زيادة في مستويات الالتزام التنظيمي حسب وجهة نظر عينة من العمال المستجوبين بمقر الوزارة، وبما أن نتائج العينة دالة أحصائياً عند 0.01. أي ما وجدناه من نتائج من خلال العينة (100 عامل) واثقون وبنسبة 99% أنه يوجد فعلاً في المجتمع وعليه يمكن تعميم نتائج العينة على كامل مجتمع الدراسة وهذا ما يُدعم نتيجة التي توصلنا إليها ويؤكد على صحة الفرضية الثانية والتي نصت على أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الاتصال الإداري غير الرسمي والالتزام التنظيمي لدى عمال الإدارة الرياضية في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة.

ويعزى الباحث نتيجة العلاقة الارتباطية الموجبة بين الاتصال الإداري الغير رسمي والالتزام التنظيمي لدى عمال الإدارة الرياضية في مقر وزارة الشاب والرياضة بالجزائر العاصمة راجع إلى أن الاتصال غير الرسمي داخل المنظمة يتم بشكل عادي حيث يرى الموظفون أن الاتصال غير الرسمي له دور كبير في تطوير وزيادة المعلومات وطرق سير العملية الإدارية من خلال التعاون داخل جماعات العمل في المصلحة الواحدة وبث روح الجماعة مع بقية المصالح الأخرى وتسهيل عملية تدفق المعلومات كما يساهم في القضاء على الإشاعات، إن عدم التضييق على الاتصالات الغير الرسمية قبل الرؤساء والإطارات السامية للمؤسسة من خلال القيام بالعمل الاتصالي في جميع اتجاهاته سواء كانت أفقية أو عمودية فإن حرية الاتصال داخل المؤسسة وفق الأفراد العاملين بها حرية جعلهم يلبون حاجة من الحاجيات الأساسية وهي الحاجة إلى الانتماء والتقدير فإعطائهم هاته الميزة أثرت على الأفراد تأثيراً إيجابياً من خلال فهم العمل بشكل جيد مما يؤدي إلى أداء المهام بشكل جيد الذي يؤدي إلى زيادة التزامهم فالاتصال الغير رسمي لا يتعارض مع أهداف الإدارة ولا يعيق تقدمها بل هو عامل مساعد إذا استعمل بطريقة ايجابية فهو يساهم في العملية الاتصالية إذا كانت القنوات الرسمية لا تسير بالشكل المناسب.

ويذكر الباحث زيد عبوي ومحمد هاني القدومي في كتابه المفاهيم الإدارية الحديثة ان الاتصالات غير الرسمية هي التي تتم بين الأفراد رؤساء ومرؤوسين وزملاء بغض النظر عن موقعهم الوظيفي يتضمن هذا الاتصال العلاقات الشخصية والاجتماعية ولا توجد قناة محددة أو معروفة لدى الإدارة لهذا النوع من الاتصال، ولا يمكن رؤيته على الخريطة التنظيمية. وإنما يجري بشكل عفوي، وغير رسمي، وغير مكتوب، وغير موقوت، أو محدد بفترة زمنية أو مرحلة معينة من مراحل العمل، وإنما هو مستمر وينقطع، وينساب ويتعطل، حسب ديناميكية الجماعة أو التنظيم الغير رسمي. ويمكن إيجاز أهم صفات الاتصالات غير

الرسمية السرعة في نقل المعلومات بطريقة أسرع من تلك التي تنقل عن طريق الاتصالات الرسمية كذلك صدق المعلومات المنقولة حيث أن حوالي 75% من المعلومات التي تأتي من خلال الاتصالات غير الرسمية هي معلومات دقيقة وصادقة، وهنا يجب التمييز بين الاتصالات غير الرسمية والإشاعة وايضا فعالية المعلومات حيث تصل هذه المعلومات إلى الأشخاص الذين تهمهم هذه المعلومات، ولكن ليس لهم مصلحة بها. (عبوي والقدومي، 2015، ص256)

وتتفق هذه الدراسة دراسة شسبية هدفت الدراسة إلى إبراز دور الاتصال الداخلي وأثره على تماسك جماعات العمل داخل المؤسسة فقد تطرقنا إلى دراسة الاتصال الرسمي وغير الرسمي ودورهما في تحديد سير العملية الاتصالية وأثرهما على تماسك جماعات العمل داخل المؤسسة، ومن أهم النتائج المتوصل إليها أن معظم القرارات والمعلومات والقوانين التي تصل إلى العمال تكون وفق النمط الاتصالي النازل أي من أعلى هرم إلى أدناه، والذي بدوره يساهم في تحديد سهولة سير العملية الاتصالية بين العمال مما ينتج عنها تماسك العمال فيما بينهم نتيجة لدرايتهم وإطلاعهم بها وإعطائهم أهمية داخل المؤسسة وإشراكهم فيها أيضا الدور الكبير للاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة من خلال شبكة العلاقات الاجتماعية وطبيعتها التي تنشأ بين العمال نظرا للطبيعة الإنسانية للبشر فإنها تجعلهم يتعايشون ويحتكون مع بعضهم البعض نتيجة لاحتكاكهم وتواصلهم اليومي الذي يساهم في سهولة انتشار المعلومات وتدفعها بينهم مما يخلق أشكال التضامن والتعاون بينهم وبالتالي يزيد من قوة روح الجماعة وتماسكها داخل المؤسسة، وإختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة القحطاني، ظافر بن جرمان بن سعيدان 2016: واقع الاتصال الإداري بين إدارة التعليم ومدارس البنين في محافظة القويعية. هدفت إلى بيان المفهوم العام للاتصال الإداري ووظائفه بين إدارة التعليم، ومدارس البنين بمحافظة القويعية بالمملكة العربية السعودية، وتحديد مدى فاعلية الاتصال الإداري، والتعرف على أساليب وتقنيات الاتصال الإداري بين إدارات التعليم ومدارس البنين، وبينت النتائج كذلك أن فاعلية الاتصال الإداري بين إدارة التعليم ومدارس البنين جاءت بدرجة كبيرة في إيجاد إدارة التعليم لنظام اتصال ميسر، واهتمام بتنفيذ عملية الاتصال؛ بهدف إشراك المدارس في صناعة القرارات التعليمية، واتباع أسلوب الاتصالات غير الرسمية، وأن أهم معوقات الاتصال الإداري هو ضعف مهارة بعض المديرين في صياغة التقارير، وفي استخدام أساليب الاتصال الحديثة مثل الانترنت، وفي إدارة الوقت.

4-3- نتائج الفرضية الجزئية الثالثة تفسيرها ومناقشتها:

نص فرضية البحث: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للاتصال الإداري والالتزام التنظيمي في إستجابات عينة الدراسة تعزى إلى المتغيرات التالية: الجنس - السن - المستوى التعليمي - الأقدمية في العمل. لاختبار الفرضية نقوم بإعادة صياغتها إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) إلى فرضية صفرية (H_0) (العدم) وفرضية بديلة (H_1) كما يلي:

- نص الفرضية الاحصائية:

الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) للاتصال الإداري والالتزام التنظيمي في إستجابات عينة الدراسة تعزى إلى المتغيرات التالية: الجنس - السن - المستوى التعليمي - الأقدمية في العمل.

الفرضية البديلة (H_1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) للاتصال الإداري والالتزام التنظيمي في إستجابات عينة الدراسة تعزى إلى المتغيرات التالية: الجنس - السن - المستوى التعليمي - الأقدمية في العمل.

أولاً: دراسة الفروق في اتجاهات المستجوبين نحو مستويات تطبيق الاتصال الإداري تعزى إلى المتغيرات (الجنس - السن - المستوى التعليمي - الأقدمية في العمل).

الجدول رقم 23 : بين نتائج اختبار الفرق بين المتوسطات أراء المستجوبين نحو مستويات تطبيق الاتصال الإداري تعزى إلى المتغيرات (الجنس - السن - المستوى التعليمي - الأقدمية في العمل)

آراء المستجوبين نحو المتغير الدراسة حسب فئات كل من متغير:	حالة دراسة الفروق	نوع الاختبار الاحصائي المستخدم	قيمة المحسوبة للاختبار	Sig. القيمة الاحتمالية	الدلالة احصائية	النتيجة عند مستوى الدلالة 0.01
الجنس	دارسة الفروق بين فئتين فقط (تكور/اناث)	Independent Samples Test T- test	0.793	0.430	غير دال إحصائياً	لا توجد اختلافات (فروق) بين المستجوبين حسب فئات متغير الجنس
السن	دارسة الفروق بين أكثر من فئتين حسب كل متغير	اختبار تحليل التباين الأحادي One-way-ANOVA F- test	1.898	0.135	غير دال إحصائياً	لا توجد اختلافات (فروق) حسب فئات متغير السن
المستوى التعليمي			0.088	0.966	غير دال إحصائياً	لا توجد اختلافات (فروق)
الأقدمية في العمل			0.669	0.615	غير دال إحصائياً	لا توجد اختلافات (فروق)

(T=2.6327) الجدولية عند مستوى (0.01) و df=n-2=98

(F=4.022) الجدولية عند مستوى (0.01) و df₁=K-1=3 و df₂=n-K=96

(F=3.5508) الجدولية عند مستوى (0.01) و df₁=K-1=4 و df₂=n-K=95

حيث: n تمثل عدد افراد عينة الدراسة (100)، K : تمثل عدد المجموعات (الفئات) المتغير الديمغرافي

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

• حسب المتغير (الجنس) :

نجد أن: قيمة (T) المحسوبة بلغت (T=0.793) وهي أقل من قيمة T المجدولة التي بلغت قيمتها (2.6327)، عند درجة الحرية "98"، ومستوى الدلالة "0.01"، والقيمة الاحتمالية (Sig = 0.430) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.01 ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد العينة المستجوبين بين فئات متغير الجنس (ذكور، إناث) نحو ادراكهم لمستويات الاتصال الإداري في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة. أي مهما اختلف نوع العمال المستجوبين فإنه لهما نفس اتجاه (الآراء) مستوى تطبيق الاتصال الإداري بالمؤسسة محل الدراسة.

• حسب المتغير (السن) :

نجد أن: قيمة (F) المحسوبة بلغت (F=1.898) وهي أقل من قيمة F المجدولة التي بلغت قيمتها (4.022)، عند درجة الحرية عند مستوى الدلالة (0.01) ودرجة الحرية $df_1 = 3$ و $df_2 = 96$ ، والقيمة الاحتمالية (Sig = 0.135) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.01 ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد العينة المستجوبين بين فئات متغير السن (أقل من 30 سنة، من 30 إلى أقل 40 سنة، من 40 إلى أقل 50 سنة، 50 سنة فأكثر) نحو ادراكهم لمستويات الاتصال الإداري في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة. أي مهما اختلف الفئات العمرية للعمال المستجوبين فإنه لهما نفس اتجاه (الآراء) مستوى تطبيق الاتصال الإداري بالمؤسسة محل الدراسة.

• حسب المتغير (المستوى التعليمي):

نجد أن: قيمة (F) المحسوبة بلغت (F=0.088) وهي أقل من قيمة F المجدولة التي بلغت قيمتها (4.022)، عند درجة الحرية عند مستوى الدلالة (0.01) ودرجة الحرية $df_1 = 3$ و $df_2 = 96$ ، والقيمة الاحتمالية (Sig = 0.966) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.01 ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد العينة المستجوبين بين فئات متغير المستوى التعليمي (متوسط، ثانوي، جامعي، غير ذلك) نحو ادراكهم لمستويات الاتصال الإداري في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة. أي مهما اختلف المؤهلات العلمية للعمال المستجوبين فإنه لهما نفس اتجاه (الآراء) مستوى تطبيق الاتصال الإداري بالمؤسسة محل الدراسة.

• حسب المتغير (الأقدمية في العمل) :

نجد أن: قيمة (F) المحسوبة بلغت (F=0.669) وهي أقل من قيمة F المجدولة التي بلغت قيمتها (3.5508)، عند درجة الحرية عند مستوى الدلالة (0.01) ودرجة الحرية $df_1=4$ و $df_2=95$ ، والقيمة الاحتمالية (Sig =0.615) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.01 ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد العينة المستجوبين بين فئات متغير الأقدمية في العمل (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، من 10 إلى أقل من 15 سنة، من 15 إلى أقل من 20 سنة، من 20 إلى أقل من 25 سنة) نحو ادراكهم لمستويات الاتصال الإداري في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة. أي مهما اختلف المؤهلات العلمية للعمال المستجوبين فانه لهما نفس اتجاه (الآراء) مستوى تطبيق الاتصال الإداري بالمؤسسة محل الدراسة.

ثانيا: دراسة الفروق في اتجاهات المستجوبين نحو توفر مستويات الالتزام التنظيمي تعزى إلى المتغيرات (الجنس - السن - المستوى التعليمي - الأقدمية في العمل).

الجدول رقم 24 : يبين نتائج اختبار الفرق بين المتوسطات آراء المستجوبين نحو توفر مستويات الالتزام التنظيمي تعزى إلى المتغيرات (الجنس - السن - المستوى التعليمي - الأقدمية في العمل)

آراء المستجوبين نحو المتغير الدراسة حسب فئات كل من متغير:	حالة دراسة الفروق	نوع الاختبار الاحصائي المستخدم	قيمة المحسوبة للاختبار	Sig. القيمة الاحتمالية	الدالة احصائية	النتيجة عند مستوى الدلالة 0.01
الجنس	دراسة الفروق بين فئتين فقط (ذكور/إناث)	Independent Samples Test T- test	2.987	0.004	دال إحصائيا	توجد اختلافات (فروق) بين المستجوبين حسب فئات متغير الجنس
السن	دراسة الفروق بين أكثر من فئتين حسب كل متغير	اختبار تحليل التباين الأحادي One-way- ANOVA F- test	2.642	0.054	غير دال إحصائيا	لا توجد اختلافات (فروق) حسب فئات متغير السن
المستوى التعليمي			0.618	0.605	غير دال إحصائيا	لا توجد اختلافات (فروق)
الأقدمية في العمل			1.150	0.338	غير دال إحصائيا	لا توجد اختلافات (فروق)

$df=n-2=98$ و $(T=2.6327)$ الجدولية عند مستوى (0.01)
 $df_1=K-1=3$ و $df_2=n-K=96$ و $(F=4.022)$ الجدولية عند مستوى (0.01)
 $df_1=K-1=4$ و $df_2=n-K=95$ و $(F=3.5508)$ الجدولية عند مستوى (0.01)
 حيث: n تمثل عدد أفراد عينة الدراسة (100)، K : تمثل عدد المجموعات (الفئات) المتغير الديمغرافي

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

• حسب المتغير (الجنس) :

نجد أن: قيمة (T) المحسوبة بلغت (T=2.987) وهي أكبر من قيمة T المجدولة التي بلغت قيمتها (2.6327)، عند درجة الحرية "98"، ومستوى الدلالة "0.01"، والقيمة الاحتمالية (Sig = 0.004) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01 ومنه توجد فروق دالة إحصائية أي توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد العينة المستجوبين بين فئات متغير الجنس (ذكور، إناث) نحو ادراكهم لمستويات الالتزام التنظيمي في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة. أي مهما اختلف نوع للعمال المستجوبين فانه لهما نفس اتجاه (الآراء) توفر مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

• حسب المتغير (السن) :

نجد أن: قيمة (F) المحسوبة بلغت (F=2.642) وهي أقل من قيمة F المجدولة التي بلغت قيمتها (4.022)، عند درجة الحرية عند مستوى الدلالة (0.01) ودرجة الحرية $df_1 = 3$ و $df_2 = 96$ ، والقيمة الاحتمالية (Sig = 0.054) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.01 ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد العينة المستجوبين بين فئات متغير السن (أقل من 30 سنة، من 30 إلى أقل 40 سنة، من 40 إلى أقل 50 سنة، 50 سنة فأكثر) نحو ادراكهم لمستويات الالتزام التنظيمي في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة. أي مهما اختلف الفئات العمرية للعمال المستجوبين فانه لهما نفس اتجاه (الآراء) توفر مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

• حسب المتغير (المستوى التعليمي) :

نجد أن: قيمة (F) المحسوبة بلغت (F=0.618) وهي أقل من قيمة F المجدولة التي بلغت قيمتها (4.022)، عند درجة الحرية عند مستوى الدلالة (0.01) ودرجة الحرية $df_1 = 3$ و $df_2 = 96$ ، والقيمة الاحتمالية (Sig = 0.605) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.01 ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد العينة المستجوبين بين فئات متغير المستوى التعليمي (متوسط، ثانوي، جامعي، غير ذلك) نحو ادراكهم لمستويات الالتزام التنظيمي في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة. أي مهما اختلف المؤهلات العلمية للعمال المستجوبين فانه لهما نفس اتجاه (الآراء) توفر مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

• حسب المتغير (الاقدمية في العمل) :

نجد أن: قيمة (F) المحسوبة بلغت (F=1.150) وهي أقل من قيمة F المجدولة التي بلغت قيمتها (3.5508)، عند درجة الحرية عند مستوى الدلالة (0.01) ودرجة الحرية $df_1 = 4$ و $df_2 = 95$ ، والقيمة

الاحتمالية ($Sig = 0.338$) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.01 ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد العينة المستجوبين بين فئات متغير **الأقدمية في العمل** (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، من 10 إلى أقل من 15 سنة، من 15 إلى أقل من 20 سنة، من 20 إلى أقل من 25 سنة) نحو ادراكهم لمستويات الالتزام التنظيمي في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة. أي مهما اختلف المؤهلات العلمية للعمال بين المستجوبين فانه لهما نفس اتجاه (الآراء) توفر مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

استنتاج: من نتائج أعلاه توصلنا إلى أنه لا توجد فروق في إجابات المستجوبين نحو توفر وتطبيق المتغيرات (الاتصال الإداري ، الالتزام التنظيمي) **تعزى إلى المتغيرات (الجنس - السن - المستوى التعليمي - الأقدمية في العمل)** حسب وجهة نظر عينة من للعمال المستجوبين بمقر الوزارة، وبما أن نتائج العينة دالة إحصائية عند 0.01 أي ما وجدناه من نتائج من خلال العينة (100 عامل) واثقون ونسبة 99% أنه يوجد فعلاً في المجتمع وعليه يمكن تعميم نتائج العينة على كامل مجتمع الدراسة وهذا ما يدعم نتيجة التي توصلنا إليها ويؤكد على صحة الفرضية الثالثة والتي نصت على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للاتصال الإداري والالتزام التنظيمي في إستجابات عينة الدراسة **تعزى إلى المتغيرات التالية: الجنس - السن - المستوى التعليمي - الأقدمية في العمل**. وضمن هذه النتيجة العامة توصلنا إلى نتيجة حزئية وأنه يوجد اختلاف في آراء المستجوبين بين نوع المستجوب (ذكر / اناث) اتجاه مستوى تطبيقهم للالتزام التنظيمي بالوزارة وأن هذا الالتزام هو لصالح الاناث، أي أن العاملات أكثر التزام بالجانب التنظيمي ب في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة.

بالنسبة للمتغير المستقل الاتصال الإداري

• بالنسبة لمتغير الجنس

بالنسبة إلى الاتصال الإداري نجد أن: قيمة (T) المحسوبة بلغت ($T=0.793$) وهي أقل من قيمة T المجدولة التي بلغت قيمتها (2.6327)، عند درجة الحرية "98"، ومستوى الدلالة "0.01"، والقيمة الاحتمالية ($Sig = 0.430$) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.01 ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد العينة المستجوبين بين فئات متغير الجنس (ذكور، اناث) نحو ادراكهم لمستويات الاتصال الإداري في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة. أي مهما اختلف نوع العمال المستجوبين فانه لهما نفس اتجاه (الآراء) مستوى تطبيق الاتصال الإداري بالمؤسسة محل الدراسة.

• بالنسبة لمتغير السن

بالنسبة للاتصال الإداري نجد أن: قيمة (F) المحسوبة بلغت (F=1.898) وهي أقل من قيمة F المجدولة التي بلغت قيمتها (4.022)، عند درجة الحرية عند مستوى الدلالة (0.01) ودرجة الحرية $df_1=3$ و $df_2=96$ ، والقيمة الاحتمالية (Sig = 0.135) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.01 ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد العينة المستجوبين بين فئات متغير السن (أقل من 30 سنة، من 30 إلى أقل 40 سنة، من 40 إلى أقل 50 سنة، 50 سنة فأكثر) نحو ادراكهم لمستويات الاتصال الإداري في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة. أي مهما اختلف الفئات العمرية للعمال المستجوبين فانه لهما نفس اتجاه (الآراء) مستوى تطبيق الاتصال الإداري بالمؤسسة محل الدراسة.

• بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي:

بالنسبة إلى الاتصال الإداري نجد أن: قيمة (F) المحسوبة بلغت (F=0.088) وهي أقل من قيمة F المجدولة التي بلغت قيمتها (4.022)، عند درجة الحرية عند مستوى الدلالة (0.01) ودرجة الحرية $df_1=3$ و $df_2=96$ ، والقيمة الاحتمالية (Sig = 0.966) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.01 ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد العينة المستجوبين بين فئات متغير المستوى التعليمي (متوسط، ثانوي، جامعي، غير ذلك) نحو ادراكهم لمستويات الاتصال الإداري في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة. أي مهما اختلف المؤهلات العلمية للعمال المستجوبين فانه لهما نفس اتجاه (الآراء) مستوى تطبيق الاتصال الإداري بالمؤسسة محل الدراسة.

• بالنسبة لمتغير الاقدمية في العمل

بالنسبة للاتصال الإداري نجد أن: قيمة (F) المحسوبة بلغت (F=0.669) وهي أقل من قيمة F المجدولة التي بلغت قيمتها (3.5508)، عند درجة الحرية عند مستوى الدلالة (0.01) ودرجة الحرية $df_1=4$ و $df_2=95$ ، والقيمة الاحتمالية (Sig = 0.615) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.01 ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد العينة المستجوبين بين فئات متغير الأقدمية في العمل (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل 10 سنوات، من 10 إلى أقل 15 سنة، من 15 إلى أقل 20 سنة، من 20 إلى أقل 25 سنة) نحو ادراكهم لمستويات الاتصال الإداري في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة. أي مهما اختلف المؤهلات العلمية للعمال المستجوبين فانه لهما نفس اتجاه (الآراء) مستوى تطبيق الاتصال الإداري بالمؤسسة محل الدراسة.

يفسر الباحث عدم دلالة الفروق الفردية المتمثلة بالمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل) إلى طبيعة النظام المطبق فيها، حيث لا يفرق في قوانينه ومراسيمه بين العمال في مختلف المناصب الإدارية التي يعملون فيها، أي أن هناك مساواة في المعاملة بين العمال، كما يرجع السبب أيضا إلى طبيعة العمل التي تتساوى فيها المكانة المهنية للموظفين وظروف العمل، كما أن الإجراءات الإدارية في المؤسسة متشابهة بحق كل العمال.

حيث تتفق هذه النتائج مع النتائج التي توصل إليها **محمد زحاف** بعنوان الاتصال الرسمي وعلاقته بالولاء التنظيمي،

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الاتصال الرسمي والولاء التنظيمي لدى العاملين في الإدارة الرياضية. من خلال الاتصال الرسمي والولاء التنظيمي لدى العمال في الإدارة الرياضية تعزى للمتغيرات الجنس، السن والمستوى التعليمي والأقدمية في العمل. التوصل إلى النتائج التالية: عدم وجود فروق بين العمال في الإدارة الرياضية حسب المتغيرات الشخصية (السن، الجنس، المستوى التعليمي الأقدمية). كما تتفق مع دراسة **الزوبير جنيدي وإقبال العربي** بعنوان : الاتصال الغير الرسمي وعلاقته بالاداء الوظيفي حيث تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مستويات الاتصال غير الرسمي وأداء العاملين ومحاولة الكشف عن مستوى ونوع العلاقة بين الاتصال غير الرسمي وأداء العاملين، كما تهدف الدراسة إلى تحديد الفروق في مستوى أداء العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، الأقدمية، المستوى التعليمي).، توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، الأقدمية، المستوى التعليمي). كما انفتقت مع دراسة عياد (2005) بعنوان واقع الاتصال الإداري وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحم، وهدفت إلى التعرف على واقع الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة بين متوسطات استجابة عينة الدراسة نحو واقع الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية تعزى لمتغيرات الدراسة وهي:، الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة.

واختلفت مع دراسة الفارسي (2000) نمط الاتصال الإداري السائد بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية هدفت الدراسة إلى معرفة نمط الاتصال الإداري السائد بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية، وقد توصلت إلى نتائج

التالية : وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في 0.05 لإتصال الإداري تعزى لمتغير (الجنس السن، المؤهل العلمي) ولصالح الدبلوم فأقل، والخبرة الإدارية لصالح فئة (10.6) سنوات.

بالنسبة للمتغير التابع الالتزام التنظيمي

• بالنسبة لمتغير الجنس

بالنسبة إلى الالتزام التنظيمي نجد أن: قيمة (T) المحسوبة بلغت (T=2.987) وهي أكبر من قيمة Tالمجدولة التي بلغت قيمتها (2.6327)، عند درجة الحرية "98"، ومستوى الدلالة "0.01"، والقيمة الاحتمالية (Sig =0.004) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01 ومنه توجد فروق دالة إحصائية أي توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد العينة المستجوبين بين فئات متغير الجنس (ذكور، إناث) نحو ادراكهم لمستويات الالتزام التنظيمي في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة، أي انه وجد اختلاف في آراء المستجوبين بين نوع المستجوب (ذكر / إناث) اتجاه مستوى تطبيقهم للالتزام التنظيمي بالوزارة وأن هذا الالتزام هو لصالح الإناث، أي أن العاملات أكثر التزام بالجانب التنظيمي ب في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة.

حيث إتفقت نتائج الفرضية مع دراسة سمية جقيدل (2015)، بعنوان العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط، حيث هدفت الدراسة لتعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة، وكذلك التعرف على مستوى الفروق بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة باختلاف المتغيرات الديمغرافية "الجنس، الأقدمية، المستوى التعليمي" ولقد توصل الباحث إلى بأنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس جاءت لصالح الإناث واختلفت مع دراسة سامي ابراهيم حماد حنونة " بعنوان " قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة " رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الاعمال، الجامعة الاسلامية غزة، 2006، حيث توصلت الدراسة إلى وجود فروق بين مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والمتغيرات الديمغرافية التالية : (السن، مستوى التعليمي، ، مدة الخدمة، المستوى الوظيفي) في حين أظهرت النتائج عدم وجود علاقة في مستوى الالتزام تعزى إلى متغير الجنس ومكان العمل.

• بالنسبة لمتغير السن :

اما الالتزام التنظيمي ف نجد أن: قيمة (F) المحسوبة بلغت (F=2.642) وهي أقل من قيمةFالمجدولة التي بلغت قيمتها (4.022)، عند درجة الحرية عند مستوى الدلالة (0.01) ودرجة الحرية $df_1=3$ و $df_2=96$ ، والقيمة الاحتمالية (Sig =0.054) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.01 ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد العينة المستجوبين بين فئات متغير السن (أقل من 30 سنة، من 30 إلى أقل 40 سنة، من 40 إلى أقل 50 سنة، 50 سنة فأكثر) نحو ادراكهم لمستويات الالتزام التنظيمي في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة. أي مهما اختلف الفئات العمرية للعمال المستجوبين فانه لهما نفس اتجاه (الأراء) توفر مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

• بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي :

اما بالنسبة للالتزام التنظيمي فنجد أن: قيمة (F) المحسوبة بلغت (F=0.618) وهي أقل من قيمةFالمجدولة التي بلغت قيمتها (4.022)، عند درجة الحرية عند مستوى الدلالة (0.01) ودرجة الحرية $df_1=3$ و $df_2=96$ ، والقيمة الاحتمالية (Sig =0.605) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.01 ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد العينة المستجوبين بين فئات متغير المستوى التعليمي (متوسط، ثانوي، جامعي، غير ذلك) نحو ادراكهم لمستويات الالتزام التنظيمي في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة. أي مهما اختلف المؤهلات العلمية للعمال المستجوبين فانه لهما نفس اتجاه (الأراء) توفر مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

• بالنسبة للأقدمية في العمل :

اما بالنسبة إلى الالتزام التنظيمي فنجد أن: قيمة (F) المحسوبة بلغت (F=1.150) وهي أقل من قيمةFالمجدولة التي بلغت قيمتها (3.5508)، عند درجة الحرية عند مستوى الدلالة (0.01) ودرجة الحرية $df_1=4$ و $df_2=95$ ، والقيمة الاحتمالية (Sig =0.338) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.01 ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد العينة المستجوبين بين فئات متغير الأقدمية في العمل (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، من 10 إلى أقل من 15 سنة، من 15 إلى أقل من 20 سنة، من 20 إلى أقل من 25 سنة) نحو ادراكهم لمستويات الالتزام التنظيمي في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة. أي مهما اختلف المؤهلات العلمية للعمال المستجوبين فانه لهما نفس اتجاه (الأراء) توفر مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

ويفسر الباحث عدم دلالة الفروق الفردية المتمثلة بمتغير السن إلى أن السياسات التي تمارسها المؤسسة موحدة دون أن يكون لمتغير العمر إعتبارات من شأنها تحدث فرقاً في توجيهات العاملين حول هذه المجالات، كما أن سن الأفراد لا يلعب دور في تحمل المسؤولية والولاء للعمل والرغبة والإستمرار في العمل، وهذا مؤشر على أن العمر لا يؤثر على رؤية أفراد المجتمع في ضوء وجودهم في بيئة عمل واحدة وتأثرهم بثقافة تنظيمية واحدة، كما يفسر الباحث ذلك إلى أن مهام وواجبات الوظيفة لا تتعلق بسن العامل كما أن الأنظمة تطبق على مختلف الأعمار.

كذلك عدم دلالة الفروق الفردية التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي إلى أنه بالرغم من إختلاف المستوى التعليمي إلا أن كل هذه الأنواع تخضع في النهاية إلى مناخ عمل متشابه، وأن العمال في تعاملاتهم مع بعض لا يفرقون بين العامل ذو المؤهل الجامعي أو الثانوي أو المتوسط الأمر الذي يقلل من فرصة ظهور فروق في إجابات أفراد العينة، كما يفسر الباحث ذلك بوجود رؤية متشابهة لأفراد عينة الدراسة مهما إختلف مؤهلهم العلمي إتجاه أسئلة المحاور المذكورة آنفاً، كما يعزى الباحث ذلك إلى أن نظم التعيين والترقية تسير وفق قوانين تطبق على جميع العاملين حسب مؤهلهم العلمي ويخضعون لبرامج تدريبية كل حسب تخصصه، وأيضاً لطبيعة الأعمال والخدمات التي يقدمها العاملين في إدرات ومديريات مقر وزارة الشباب والرياضة لا تحتاج لمؤهلات علمية من الدرجات العليا، إضافة لكونها من الخدمات التي لا تحتاج لشهادات متخصصة وبإمكان العاملين تعلمها وتأديتها من خلال التدريب والممارسة عليها.

وأيضاً عدم دلالة الفروق الفردية لمتغير الأقدمية في المؤسسة إلى أن العاملين يعملون في ظروف عمل متشابهة، بإضافة إلى أن العاملين ينظرون إلى واقع المناخ التنظيمي في هذه المؤسسة بمنظار واحد.

كما يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن خدمة العمال الإداريين في المؤسسة محدودة في الأعمال الميدانية مما يجعلهم متفقيين وبإختلاف سنوات خبرتهم في رؤيتهم لمدى ممارسة العملية الاتصالية بأبعادها الرسمي وغير الرسمي، وكذلك في مستويات الإلتزام التنظيمي لديهم، إضافة إلى وجود عوامل أخرى تجعل من سنوات الخدمة ليس لها تأثير مثل العدد الكبير من الدورات التدريبية الحتمية والتخصصية وغيرها من البرامج التدريبية التي يلتحق بها العاملين في هذه المؤسسة والتي تلعب دوراً في توحيد فهمهم لطبيعة العمل، الأمر الذي يجعلهم يكونون آرائهم وإتجاهاتهم مما يعزز من ولائهم للمؤسسة، أي لا تأثر سنوات خبرة أفراد عينة الدراسة على درجة موافقتهم على تلك الممارسات وإسهامها في تحقيق الإلتزام التنظيمي لهم.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة "مقبل ضيف الله مقبل الحربي 2006 «بعنوان" أثر العدالة التنظيمية والمتغيرات الشخصية على الإلتزام التنظيمي، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن الأبعاد المختلفة للعدالة

التنظيمية تؤثر بشكل معنوي على الأبعاد المختلفة للالتزام التنظيمي، كما أظهرت نتائج الدراسة أن أنه لا يوجد فروق معنوية لسن، للمستوى التعليمي، والاقدمية على الأنواع المختلفة للالتزام التنظيمي. كما اتفقت مع دراسة ياسر فتحي الهنداوي 2002: بعنوان العلاقة بين الالتزام التنظيمي وضغوط العمل الإداري لدي مديري المدارس الابتدائية في مصر هدف البحث إلى تحقيق عدة أهداف منها: الكشف عن العلاقة بين الالتزام التنظيمي وضغوط العمل الإداري لدي مديري المدارس الابتدائية في مصر، والاستفادة من ذلك في التوصل إلى مجموعة مقترحات إجرائية لتفعيل هذه العلاقة بما يؤدي إلى تعزيز الالتزام التنظيمي لدي المديرين وتنشيط ضغوط العمل الإيجابية ومواجهة ضغوط العمل السلبية لديهم، كما توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الابتدائية في ضغوط العمل (الإيجابية والسلبية) طبقا لاختلاف كل من (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة الإدارية).

واختلفت نتائج هذه الفرضية مع دراسة الفهداوي 2005: بعنوان " دور فرق العمل في الالتزام التنظيمي، حيث هدفت الدراسة إلى: تحليل دور فرق العمل في الالتزام التنظيمي والتعرف على أهمية فرق العمل والالتزام التنظيمي وكذا التعرف على مدى العلاقة والمؤثرات القائمة بين أبعاد فرق العمل بجميع أبعادها والالتزام التنظيمي بجميع أبعاده وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن تصورات المبحوثين إزاء أبعاد فرق العمل كانت متوسطة ثمة علاقة ارتباطيه قوية دالة من أبعاد العمل للالتزام التنظيمي، وإن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين إزاء دور أبعاد فرق العمل في الالتزام التنظيمي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (السن، المستوى التعليمي والوظيفي، الخبرة)

كما اختلفت مع دراسة سامي ابراهيم حماده 2002 بعنوان " قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة " ولقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وكذلك معرفة مدى تأثير بعض العوامل الديموغرافية الخاصة بالموظفين على مستويات التزامهم التنظيمي مثل (الجنس - العمر - مستوى التعليم - سنوات الخدمة - المستوى الوظيفي - مكان العمل - نوع الوظيفة).

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى عالي من الالتزام لدى موظفي الجامعة الفلسطينية بقطاع غزة، كما وأشارت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعة الفلسطينية بقطاع غزة والمتغيرات الديموغرافية التالية (العمر -

مستوى التعليم -نوع الوظيفة- مدة الخدمة بالجامعة -المستوى الوظيفي)، في حين أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير (الجنس - مكان العمل)

اختلفت أيضاً مع دراسة "سمية جقيدل" التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية في العمل، واختلفت أيضاً مع دراسة "رابح برباخ" الذي أكدت دراسته على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى عمال المركبات الرياضية حول درجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

4-4- اختبار الفرضية العامة:

نص الفرضية البحث: توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الاتصال الإداري والالتزام التنظيمي لدى عمال الإدارة الرياضية في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة.

لاختبار الفرضية نقوم بإعادة صياغتها إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) إلى فرضية صفرية (H_0) (العدم) وفرضية بديلة (H_1) كما يلي:

نص الفرضية الاحصائية:

الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين الاتصال الإداري والالتزام التنظيمي لدى عمال الإدارة الرياضية في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة.

الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين الاتصال الإداري والالتزام التنظيمي لدى عمال الإدارة الرياضية في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة.

الجدول رقم 25 : يبين معامل الارتباط بيرسون بين متغير الاتصال الإداري والالتزام التنظيمي

المتغيرات	عدد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	R المحسوبة	R الجدولية	القيمة الاحتمالية "Sig"	نتيجة الدلالة الإحصائية عند 0.01
الاتصال الإداري	100	4.2393	0.43907	0.646**	0.256	0.000	دال احصائياً (العلاقة معنوية)
الالتزام التنظيمي	100	4.2387	0.50507				

قيمة 'r' الجدولة عند مستوى الدلالة "0.01" هي 0.256 عند ** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed) df=98

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال الجدول رقم (25) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للمتغير الأول الاتصال الإداري بلغ (4.2393) كما أن المتوسط الحسابي للمتغير الثاني الإلتزام التنظيمي بلغ (4.2387) وبلغ معامل الارتباط بيرسون المحسوب بلغ (0.646) وهو أكبر من معامل الارتباط بيرسون المجدول الذي بلغ (0.256) عند مستوى الدلالة "0.01" ودرجة الحرية "98"، كما أن إحتمال الخطأ $(sig) = 0.000$ هو أقل من مستوى الدلالة "0.01"، ومنه فإننا نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية البديلة H0، أي أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين الاتصال الإداري والإلتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة. وأن اتجاه العلاقة بين المتغيرين (الاتصال الإداري - الإلتزام التنظيمي) موجبة أي طردية حيث كلما ازادت مستويات توفر الاتصال الإداري يَعتَقبه زيادة في مستويات الإلتزام التنظيمي حسب وجهة نظر عينة من العمال المستجوبين بمقر الوزارة، وبما أن نتائج العينة دالة أحصائيا عند 0.01، أي ما وجدناه من نتائج من خلال العينة (100 عامل) واثقون وبنسبة 99% أنه يوجد فعلاً في المجتمع وعليه يمكن تعميم نتائج العينة على كامل مجتمع الدراسة وهذا ما يُدعم نتيجة التي توصلنا إليها ويؤكد على صحة الفرضية العامة والتي نصت على أنه توجد علاقة إرتباطيه موجبة بين الاتصال الإداري والإلتزام التنظيمي لدى عمال الإدارة الرياضية في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة.

ويفسر الباحث نتيجة العلاقة الإرتباطية الموجبة بين متغير الاتصال الاداري والإلتزام التنظيمي لدى عمال الإدارة الرياضية في مقر وزارة الشاب والرياضة بالجزائر العاصمة راجع إلى وجود اتصال إداري يوطد من ارتباط العمال بعضهم ببعض ويولد لديهم الإرادة من اجل تطوير المنظمة والوصول بها إلى أعلى طاقاتها الخدمائية، هذا ما يشعر العامل بانتمائه لمؤسسة ويعطيه دفعا لبذل أكبر الجهود الممكنة للحفاظ على منصبه الوظيفي ويخلق لديه رغبة البقاء في المؤسسة والاستمرار في عضويتها، كما أن ذلك يؤكد له ارتباط العاطفي والاستمراري بها، ويعكس نتائج إيجابية على المنظمة تظهر في تبني العامل لقيمها ومبادئها وتجسيده لأهدافها داخل النطاق الوظيفي الخاص به، حيث يتلخص مدى ارتباط الفرد والتزامه للمنظمة في نقاط عامة من بينها: الثقة فيها والمتمثلة في المكافآت المستقبلية التي ستقدمها له المنظمة خلال تقدمه في السلك الوظيفي، إضافة إلى ارتفاع معدلات الأداء والرضا على العمل وانخفاض معدلات الغياب وغيرها، وكل هذه العوامل تحقق غايات المنظمة باعتبار أن أهدافها تتوافق وأهداف العمال، هذا الانسجام يدفع العامل إلى القيام بأعماله على أحسن صورة ويجعله يحس بأهمية الأعمال التي يقوم بها، وعليه فإن المنظمة الكفاءة التي تعمل على ضمان تقدمها واستمرارها لا بد لها من الاهتمام بالموارد البشري لأنه الركيزة الأساسية لتحقيق

أهدافها المنشودة، حيث أن كل هذا يتحقق في ظل وجود اتصال إداري ناجح ومسير بطريقة فعالة، فانفتاح قنوات الاتصال يجعل نظام المؤسسة مفتوح تظهر فيه علاقات متبادلة من خلال التأثير والتأثير وإتاحة الفرص لمشاركة العاملين بأفكارهم ومشاعرهم وآرائهم التي ستكون في حدود تبني القيم والمبادئ وتجسيد الأهداف أو ما يعرف بالالتزام التنظيمي.

وانتقلت نتائج هذه الدراسة مع أغلب الدراسات التي تطرقنا إليها وذكرناها سالفاً والتي نذكر من بينها دراسة سالم بعنوان الاتصالات الإدارية وعلاقتها برضا المستفيدين في مديريات داخلية جنوب الضفة الغربية هدفت التعرف إلى واقع الاتصالات الإدارية وعلاقتها برضا المستفيدين في مديريات داخلية جنوب الضفة الغربية، وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية: إن استجابات الموظفين في مديريات داخلية جنوب الضفة الغربية حول واقع الاتصالات الإدارية كان متوسطاً حيث بلغت استجاباتهم نحو (3.25) وإن استجاباتهم نحو معوقات الاتصالات الإدارية في مديريات جنوب الضفة الغربية كانت متوسطة وبلغت (2.77) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الموظفين العاملين في مديريات داخلية جنوب الضفة الغربية حول واقع الاتصالات الإدارية في مديرياتهم تعزى للمتغيرات التالية المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، المديرية. كذلك دراسة عياد (2005) بعنوان واقع الاتصال الإداري وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحم، وهدفت إلى التعرف على واقع الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وأهم ما أشارت إليه نتائج هذه الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة بين متوسطات استجابة عينة الدراسة نحو واقع الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية تعزى لمتغيرات الدراسة وهي:، الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة، إن واقع الاتصال الإداري في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان متوسطاً وفقاً لمقياس ليكرت المقياسي، وانتقلت كذلك مع دراسة الحداد (2007) بعنوان "العلاقة بين الاتصالات الإدارية والأداء الوظيفي: دراسة اتجاهات المديرين في الوزارات السعودية، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين نمط الاتصالات الإدارية والأداء الوظيفي للمديرين في الوزارات السعودية بالإضافة إلى تحديد معوقات الاتصالات الإدارية التي تؤدي إلى تخفيض مستوى الأداء الوظيفي للمديرين وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من الاتصالات اللفظية ونمط وأشكال الاتصالات الإلكترونية من جهة وبين الأداء الوظيفي للمديرين من جهة أخرى ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين الاتصالات الإدارية وبين الأداء الوظيفي للمديرين تعزى إلى متغير حجم الوزارة والخبرة العملية للمديرين بينما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى مل

متغيري المستوى الوظيفي والحالة الاجتماعية للمديرين، واختلفت مع دراسة العنزي - (2010) بعنوان " أثر الاتصالات الإدارية ف تحقيق فاعلية القرارات الإدارية، هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور الاتصالات الإدارية في تحقيق القرارات الإدارية الفاعلة في وزارة العدل الكويتية ولمعرفة مستوى فاعلية الاتصالات الإدارية المستخدمة وأثرها في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية حيث توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود أثر لأنماط ووسائل الاتصالات الإدارية في الوزارة في توفير المعلومات ذات الخصائص التي تتسم بالتوقيت المناسب والشمولية والوضوح وسهولة الحصول عليها كما أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لتلك الخصائص من المعلومات في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية وتبين لديه وجود فروقات في أثر فاعلية الاتصالات الإدارية في توفير معلومات تحقق فاعلية القرارات الإدارية في هذه الوزارة .

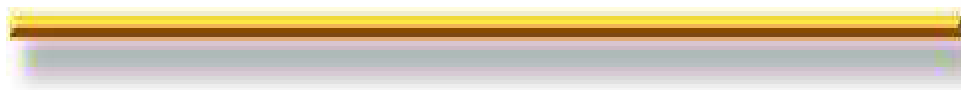
5-إستنتاجات عامة:

بعد دراسة موضوع الاتصال الاداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي، وبتطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة وبإستقراء الجداول وتحليلها وتفسيرها من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها لدى عمال الإدارة الرياضية في مقر وزارة الشاب والرياضة بالجزائر العاصمة، جاءت نتائج دراستنا كالتالي:

- ❖ توجد علاقة إرتباطيه موجبة بين الاتصال الإداري الرسمي والالتزام التنظيمي لدى عمال الإدارة الرياضية في مقر وزارة الشاب والرياضة بالجزائر العاصمة.
- ❖ توجد علاقة إرتباطيه موجبة بين الاتصال الإداري غير الرسمي والالتزام التنظيمي لدى عمال الإدارة الرياضية في مقر وزارة الشاب والرياضة بالجزائر العاصمة.
- ❖ توجد علاقة إرتباطيه موجبة بين الاتصال الاداري والالتزام التنظيمي لدى عمال الإدارة الرياضية في مقر وزارة الشاب والرياضة بالجزائر العاصمة.
- ❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة في مستوى الاتصال الاداري تعزى إلى المتغير الجنس عند مستوى دلالة "0.01".
- ❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة في مستوى الاتصال الاداري تعزى إلى المتغير السن عند مستوى دلالة "0.01".
- ❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة في مستوى الاتصال الاداري تعزى إلى المسمى المستوى التعليمي عند مستوى دلالة "0.01".
- ❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة في مستوى الاتصال الاداري تعزى إلى المسمى الأقدمية في المؤسسة عند مستوى دلالة "0.01".

- ❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى إلى المتغير الجنس عند مستوى دلالة "0.01" لصالح الاناث على الذكور.
 - ❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى إلى المتغير السن عند مستوى دلالة "0.01".
 - ❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى إلى المسمى المستوى التعليمي عند مستوى دلالة "0.01".
 - ❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى إلى المسمى الأقدمية في المؤسسة عند مستوى دلالة "0.01".
- وهذه النتائج التي توصلنا إليها "تحقق الفرضيات الجزئية كلها" تؤكد على صحة الفرضية الرئيسية والتي نصت على أنه توجد علاقة إرتباطيه موجبة بين الاتصال الاداري والالتزام التنظيمي لدى عمال الإدارة الرياضية في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر.

خاتمة



خاتمة:

لا يتوقف نجاح اي بحث ما في أهمية النتائج المتوقعة والمستخلصة من البحث بقدر ما ترتبط هذه النتائج بإمكانية التطبيق، فالبحوث التي تناولت وستتناول الإدارة وآليات تفعيل دورها كثيرة ولن نتوقف أضف إلى ذلك أن إمكانات اعتماد محددات الأداء الوظيفي في الممارسات الإدارية وعلى كافة المستويات لم يكن ولن يكن مربوط بوجود أشخاص، فنحن حاولنا من خلال بحثنا هذا استدراك ولو جزء يسير مما يجب أن تكون عليه الإدارات الرياضية في الجزائر.

فالفاعلية الإدارية ارتبطت في أذهاننا بمقدرتنا على إنجاز ما تم الاتفاق على إنجازه وما يتطلبه ذلك من وقت لإنجازه، وأن فاعلية إدارة تركز أساسا على مقدرتها على استقطاب الكثير واختيار الأجدد والإبقاء على الأكفأ من بينهم، غير أن الأمر يتعدى حدود الممارسة التقليدية لإنجاز وظائف الادارة.

فالمفاهيم والنظريات هي نتاج فكري حضاري يدل على سمو وعلو همة من تصدر منهم تلك الأفكار ولا يمكن تثمين هاته الأفكار إلا إذا أخضعت للتجربة هكذا الحال ينطبق على العملية الاتصالية التي تحمل بين طياتها أسباب نجاحها ويبقى علينا نحن فهم آليات التطبيق الخاصة بها ويصعب الأمر مثلما قد يسهل وفق من توكل لهم مهام الإشراف والتطبيق.

ومن هنا تعتبر المعلومات موردا مكلفا، ليس فقط عند اقتنائها ومعالجتها، ولكن أيضا عند إهمالها، إذ تؤثر بدورها في التوصل إلى قرار سليم، فالإدارة تهتم بالمعلومات، ليس من أجل ذاتها ولكن من أجل المنافع التي تنتج عنها، وتحدد قيمة المعلومات تبعا للنتيجة المتوقعة من القرارات التي تعتمد عليها هذه الأخيرة مقارنة بالنتائج المحققة، وللمعلومات التي تقتضي اتصالا، ثلاثة أغراض تقضيها في المؤسسة هي:

- تستخدم كمثال للموقف
- تمد صانع القرار بأساس احتمالي للاختيار.
- تقلل الاختلافات بين البدائل في حل مشكلة معينة.
- بالإضافة إلى كونها تزيد مستوى المعرفة لمستخدميها (اتصال).

هذا وبغض النظر عن خصائص مصادر وأنواع المعلومات، فإن عملية الاتصال لا تتوقف عند نقل الاستراتيجية، والمتابعة إلى المستوى التنفيذي، بل تتعداها إلى الإبداع وتغيير صورة المؤسسة، فكثيرا ما أدى نظام الاتصالات السيئ إلى نتائج سلبية للمؤسسة .

وللتغلب على صعوبات الاتصال أو التخفيف من آثارها السيئة، يمكن تحسين المهارات في عملية الاتصال، وذلك بالاهتمام والتأكيد على أمور مثل: التغذية العكسية، اللغة البسيطة، كبح جماح العواطف،

والإصغاء الفعال، وتحسين الاعتبارات السلوكية من قبل المدير لمؤوسيه لمعالجة المشاكل التي تظهر قبل وقوعها، إلا أننا نراهن على أنه يكفي وجود العنصر البشري المؤهل والمكون وفق ما تقتضيه الشروط العلمية لذلك كفيل بأن يضمن تحقيق العائد الموازي للجهود المبذولة لما لهذا العنصر من مهارات ومعارف وخبرات تسمح له بالتعامل مع مختلف التطورات، بحيث يستطيع أن ينمي ويطور مهاراته المكتسبة من خلال عملية التدريب التي أصبحت أساساً لتنمية الموارد البشرية خاصة إذا كانت تلك البرامج التدريبية مبنية وفق معايير صحيحة قد نتمكن إن وظفناه من زيادة الفاعلية التنظيم للإدارات الرياضية.

كما إن تحقيق التزام العاملين هو أحد الأهداف التي تسعى المؤسسات لها، لما له الأثر الإيجابي في نجاحها وذلك من خلال الثقافة التي تحملها كل مؤسسة وترسخها لدى الأفراد العاملين بها، والاحترام بين زملاء العمل والإدارة، ومنح العاملين فرص لسماع شكواهم واقتراحاتهم وأن ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى تركيز المؤسسة على القيم الايجابية كالتركيز على والانجاز، كلها تعتبر قيم وعادات وأعراف ومعتقدات وتوقعات تنظيمية تحملها ثقافة المؤسسة على سلوك العاملين بالمؤسسة، فيظهر ذلك في ولائهم لمؤسستهم، ومدى شعورهم بالانتماء بالإضافة إلى الشعور بالفخر والاعتزاز لها، ويظهر أيضاً في تحقيق المسؤولية اتجاه المؤسسة وهذا بإنجاز جميع مهام العمل وعدم تأجيلها وعدم التهاون فيها، بالإضافة إلى تحمل العقوبات ومخالفة الأوامر وتعليمات العمل، كذلك يظهر في تحقيق الرغبة بالعمل والاستمرار في المؤسسة من خلال الشعور بالسعادة والرضا في البقاء بالعمل فيها، وعدم دوران العمل وعدم التغيب الدائم في العمل كلها متغيرات ومؤشرات قد تزيد من درجة الالتزام التنظيمي .

-الإقتراحات:

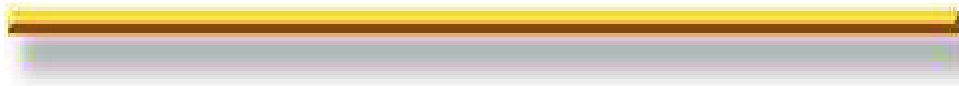
بناءً على ما توصلنا إليه من خلال النتائج المتحصل عليها في دراستنا هاته، والتي تناولنا فيها موضوعاً هاماً من مواضيع الإدارة والتنظيم وهو الاتصال الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى عمال الإدارة الرياضية في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة، تبين ضرورة تقديم مجموعة من الإقتراحات التالية:

- ضرورة إهتمام في وزارة الشباب والرياضة بالعملية الاتصالية وإتخاذ السياسات والإجراءات التي تعمل على رفع مستوى الإلتزام لدى العمال الإداريين.
- عقد برامج تدريبية للعمال " في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة من اجل تبسيط العملية الاتصالية وأبعادها المتمثلة في "الاتصال الإداري الرسمي والاتصال الإداري غير الرسمي، وبيان أهمية هذه العملية المهمة والحساسة، حتى يستطيع هؤلاء العمال تادية المهام الإدارية الموكلة إليهم على أكمل صورة.

- ضرورة إعداد برامج تكوينية للعمال الإداريين حول كيفية تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة، وأساليب الوصول إلى ذلك.
- إنشاء وحدة للبحوث والتطوير تقوم على أساس دراسة أوضاع الوزارة وتحديد أوجه الخلل بها ومن ثم تقديم أفضل الاقتراحات والوسائل التي يتم من خلالها الربط بين المسؤولين والعمالية الاتصالية وتمكين العاملين والإلتزام التنظيمي، والأخذ في ذلك بأهم معايير الجودة العالمية المعمول بها.
- تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العمال في المنظمة، عن طريق عقد ندوات وورشات عمل، بحيث يكون محورها تعزيز الممارسات الإيجابية للعاملين بما يخدم أهداف المؤسسة، وبما يعزز إلتزام الموظفين لدى المؤسسة التي يعملون بها.
- إعطاء العاملين مساحة من الحرية في أداء الأعمال حتى يتسنى لهم إكتشاف مهاراتهم من خلال إستخدام ذكائهم في إيجاد طرق وأساليب جديدة لأداء الأعمال أو محاولاتهم إيجاد حلول غير مألوفة لمشاكل العمل.
- الإهتمام بجانب تنمية العلاقات الإجتماعية بين العاملين من خلال البرامج والأنشطة ذات الطابع الثقافي الترفيهي، مع تفعيل مفهوم العلاقات الإنسانية، لما في ذلك من أثر على تعزيز ورفع مستويات الإلتزام التنظيمي لديهم.
- زيادة الإهتمام بإحتياجات العاملين وتبنى إستراتيجيات التقدير والتعزيز الإيجابي الذي يؤدي إلى شعور العاملين بالفخر كونهم يعملون مع مسؤولين يحترمونهم، ويهتمون بأمورهم ويؤدي ذلك إلى الإرتقاء بقدرتهم على أداء أنشطتهم مما يجعلهم ملتزمين في أدائهم لعملهم بشكل مرتفع.
- إعطاء حرية أكبر للعاملين بالمؤسسة ليس فقط في إتصالهم بإدارة وإيصال إنشغالاتهم ولكن بضرورة إشراكهم في عمليات إتخاذ القرارات للإستفادة من آرائهم وأفكارهم في تطوير العمل داخل المؤسسة.
- تشجيع العمل الجماعي والعمل بروح الفريق بصورة أكبر، وزيادة العمل على إستثارة العاملين وخلق مناخ تنافسي يحرك طاقاتهم الكامنة وينمي من قدراتهم.
- الإهتمام بتحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين في الوزارة، والعمل على تدعيم نقاط القوة، والتغلب على نقاط الضعف من خلال عقد الدورات التدريبية وورشات العمل والندوات لتعزيز سلوكيات الحفز الفكري لدى القيادات في الوزارة.

- العمل على إنشاء شبكة إتصالات واسعة داخل الوزارة تسهل وصول العامل إلى رؤساءه في المستويات المختلفة ويمكن في هذا الاتجاه إنشاء وحدة مسئولة عن تلقي الشكاوى والإقتراحات، وكذلك المشكلات التي تواجه العمال، والتعامل مع ذلك بكل جدية من قبل المسؤولين.
- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث الميدانية حول مفهوم الاتصال الإداري، وإمكانية الإستفادة منها وذلك بدراسة متغيرات أخرى مثل "الإبداع الإداري، الثقافة التنظيمية، الأداء الوظيفي، إدارة الجودة الشاملة".
- إعطاء الفرص في التوظيف لخريجي المعاهد الرياضية من الجامعات وبالأخص طلبة الإدارة والتسيير الرياضي لما لهم من دراية إدارية إكتسبوها من خلال التكوين الأكاديمي ليساهموا في تطوير المؤسسات الرياضية لما لهم من إلتزام مكتسب.

المراجع



قائمة المراجع:

أولاً: قائمة المصادر:

• القرآن الكريم.

ثانياً: قائمة المراجع باللغة العربية:

1. إبراهيم أحمد العدوي، رشيد رضا الإمام المجاهد (2007): سلسلة أعلام العرب رقم 33، مصر: المؤسسة العربية للنشر.
2. إبراهيم عبد العزيز شيجا: (1990): الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والطباعة، الإسكندرية.
3. إبراهيم عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي (2004): الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الجزء السابع، الإمكانات والمنشآت في المجال الرياضي، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر (ط1).
4. إبراهيم محمود عبد المقصود (2003): الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر الطبعة الأولى.
5. ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم (2005): لسان العرب: دار صادر، بيروت، الطبعة الرابعة.
6. أبو أصعب، صالح خليل (2006): الاتصال والإعلام في المجتمعات المعاصرة عمان: دار مجدلاوي. (ط5).
7. أبو سمرة محمد: (2008). مدخل إلى الإدارة التربوية عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. ط1.
8. أحمد الرقب صادق محمد (2007): "نقد النقد الأردن: دار اليازوري لنشر، ط1.
9. احمد السيد مصطفى (2000): إدارة الموارد البشرية القاهرة: دار الكتاب، القاهرة. ط1
10. احمد العيد ابوسعيد (2014): مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، عمان: دار اليازوري العلمية.
11. أحمد خاطر، إدارة المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامع الحديث، إسكندرية، دون سنة، الطبعة الأولى.
12. احمد سالم: (2003). وسائل وتكنولوجيا التعليم الرياض: مكتبة الرشد، ط1.

13. أحمد ماهر (2000): السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الطبعة السابعة، الإسكندرية.
14. أحمد ماهر (2003): السلوك التنظيمي "مدخل للأداء المتميز: الدار الجامعية، الإسكندرية.
15. أحمد ماهر: (2002). السلوك التنظيمي-مدخل بناء المهارات. الإسكندرية القاهرة: الدار الجامعية.
16. احمد محمد غنيم (2009): الإدارة الالكترونية بين النظرية والتطبيق: دار الإدارة للبحوث والتدريب والاستشارات مجلد 1، المكتبة العصرية، مصر.
17. أسامة ربيع أمين (2008): التحليل الأحصائي للمتغيرات المتعددة القاهرة: الدار العالمية، الجزء الثاني.
18. أنجريس موريس (2004): منجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية "تدريبات عملية"، ترجمة بوزيد صحراوي، دار القصة للنشر، الجزائر.
19. برنت روبن: (1992): الاتصال والسلوك الإنساني الرياض: معهد الإدارة العامة للبحوث.
20. بشير صالح الرشيد (2000): مناهج البحث العلمي "رؤية تطبيقية مبسطة": دار الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، الكويت.
21. بوداود عبد اليمين (2010): مناهج البحث العلمي في علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر.
22. بوفلجة غيات: (2007): مقدمة في علم النفس الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية. (الإصدار 1).
23. البيهقي أحمد (1988): دلائل النبوة ومعرفة أحوال صاحب الشريعة، بيروت، دار الكتب العلمية، الطبعة الأولى.
24. تامي ملحم (2000): مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار الميسرة للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
25. تشارلز إتش، وجي آر بيشوب (2001): إحداث التغيير لكل شخص تلو الآخر، الرياض، مكتبة جرير للطباعة والنشر والتوزيع.
26. جابر حمد: (1983): الاتصال الجماهيري والمجتمع الحديث الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
27. جلعوط سامر: (2007): الاتصال والاتصال الإداري المبادئ الأساسية والممارسة دمشق: دار الرضا للنشر.
28. جمال الدين عويسات (2002): السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، الجزائر، دار هومة، ط1.

29. الجوسي، محمد رسلان (2003): الإدارة علم وتطبيقته. عمان: دار المسيرة، (ط3).
30. جيهان رشتي: (1905): الأسس العلمية لنظريات الاتصال القاهرة: دار الفكر (الإصدار ط2).
31. حبيب راكان وآخرون: (2002): مهارات الاتصال. مكتبة دار جدة، السعودية، ط1
32. حسام سامر عبده 2011: الإدارة الرياضية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان، الطبعة الأولى.
33. حسن أحمد الشافعي (2003): الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية "نظريات الإدارة وتطبيقاتها"، دار الوفاء للدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، مصر.
34. حسن حريم (1998): السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والمنظمات": دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
35. حسن، حسام إبراهيم (2012) إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، دار البداية، (ط1) عمان.
36. حسين احمد الطراونة (2011): الرقابة الإدارية الاردن: دار الحامد لنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
37. حسين حريم (2004): سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، عمان، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، ط1.
38. حسين حريم (2009): مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات العمليات الإدارية وظائف المنظمة، دار حامد لنشر، عمان.
39. حسين حريم. (2003): السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
40. حورشيد، كامل مراد (2011): الاتصال الجماهيري والإعلام عمان، دار المسيرة، (ط1).
41. خالد أولمان (2006): الاتصال في الإدارة الرياضية الجزائر: المعهد الوطني للتكوين العالي في علوم وتكنولوجيا الرياضة.
42. خضير كاظم محمود. (2008): السلوك التنظيمي. عمان: دار صفاء للتوزيع والنشر. (الإصدار 1).
43. خلف سليمان الرواشدة (2007): صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي عمان، الطبعة الأولى.
44. خير الدين علي أحمد عويس (1997): دليل البحث العلمي، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، ط1.
45. خيرى خليل (بلا تاريخ): الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، محطة الرمل.
46. درويش، إبراهيم (1982): الإدارة العامة في النظرية والممارسة، مصر: دار النهضة العربية، ط5.

47. دودين (2012): إدارة التغيير والتطوير التنظيمي عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1.
48. راوية حسن (2002): إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية الإسكندرية: الدار الجامعية، ط1.
49. رحيمة عيساني (2007): مدخل إلى الإعلام والاتصال باتنة، الجزائر: دار الكتاب والحكمة (الإصدار ط1)..
50. رشتي جيهان (2019): الأسس العلمية لنظريات الاتصال القاهرة: دار الفكر (الإصدار 5)..
51. رشيد زرواتي (2008): تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية: ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر.
52. رونالد ريجيو (1990) (Ronald E. Riggio) المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي. ترجمة الدكتور فارس حلمي الجامعة الأردنية عمان.
53. زيد عبوي، محمد هاني القدومي (2015): المفاهيم الإدارية الحديثة، الأردن: ، دار المعترف للنشر والتوزيع، ط1.
54. سامي عبوي وزيد منير (2006): التنظيم الإداري "مبادئه وأساسياته، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
55. سعد وعبد الحافظ محمد (2003): مدخل إلى تكنولوجيا التدريب. الرياض: دار الخرجي (الإصدار 1).
56. السلمي علي (2001): إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
57. السلمي علي (2002): السلوك التنظيمي القاهرة: مكتبة غريب للطباعة والنشر، الطبعة الرابعة.
58. السلمي، على (1996): إدارة السلوك الإنساني القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع. ط1
59. صلاح الدين عبد الباقي (2000): مبادئ السلوك التنظيمي الاسكندرية: الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
60. صلاح الشنواني (1998): التنظيم والإدارة في قطاع الاعمال مصر، مؤسسة شباب الجامعة.
61. طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر (1997): المقدمة في الإدارة الرياضية القاهرة، مركز الكتاب للنشر، الطبعة الأولى، مصر الجديدة، مصر.
62. طلعت ابراهيم لطفي (2007): علم اجتماع التنظيم القاهرة، دار غريب لنشر والتوزيع، ب.ط.

63. طلعت إبراهيم لطفي. (1982): علم الاجتماع الصناعي السعودية: دار عكاظ للطباعة والنشر، (الإصدار 1)
64. الظاهر، إبراهيم (2010): إدارة الأعمال الأردن: عالم الكتب الحديث (ط1).
65. عاطف عدلي العبد. (1993): الاتصال والرأي العام، دار الفكر العربي القاهرة، ط1
66. عبد الباسط محمد حسن (1978): أصول البحث الاجتماعي القاهرة: مكتب وهبة، الطبعة الثامنة.
67. عبد الباقي صلاح. (2001): السلوك التنظيمي، الدار الجامعية (الإصدار ط3)، القاهرة.
68. عبد الباقي، صلاح (2004): السلوك الفعال في المنظمات مصر، الدار الجامعية.
69. عبد الباقي، صلاح الدين محمد (2001): إدارة الموارد البشرية الإسكندرية مصر: مطبعة الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط1.
70. عبد الباقي، صلاح الدين محمد (2005): مبادئ السلوك التنظيمي الاسكندرية، مطبعة الدار الجامعية.
71. عبد الرحمن عزي. (1990): الإعلام والتسيير الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
72. عبد الرزاق علاء السالمي (2008): الإدارة الالكترونية، دار وائل لنشر الأردن، ط د.
73. عبد الغفار حنفي، عبد السلام (2003): تنظيم وإدارة الاعمال بيروت، الدار الجامعية ط1.
74. عبد الفتاح محمد دويدار (2007): المرجع في مناهج البحث في علم النفس وفنيات كتابة البحث العلمي مصر، المعرفة الجامعية.
75. عبد الكريم بوحفص (2013): الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها، الجزائر: الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية.
76. عبد الكريم درويش وليلى ت كلا (1906): أصول الإدارة العامة. القاهرة، مصر، مكتبة الانجلو المصرية.
77. عبد الله إبراهيم الغمار (1992): واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية الرياض: معهد الدارة العامة،
78. عبد المجيد البلداوي (2007): أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي "التخطيط البحث وجمع وتحليل البيانات يدويا وباستخدام spss: دار الشروق، مصر.
79. عريفج سامي سلطي (2001): مبادئ الادارة المدرسية عمان الأردن: دار الميسرة، ط 3.
80. عساف عبد المعطي (2009): مبادئ الإدارة العامة، دار زهران، عمان ط1.

81. العساف، حمد صالح (2003): المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية الرياض، الطبعة 3، شركة العبيكان للطباعة والنشر.
82. عصام بدوي (2001): موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية القاهرة، دار الفكر العربي، ط1.
83. عصام بدوي (2002): استثمار الوقت في إدارة الهيئات الرياضية القاهرة، الطبعة الأولى، مطبعة النهضة العربية.
84. العطية، ماجدة (2003): سلوك المنظمة "سلوك الفرد والجماعة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
85. عقيلي عمر وصفي (2005): إدارة الموارد البشرية المعاصرة الأردن: دار وائل، الأردن، ط1.
86. على عياصرة (2007): الاتصالات الإدارية وأساليب القيادة الإدارية الأردن: دار الحامد ط1.
87. علي، رضا صاحب أبو حمد (2010): الإدارة لمحات معاصرة، الورق للنشر، عمان.
88. علي، صباح حميد، أبو زيتون، (2007). الاتصالات الإدارية أسس مفاهيم عمان: دار اليازوري لنشر
89. عمار بوحوش (1984): الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة. الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب.
90. عمر وصفي عقيلي (1997) الإدارة أصول ومفاهيم عمان: دار زهران للنشر والتوزيع ط1.
91. غسان القلعاوي (2001): رقابة الأداء عمان الاردن، دار كنعان لدراسات والنشر ط1.
92. فاروق عبده فليه (2005): السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية عمان، دار الميسرة، الطبعة الأولى.
93. فاطمة عوض، صابر ميرفت علي (2002): أسس البحث العلمي الإسكندرية، مكتبة الإشعاع الفنية، الطبعة الأولى.
94. فائق حسني أبو حليلة (2004): الحديث في الإدارة الرياضية الاردن، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
95. فرج، شعبان (2009): الاتصالات الإدارية عمان: دار الأسامة (ط1).
96. فرحات ليلي سيد (2011): القياس والاختبار في التربية الرياضية الاردن، مركز الكتاب للنشر، الطبعة الأولى.
97. الفريجات كاظم حمود، اللوزي موسى (2009): السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة الأردن: دار الميسرة، ط1

98. فريد فهمي زيادة (2019): وظائف الإدارة عمان: دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع.
99. فريد كامل أبو زينة (2006): منهج البحث العلمي الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى.
100. فضيل دليو (1995): دراسات في المنهجية بن عكنون، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
101. فضيل دليو (2003): الاتصال مفاهيمه نظرياته، وسائل: دار الفجر للنشر والتوزيع (الإصدار 1)..
102. فؤاد العطار (1997): القانون الإداري القاهرة: دار النهضة العربية، الطبعة الثالثة، القاهرة، مصر العربية سنة.
103. قاسم القريوتي (2006): مبادئ الإدارة، النظريات والوظائف الأردن: دار وائل ط1.
104. القحطاني، سالم سعيد وآخرون (2004): منهج البحث في العلوم السلوكية الرياض، مكتبة العبيكان الطبعة 2.
105. القوزي محمد على: (2007). نشأة وسائل الاتصال وتطورها مصر: دار النهضة العربية النشر والتوزيع.
106. كنعان، نواف (2003) إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق عمان، دار الثقافة (ط1).
107. اللوزي، موسى (1999): التطوير التنظيمي "أساسيات ومفاهيم الأردن: دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى.
108. لوكيا الهاشمي (2006): السلوك التنظيمي الجزء الثاني الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.
109. ليلي السيد فرحات (2001): القياس والاختبار في التربية البدنية والرياضية مصر، مركز الكتاب لنشر.
110. ماثيو جيدر (2004): منهجية البحث العلمي، ترجمة من الفرنسية.
111. ماجد العطية (2004): سلوك المنظمة "سلوك الفرد والجماعة عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1.
112. محمد حسن العمارة (2001): مبادئ الإدارة المدرسية الأردن: دار المسيرة، ط2.
113. محمد حسن علاوي، محمد غضبان (1996): القياس في التربية الرياضية القاهرة: دار الفكر العربي، الطبعة الثالثة.
114. محمد سعيد أنور سلطان (2003): إدارة الموارد البشرية الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، ط1.

115. محمد سليمان الأحمد (2002): المسؤولية عن الخطأ التنظيمي في إدارة المنافسات الرياضية عمان: دار وائل للنشر الطبعة الأولى.
116. محمد سيد فهمي (2007): تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية الاسكندرية، المكتب الجامعي دط.
117. محمد سيف الدين فهمي (1996): التخطيط التعليمي اسسه واساليبه مصر : مكتبة انجلو المصرية.
118. محمد شفيق (1998): البحث العلمي "الخطوات المنهجية الاسكندرية: دار البحوث الاجتماعية ط1.
119. محمد علي محمد (1972): علم اجتماع التنظيم الإسكندرية دار الكتب الجامعية، ج1.
120. محمد فتحي (2003): 766 مصطلحا إداريا إيضاح وبيان القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية.
121. محمد قاسم القيثروتي (2007): دراسة السلوك الإنساني "الفردى والمجتمعي عمان: دار الشروق، ط1.
122. محمد منير حجاب (2004): المعجم الإعلامى مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع.
123. محمود العميان (2003): السلوك التنظيمى فى منظمات الأعمال عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، (اص)5.
124. محمود داود الربيعى (2001): الاشراف والتقويم فى الرياضة عمان: دار المناهج، الطبعة الأولى.
125. محمود فهمى العطورى (1969): العلاقات الإدارية فى المؤسسات العامة والشركات. مصر، القاهرة،
126. المرسى، جمال الدين، ثابت عبد الرحمان (2009): السلوك التنظيمى مصر: الدار الجامعية.
127. المرسى جمال، ثابت محمد (2006): الإدارة الاستراتيجية مصر: الدار الجماعية، الطبعة الأولى.
128. مروان عبد المجيد (2002): الإدارة البطولات والمنافسات الرياضية عمان: الدار العلمية الدولية للنشر، الطبعة الأولى.
129. مروة، فاطمة (2004) الاتصالات المهنية. بيروت: دار النهضة العربية. (ط1).
130. المشاقبة، بسام عبد الرحمن (2011): نظريات الاتصال عمان: دار أسامة (ط1).
131. مصطفى أبو زيد، حسين عثمان (2003): الإدارة العامة مصر: دار الجامعة الجديدة.
132. مصطفى حسنى باهى (2001): سيكولوجية الإدارة الرياضية القاهرة: مركز الكتاب للنشر.
133. مصطفى عبد الله أبو القاسم (1995): مبادئ الإدارة العامة، مركز بحوث العلوم الاقتصادية ليبيا.
134. مصطفى عشوي (1992): أسس علم النفس الصناعى والتنظيم الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب.
135. مفتى إبراهيم حمادة (1999): تطبيقات الإدارة الرياضية مصر: مركز الكتاب للنشر.

136. ملحم سامي محمد (2002): مناهج البحث في التربية وعلم النفس عمان: دار الميسرة.
137. منسي محمود عبد الحليم (2003): منهج البحث العلمي الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ط1.
138. منصور هالة (2000) الاتصال الفعال مفاهيمه أساليبه مهاراته، الإسكندرية: المكتبة الجامعية.
139. مهند حسين، احمد إبراهيم (2005): التعلم الحركي والتدريب الرياضي الكويت: دار القلم لنشر والتوزيع.
140. موسى يوسف خميس (1999): مدخل الى التخطيط القاهرة: دار الشروق لنشر والتوزيع. ط1
141. ناصر دادي عدون (2003): إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي الجزائر، دار محمدية العامة.
142. ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية الجزائر، دون دار النشر، ط1.
143. النمر واخرون (1997): التخطيط الاستراتيجي ودوره في الرفع من الكفاءة الإنتاجية، المعهد العالمي للفكر.
144. نهر وهادي، الخطيب محمود (2009): إدارة الاتصال والتواصل. عمان: عالم الكتب(ط1).
145. نواف كنعان (2007): إتخاذ القرارات التنظيمية بين النظرية والتطبيق الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
146. هناء حافظ بدوي. (1988): الاتصال بين النظرية والتطبيق. الإسكندرية، كتب الجامعي. ط1
- ثالثاً: قائمة المجلات والدوريات العلمية:**
147. أحمد إسماعيل الشوابكة يونس حسن الطعاني (2013): الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين في المكاتب الجامعية الأردنية، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 40، العدد 1، الأردن.
148. أمين عبد العزيز حسن. (2001). إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر. القاهرة، مصر.
149. باسم عبد الحسين 2012: بعنوان اثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي، مجلة جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية، المجلد3، العدد 31
150. بركان دليلة (2011): تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار، دراسة حالة بالشركة الجزائرية للمياه بسكرة، ورقة بحثية بمجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، جامعة بسكرة، العدد العاشر ديسمبر.
151. بلقيوم بلقاسم (2016): التحليل الاحصائي المعلوماتي باستخدام برنامج SPSS، جامعة محمد لمين دباغين - سطيف 2-، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس.

152. جرودي مريم، محمد يسعد ليلي (2021): دور الاتصال الداخلي وأثره على تماسك جماعات العمل داخل المؤسسة دراسة ميدانية وكالة توزيع الكهرباء والغاز لمدينة الأربعاء بولاية البليدة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية بحوث ودراسات جامعة على لونيبي البليدة 2 المجلد 08 العدد 01.
153. حكمت محمد فليح (2010): تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي "دراسة استطلاعية في دائرتي النقاعد والرعاية الإجتماعية في مدينة تكريت"، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83، اليمن.
154. خضير، نعمة وآخرون (1996): الإلتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة "دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد"، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 31، ص 74-105.
155. داود، عبد العزيز أحمد محمد (2015): الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في محافظة كفر الشيخ، مجلة كلية التربية، عين شمس، لمجلد 1، العدد 39، مصر.
156. الزوبر جنيدي، اقبال العربي (2021): الاتصال الغير الرسمي وعلاقته بالاداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بولاية الجلفة دراسة ميدانية استاذات في الطور التعليمية ثلاثة.
157. سلامة، عادل عبد الفتاح (1999): الإلتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة عين شمس "دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، عين شمس، المجلد 1، العدد 23، مصر.
158. صوالحية غنية وعابدي لدمية (2019): دور الاتصال الرسمي في تحقيق الرضى الوظيفي لدى العمال التنفيذيين دراسة ميدانية لديوان مؤسسات الشباب لولاية تبسة، جامعة العربي التبسي الجزائر، مجلة الرسالة لدراسات الاعلامية.
159. عادل عبد الفتاح سلامة (1999): الإلتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية عين شمس دراسة ميدانية، مجلة التربية عين شمس المجلد 1 العدد 23 القاهرة، مصر.
160. عبد الحفيظ قادري، محمد مرتاب (2012): طرق التأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام بعض القوانين الإحصائية وبرامج (Exel،spss،LISERL) وعواقب الاخلال به (أمثلة تطبيقية)، مجلة دراسات نفسية وتربوية، المجلد 08 العدد 1 بتاريخ 15-12-2019، ص 61-81.
161. عبد العزيز احمد، محمد داود (2015م)، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في محافظة كفر الشيخ، مجلة كلية التربية . عين شمس، (196) العدد التاسع والثلاثون (الجزء الأول).

162. العبيري، فهد بن حمدان: تحليل العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وبين الإلتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الفروع بجامعة تبوك، مجلة كلية التربية، المجلد 27، العدد 10، سنة 2016م.
163. غنام ختام عبد الله علي (2005): السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
164. الفهداوي (2005): دور فرق العمل في الإلتزام التنظيمي، جامعة مؤتة للبحوث والدراسات، مجلة مؤتة عمادة البحث العلمي، المجلد 20، العدد 4
165. اللوزي موسى: (1999): الاتصالات الإدارية في المؤسسات الحكومية الأردنية. دراسة تحليلية أبحاث اليرموك.
166. محمد جودت محمد فارس (2014): العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد الثاني والعشرون، العدد الثاني، ص-165 ص 195.
167. محمد زحاف (2016): الاتصال الرسمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، المجلة العلمية لعلوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية، جامعة مستغانم الجزائر العدد 13.
168. محمد مصطفى خشروم (2011): بعنوان تأثير مناخ الخدمة في الإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية، المجلد 27 العدد 3
169. هاشم، عبد العزيز (2001): أثر نمط القيادة على أداء ورضا العميل "دراسة مقارنة بالتطبيق على مركز التنمية المحلية بسقارة"، بحث ضمن كتاب بعنوان: الإدارة وتحديات العصر.
170. هيجان، عبد الرحمن أحمد (1998): الولاء التنظيمي للمدير السعودي، مجلة الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- رابعاً: قائمة الأطروحات والرسائل العلمية:
171. ابتسام يوسف محمد مرزوق (2011): بعنوان "استراتيجية الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة غوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي لدى المعلمين.
172. ايناس فؤاد نواوي فلبمان (2010): «الرضا الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة .»

173. براون 2003 (Brown-) بعنوان العلاقة بين تصور العاملين لمشرفيهم المباشرين والسلوكيات القيادية وبين أنماط الالتزام التنظيمي.
174. بن جريه نور الدين، مسعودان بوبكر (2019): الاتصال الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر.
175. البهبهاني خليفة (2004): دور وسائل الاعلام والهيئات الرياضية في الحد من شغب الملاعب، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
176. بون واروموغام (Boon and Arumugam)، " (2006) تأثير الثقافة المؤسسية على الالتزام التنظيمي: دراسة حالة لمنظمات اشباه الموصلات في ماليزيا"
177. الجضعي، خالد بن سعد عبد الله (2009)، مدى فعالية نظام الاتصال الإداري في الإدارة العامة لتعليم البنين بمنطقة عسير من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية. رسالة ماجستير غير منشورة. المملكة العربية السعودية: جامعة أم القرى.
178. جلال الدين بوعطيط (2009): الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة.
179. جوادي خالد (2009): إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية " رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه، معهد التربية البدنية والرياضية سيدي عبد الله، الجزائر.
180. الحداد (2007) بعنوان: "العلاقة بين الاتصالات الإدارية والأداء الوظيفي: دراسة اتجاهات المديرين في الوزارات السعودية
181. حلس صقر (2012): دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين "حالة دراسية على بلدية غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
182. خياط (1994) بعنوان: واقع عملية الاتصال الرسمي والتقنوات المتاحة التي تفضل الإدارة المدرسية استخدامها، رسالة دكتوراه
183. دراسة الماضي (1997): معوقات الاتصال الإداري وانعكاساتها على الأداء الوظيفي، جامعة الرياض المملكة العربية السعودية
184. الدهشة زياد بن عبد الله (2007): المتغيرات التنظيمية والوظيفية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي وفقاً لنظرية هيرز بيرج، ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.

185. الدوسري سالم (2007) بعنوان الاتصالات الإدارية وعلاقتها برضا المستفيدين في مديريات داخلية جنوب الضفة الغربية
186. رابح برباخ (2017) " علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية لولاية المسيلة.
187. رتيبة محمد حسن سلامة (2003): الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
188. رضوان سامية (2006): بأثر الاتصالات غير رسمية على الروح المعنوية لدى العمال رسالة ماجستير كلية العلوم الانسانية الاجتماعية، تخصص علم النفس والتنظيم بجامعة قسنطينة.
189. الزوبر جنيدي واقبال العربي (2021): الاتصال الغير الرسمي وعلاقته بالاداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بولاية الجلفة دراسة ميدانية استاذات في الطور التعليمية ثلاثة.
190. سالم العياشي، (2019) بعنوان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات الرياضية، دراسة ميدانية في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة، معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية. جامعة المسيلة.
191. سامي إبراهيم حماد حنونة (2012): قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدي العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، قدمت هذه الدراسة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال، بكلية التجارة، قسم إدارة الأعمال في الجامعة الإسلامية غزة.
192. سعد الدوسري (2005): ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض.
193. سمية جقيدل (2015)، بعنوان العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم.
194. صالح بن نوار (2005): الفاعلية التنظيمية من نظر المشرفين والعمال. دكتوراه دولة، غير منشورة، جامعة قسنطينة.
195. الطراونة، (2003): أثر جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي وفاعلية اتخاذ القرارات في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

196. طويطي مصطفى، وعيل ميلود (2014): أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية - منظور الإحصائي -، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة.
197. عادل سلامة (1999): "الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية، بجامعة عين شمس "جمهورية مصر العربية .
198. عايد (2004) بعنوان معوقات الاتصال الإداري بين رؤساء الأقسام في قطاع الكليات بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت وسبل التغلب عليها.
199. عباد عبد الفتاح (2015): دور الاتصال الإداري في تطوير الإدارة الرياضية، دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية الوادي، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
200. عبد القادر بلخير (2011): إدارة الوقت وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى عمال المركبات الرياضية، مذكرة ماجستير في الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة سوق أهراس، الجزائر، سنة 2011م.
201. عبد الكبير احمد (2012): أساليب الاتصال الإداري لدى مسيري المؤسسة الرياضية. جامعة المسيلة.
202. العتيبي مشعل (2008): دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايل العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
203. العنزي (2010) بعنوان: "أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية".
204. العوفي (2005م) «الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي»
205. عياد (2005) بعنوان واقع الاتصال الإداري وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحم،
206. عياد (2005) بعنوان واقع الاتصال الإداري وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت
207. عيسى بن احمد بن إبراهيم الحارثي (2007): الممارسات الإدارية الثانوية بمدينة الطائف، وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم.
208. الفارسي احمد (2000) نمط الاتصال الإداري السائد بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية.
209. فاروق بعلي (2019): اختبار الفرضيات، علم الاجتماع الحضري، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد لمين دباغين 'سطيف -2- الجزائر، ص 39-41 (بتصرف)

210. القحطاني، ظافر بن جرمان بن سعيدان (2016): واقع الاتصال الإداري بين إدارة التعليم ومدارس البنين في محافظة القويعة. رسالة ماجستير غير منشورة. المملكة العربية السعودية: كلية الشرق العربي للدراسات العليا،
211. قوتما (2004) العلاقة بين أبعاد المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
212. كنشانة شتيما (2002) مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين بشركة سيامين
213. لوزان خالد محمد (2006): المناخ التنظيمي وعلاقته مقدمة بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
214. المثالي (2002) "علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية: راسة تطبيقية على قوات الأمن الخاصة" المملكة العربية السعودية.
215. محمد إسماعيل داود الجماسي (2016): العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية بقطاع غزة، سنة 2016 جامعة الأقصى فلسطين،
216. محمد بن غالب العوفي (2005): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية.
217. محمد حسن محمود الغرباوي (2014): دور الإلتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة "دراسة تطبيقية على الشق المدني في الوزارة الداخلية والأمن الوطني، قطاع غزة، قدم هذا البحث إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.
218. مصمح: (2009) بعنوان: "أثر نظام الاتصالات الإدارية ف الأداء من وجهة نظر الموظفين الإداريين والمشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة ف محافظات الشمال ."
219. مقبل ضيف الله مقبل الحربي (2006): أثر العدالة التنظيمية والمتغيرات الشخصية على الإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على شركات ووكالات الأدوية بمدينة جدة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية 2006.
220. ميلر، (1992): بعنوان أهمية مهارات الاتصال الإداري، والأداء الوظيفي مساهمة في النظر لمدعم التنظيم.
221. نجيبة ههوب (2002/2001): أساليب الاتصال مكوناته، أنماطه في الإدارة المحلية. رسالة ماجستير غير منشورة جامعة قسنطينة.

222. هاريسون (2002): بعنوان "وسائل الاتصال واتخاذ القرار التشاركي".
223. هدى درنوني، (1015): دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
224. هناء مارس (2008): أثر الاتصال التنظيمي على دافعية الانجاز لدى العمال من خلال آراء ومنفذي المؤسسة، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، اشارك د رواق محمود، جامعة منثوري قسنطينة.
225. ياسر فتحى الهنداوي (2002): بعنوان العلاقة بين الالتزام التنظيمي وضغوط العمل الإداري لدي مديري المدارس الابتدائية في مصر .
226. يعقوب نشوان حسين (1998): دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفايات لمديري المدارس في منطقة تبوك، رسالة مقدمة الإسلامية كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير قسم الإدارة التربوية.
- خامساً: قائمة القوانين والمراسيم التنفيذية:**
227. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 71، أكتوبر 2005م.
228. القانون رقم 10-04 المؤرخ في 14 أوت 2004م، المتعلق بالتربية البدنية والرياضية، الجريدة الرسمية، العدد.
229. المرسوم التنفيذي رقم 05-411 المؤرخ في 16 رمضان عام 1425هـ الموافق ل 19 أكتوبر عام 2005م يتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة الشباب والرياضة.
- سادساً: قائمة المراجع باللغة الأجنبية:**
230. Lathan's•Hodgetts. 1997 International Management. McGraw Hill 3rd Edition. 1997.
231. Ritz.1994. project Management for Facility Constructions .
232. Raymond Thomas. (2000)• L'Education physique et sportive : corps et culture N5: 2000.
233. Jean-Loup Chapelet & autres. (2005)• « Evénements sportifs et développement territorial » Revue européenne de management du sport, numéro 12.
234. The Relationship between job Satisfaction and organizational commitment- Employees Organizational and Their Perception of Supervisors Relations- Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment in Nepal 3 - 2006 Byrne, & Lemay
235. "Organizational Communication: Perceptions of Staff Members' Level of Communication Satisfaction and Job Satisfaction"& Névés Weissenberger (2012)
236. "Management Communication and Employee Performance: The Contribution of Perceived Organization Support"
237. Francis vanoye. (1973). Expression communication. Paris: Colin.

سابعاً: مواقع الأنترنت:

238. <https://www.ar.wikipedia.org/wiki/>
239. <https://arabic.qatarolympics.org>
240. <https://www.mjs.gov.dz/index.php/ar/>

الملاحق



الملحق رقم 1: قائمة الأساتذة المحكمين

العدد	الاسم و اللقب	الوظيفة	مكان العمل
01	خالد جوادي	أستاذ	جامعة المسيلة
02	سليمان لاوسين	أستاذ	جامعة البويرة
03	آمنة مرنيز	أستاذ	جامعة المسيلة
04	كمال مقاق	أستاذ	جامعة المسيلة
05	سيد علي بن عبد الرحمان	أستاذ	جامعة البويرة
06	أحمد بوسكرة	أستاذ	جامعة المسيلة
07	نجيب زرواق	أستاذ	جامعة الجزائر 3

الملحق رقم 2: استمارة استطلاع رأي السادة الخبراء قبل التعديل



جامعة أكلي محند اولحاج بالبويرة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

الأستاذ الفاضل(ة):

الوظيفة: الدرجة العلمية:

استمارة استطلاع رأي السادة الخبراء

السيد الأستاذ الدكتور(ة) /

تحية طيبة وبعد

الاستمارة المعروضة على سيادتكم بشأن استطلاع رأيكم في بناء قائمة مقياس لقياس علاقة الاتصال الإداري بالالتزام التنظيمي لدى عمال الإدارة الرياضية. دراسة ميدانية على مستوى وزارة الشباب والرياضة الجزائر. المشرف والباحث يشكران مسبقا تفضلكم بالتعاون العلمي في بناء القائمة المنشودة وإثراء البحث في مجال الإدارة الرياضية.

عنوان البحث: الاتصال الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى عمال الإدارة الرياضية دراسة ميدانية لوزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة.

الطالب: زاوي عزالدين.

الدرجة العلمية: دكتوراه الطور الثالث.

الأستاذ المشرف: الدكتور / لونس عبد الله.

الهدف من استطلاع الرأي: بناء قائمة لقياس الاتصال الاداري في الإدارات الرياضية المتواجدة على المستوى الوطني (الجزائر) ويأمل الباحث من سيادتكم التفضل بالمساعدة في استكمال خطوات وإجراءات بناء القائمة المنشودة من حيث:

أولاً: مدى مناسبة المحاور المقترحة للقائمة.

ثانياً: إضافة أو حذف أو تعديل المحاور التي من شأنها إثراء القائمتين.

ثالثاً: مدى سلامة صياغة العبارات المقترحة.

رابعاً: مدى مناسبة العبارات لكل محور.

خامساً: مدى ارتباط كل عبارة بالمحور نفسه (انتماء العبارة للمحور).

سادساً: حذف أو تعديل أو إضافة عبارات أخرى.

التساؤلات:

- هل هناك علاقة بين الاتصال الإداري الرسمي و الالتزام التنظيمي لدى عمال الادارة الرياضية؟
 - هل هناك علاقة بين الاتصال الإداري غير رسمي و الالتزام التنظيمي لدى عمال الادارة الرياضية ؟
 - هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي لدى عمال الادارة الرياضية تعزى لمتغيرات (الجنس، السن، الاقدمية، المستوى التعليمي) ؟
- وسوف يستخدم الباحث أمام كل عبارة ميزان تقدير خماسي عند تطبيق الاستمارتين على عينة البحث كما في الجدول التالي:

- جدول رقم 1: يبين درجات قياس عبارات الاتصال الاداري

أوافق بشدة	أوافق	أوافق الى حد ما	لا اوافق	لا أوافق بشدة
5 درجات	4 درجات	3 درجات	2 درجات	1 درجة

جدول رقم 2: يبين درجات قياس عبارات الالتزام التنظيمي

أوافق بشدة	أوافق	أوافق الى حد ما	لا اوافق	لا أوافق بشدة
5 درجات	4 درجات	3 درجات	2 درجات	1 درجة

وتشمل القائمة المقترحة على محورين هما:

مقياس الاتصال الاداري في الإدارة الرياضية التي يعمل بها العامل		
المحور	اسم المحور المقترح	عدد عبارات المحور
المحور الأول	الاتصال الرسمي	15
المحور الثاني	الاتصال غير الرسمي	15
المحور الثالث	الالتزام التنظيمي	15

- ولقد إستعنت بنسبة كبيرة في بناء استبيان الاتصال الاداري مذكرة الباحثة: قديري مسعودة بعنوان :
الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين جامعة الشهيد حمه لخضر بواد سوف كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية 2017-2018 كذلك أطروحة الباحث بوعطي جلال الدين بعنوان : الاتصال التنظيمي

وعلاقتة بالاداء الوظيفي قنيطنسق جامعة منتوري محمود بقسنطينة كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية 2008-2009 .

- أما مقياس الالتزام التنظيمي لقياس مستوى الالتزام التنظيمي فهو مقياس بوتر فقد استعمله الباحث زاوي زيد في أطروحته بعنوانالثيابة التحويلة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، 2019-2020 "
- المحاور مع عبارات القائمة المقترحة: لمقياس الاتصال الإداري

رقم	المحور الأول الاتصال الإداري الرسمي	مدى وضوح العبارة		مدى ملائمة العبارة لقياس ما وضعت لأجله		مدى مناسبة العبارة للمحور الذي تنتمي إليه		
		واضحة	غير واضحة	ملائمة	غير ملائمة	مناسبة	غير مناسبة	أرى تعديل
01	يتم ابلاغك بالتعليمات عن طريق المراسلات الرسمية							
01								
02	تتلقى الاوامر من الادارة عن طريق المشرف المباشر							
02								
03	يتم التشاور حول خطة العمل بين الرئيس والمؤوسين							
03								
04	تعتبر الاجتماعات الرسمية احد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات لك							
04								
05	التعليمات المقدمة من طرف الادارة تفهم بسهولة							
05								
06	يتم انتقال التعليمات المتعلقة بالمهام الموكلة اليكم عن طريق اوامر							
06								
07	الادارة مهتمة باستقبال العمال للاستماع الى شكاوتهم							
07								
08	يتم تدوين المراسلات الادارية وفق سجل الوارد والصادر							

الملاحق

							08
						تفضل المقابلة الفردية مع المدير لطرح مشاكل عملك	09
							09
						البرامج التكوينية داخل المؤسسة تساعدك على أداء العمل بكفاءة	10
							10
						الوسائل الاتصالات الحديثة وسيلة هامة من وسائل في مؤسستك لإيصال التعليمات لك بسرعة	11
							11
						يزيد الاتصال من السلوك التنظيمي داخل المؤسسة	12
							12
						الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال المعلومات إليك	13
							13
						تعتبر تقييم الادارة لأدائك عملك مهمة	14
							14
						هل تجد صعوبة في الاتصال بالإدارة	15
							15

رقم	المحور الثاني الاتصال الإداري غير الرسمي	مدى وضوح العبارة		مدى ملائمة العبارة		مدى مناسبة العبارة للمحور الذي تنتمي إليه	
		واضحة	غير واضحة	ملائمة	غير ملائمة	مناسبة	غير مناسبة
01	تعتبر النقابة وسيلة من وسائل إيصال مشاكل الأداء للإدارة						أرى تعديل
01							
02	تتناقش مع زملائك بخصوص أمور العمل						
02							
03	تستشّر زملاءك في قضاء العمل المشترك						
03							
04	تتناقش مع زملائك حول القرارات الصادرة عن						

							الادارة	
								04
							تلجأ الى زملائك في العمل عندما تواجهك مشكلة خاصة	05
								05
							تتواصل مع رئيسك من خلال شبكة التواصل الاجتماعي	06
								06
							يقدم لك رئيسك نصائح على انفراد فَمَا خص العمل وبدون صفة رسمية	07
								07
							يتم ابلاغك بالتعليمات عن طريق الهاتف	08
								08
							تعمل علاقات العمل الجانبية على تسهيل العملية الاتصالية	09
								09
							اهتمام الادارة بك زاد من التزامك في عملك	10
								10
							تتم بحضور الدورات التكوينية المختصة	11
								11
							الكتب ومواقع التواصل الاجتماعي في تجديد معلوماتك المتعلقة بالعمل	12
								12
							علاقتك الخاصة بالمسؤولين تساعدك في عملك	13
								13
							تتصل بمنظمات أخرى من اجل كسب الخبرة	14
								14
							تطلع على القوانين والتشريعات الجديدة من خلال الزملاء	15
								15

الملاحق

الرقم	المحور الثالث الالتزام التنظيمي:	مدى وضوح العبارة		مدى ملائمة العبارة لقياس ما وضعت لأجله		مدى مناسبة العبارة للمحور الذي تنتمي إليه		
		واضحة	غير واضحة	ملائمة	غير ملائمة	مناسبة	غير مناسبة	أرى تعديل
01	تتوفر لدي الرغبة في بذل جهد فائق للحفاظ على نجاح العمل في الإدارة الرياضية.							
01								
02	أتحث أمام الآخرين دائما عن مكانة الإدارة الرياضية وضرورة الحفاظ عليه							
02								
03	أشعر بقدر ضئيل من الولاء نحو الإدارة الرياضية.							
03								
04	غالبا ما أقبل القيام بمختلف المهام الوظيفية حتى أستمّر في العمل داخل الإدارة الرياضية.							
04								
05	يوجد تماثل كبير بين القيم التي أؤمن وقيم العمل في الإدارة الرياضية.							
05								
06	أشعر بالفخر لانتمائي للإدارة الرياضية							
06								
07	العمل في الإدارة الرياضية يستثير قدراتي وطاقتي.							
07								
08	تعتبر الإدارة الرياضية من أفضل الإدارات التي يمكن أن أعمل بها.							
08								
09	تعرضي لأي ظرف طارئ قد يدفعني إلى ترك العمل							
09								
10	أشعر بسعادة بالغة لاختياري هذا المجال الذي أعمل فيه							
10								
11	غالبا ما أجد صعوبة في الموافقة والامتثال لسياسات العمل الخاصة بشئون الأفراد.							

							11
						أهتم بالفعل بمصير العمل في الإدارة الرياضية	12
							12
						لا يوجد طائل يعتد به من وراء العمل في الإدارة الرياضية	13
							13
						قراري بالعمل في الإدارة الرياضية كان خطأ كبيرا.	14
							14
						أجد أن عملي في الإدارة الرياضية أفضل من العمل في أي إدارة أخرى	15
							15

شكرا على تعاونكم معنا

az.zaoui@univ-bouira.dz



الملحق رقم 3: استمارة استطلاع رأي السادة الخبراء بعد التعديل



استمارة استطلاع رأي السادة الخبراء بعد التعديل
جامعة آكلي م اند اولحاج بالبويرة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

الأستاذ الفاضل(ة):

الوظيفة: الدرجة العلمية:

استمارة استطلاع رأي السادة الخبراء

السيد الأستاذ الدكتور(ة) /

تحية طيبة وبعد

الاستمارة المعروضة على سيادتكم بشأن استطلاع رأيكم في بناء قائمة مقياس لقياس علاقة الاتصال الإداري بالالتزام التنظيمي لدى عمال الإدارة الرياضية. دراسة ميدانية على مستوى وزارة الشباب والرياضة الجزائر. المشرف والباحث يشكران مسبقا تفضلكم بالتعاون العلمي في بناء القائمة المنشودة وإثراء البحث في مجال الإدارة الرياضية.

عنوان البحث: الاتصال الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى عمال الإدارة الرياضية دراسة ميدانية لوزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة.

الطالب: زاوي عزالدين.

الدرجة العلمية: دكتوراه الطور الثالث.

الأستاذ المشرف: الدكتور / لونس عبد الله.

الهدف من استطلاع الرأي: بناء قائمة لقياس الاتصال الإداري في الإدارات الرياضية المتواجدة على المستوى الوطني (الجزائر) ويأمل الباحث من سيادتكم التفضل بالمساعدة في استكمال خطوات وإجراءات بناء القائمة المنشودة من حيث:

أولاً: مدى مناسبة المحاور المقترحة للقائمة.

ثانياً: إضافة أو حذف أو تعديل المحاور التي من شأنها إثراء القائمتين.

ثالثاً: مدى سلامة صياغة العبارات المقترحة.

رابعاً: مدى مناسبة العبارات لكل محور.

خامساً: مدى ارتباط كل عبارة بالمحور نفسه (انتماء العبارة للمحور).

سادساً: حذف أو تعديل أو إضافة عبارات أخرى.

التساؤلات:

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي لدى عمال الادارة الرياضية تعزى لمتغيرات (الجنس، السن، الاقدمية، المستوى التعليمي) ؟

- هل هناك علاقة بين الاتصال الإداري الرسمي و الالتزام التنظيمي لدى عمال الادارة الرياضية؟

- هل هناك علاقة بين الاتصال الإداري غير رسمي و الالتزام التنظيمي لدى عمال الادارة الرياضية ؟
وسوف يستخدم الباحث أمام كل عبارة ميزان تقدير خماسي عند تطبيق الاستمارتين على عينة البحث كما في الجدول التالي:

- جدول رقم 1: يبين درجات قياس عبارات الاتصال الاداري

أوافق بشدة	أوافق	أوافق الى حد ما	لا اوافق	لا أوافق بشدة
5 درجات	4 درجات	3 درجات	2 درجات	1 درجة

جدول رقم 2: يبين درجات قياس عبارات الالتزام التنظيمي

أوافق بشدة	أوافق	أوافق الى حد ما	لا اوافق	لا أوافق بشدة
5 درجات	4 درجات	3 درجات	2 درجات	1 درجة

وتشمل القائمة المقترحة على محورين هما:

مقياس الاتصال الاداري في الإدارة الرياضية التي يعمل بها العامل		
المحور	اسم المحور المقترح	عدد عبارات المحور
المحور الأول	الاتصال الرسمي	15
المحور الثاني	الاتصال غير الرسمي	15
المحور الثالث	الالتزام التنظيمي	15

- ولقد إستعنت بنسبة كبيرة في بناء استبيان الاتصال الاداري مذكرة الباحثة: قديري مسعودة بعنوان :
الإتصال التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين جامعة الشهيد حمه لخضر بواد سوف كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية 2017-2018 كذلك أطروحة الباحث بوعطي جلال الدين بعنوان : الاتصال التنظيمي

وعلاقتها بالاداء الوظيفي قنيطنسق جامعة منتوري محمود بقسنطينة كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية 2008-2009 .

أما مقياس الالتزام التنظيمي لقياس مستوى الالتزام التنظيمي فهو مقياس بوتر فقد استعمله الباحث زاوي زيد في أطروحته بعنوانالثياده التحويلة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، 2019-2020 " المحاور مع عبارات القائمة المقترحة: لمقياس الاتصال الإداري

رقم	المحور الأول الاتصال الإداري الرسمي	مدى وضوح العبارة		مدى ملائمة العبارة		مدى مناسبة العبارة للمحور الذي تنتمي إليه		
		واضحة	غير واضحة	ملائمة	غير ملائمة	مناسبة	غير مناسبة	أرى تعديل
01	يتم ابلاغك بالتعليمات عن طريق المراسلات الرسمية							
01								
02	تتلقى الاوامر من الادارة عن طريق المشرف المباشر							
02								
03	يتم التشاور حول خطة العمل بين الرئيس والمرؤوسين							
03								
04	تعتبر الاجتماعات الرسمية أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات لك							
04								
05	التعليمات المقدمة من طرف الإدارة سهلة الفهم							
05								
06	يتم وصول التعليمات المتعلقة بالمهام الموكلة إليكم عن طريق أوامر							
06								
07	تتم الإدارة باستقبال العمال للاستماع إلى مختلف شكاؤهم							
07								
08	يتم تدوين المراسلات الادارية وفق سجل الوارد والصادر							
08								
09	تفضل المقابلات الفردية مع المدير لطرح مشاكل عملك							
09								
10	البرامج التكوينية داخل المؤسسة تساعدك على أداء							

							العمل بكفاءة	
								10
							وسائل الاتصالات الحديثة من أهم الوسائل المستخدمة في مؤسستك لإيصال التعليمات لك بسرعة	11
								11
							يساعد الاتصال في الرفع من السلوك التنظيمي داخل المؤسسة	12
								12
							تستخدم الاجتماعات كوسيلة فعالة لإيصال المعلومات إليك	13
								13
							تعتبر الإدارة تقييم أداء عملك عملية مهمة	14
								14
							توجد صعوبة في الاتصال بالإدارة	15
								15

رقم	المحور الثاني الاتصال الإداري غير الرسمي	مدى وضوح العبارة		مدى ملائمة العبارة		مدى مناسبة العبارة للمحور الذي تنتمي إليه		
		واضحة	غير واضحة	ملائمة	غير ملائمة	مناسبة	غير مناسبة	أرى تعديل
16	تعتبر النقابة وسيلة من وسائل إيصال مشاكل الأداء للإدارة							
16								
17	تتناقش مع زملائك بخصوص أمور العمل							
17								
18	تستشير زملاءك في فترة قضاء العمل المشترك							
18								
19	تتناقش مع زملائك حول القرارات الصادرة عن الإدارة							
19								
20	تلجأ إلى زملاء العمل عندما تواجهك مشكلة خاصة							
20								
21	تتواصل مع رئيسك من خلال شبكة التواصل الاجتماعي							

الملاحق

							21
						يقدم لك رئيسك نصائح على انفراد تخص العمل وبدون صفة رسمية	22
							22
						يتم إبلاغك ببعض تعليمات العمل عن طريق الهاتف	23
							23
						تساعد علاقات العمل الجانبية على تسهيل العملية الاتصالية	24
							24
						اهتمام الإدارة بك يزيد من التزامك تجاه عملك	25
							25
						تتم بحضور الدورات التكوينية المتخصصة في مجال عملك	26
							26
						تستعين بمطالعة الكتب ومتابعة مواقع التواصل الاجتماعي في تحيين معلوماتك المتعلقة بالعمل	27
							27
						تساعدك العلاقة الخاصة مع المسؤولين في عملك	28
							28
						تتواصل بمنظمات أخرى من أجل كسب الخبرة	29
							29
						أنت دائم الاطلاع على القوانين والتشريعات الجديدة من خلال الزملاء	30
							30

الرقم	المحور الثالث الالتزام التنظيمي:							مدى وضوح العبارة		مدى ملائمة العبارة لقياس ما وضعت لأجله		مدى مناسبة العبارة للمحور الذي تنتمي إليه		
	واضحة	غير واضحة	ملائمة	غير ملائمة	مناسبة	غير مناسبة	أرى تعديل							

							تتوفر لدي الرغبة في بذل جهد إضافي للحفاظ على نجاح العمل في الإدارة الرياضية	01
								01
							أتحث أمام الآخرين دائما عن مكانة الإدارة الرياضية وضرورة الحفاظ عليها	02
								02
							أشعر بقدر ضئيل من الولاء نحو الإدارة الرياضية	03
								03
							غالبا ما أقبل القيام بمختلف المهام الوظيفية حتى أستمر في العمل داخل الإدارة الرياضية	04
								04
							يوجد تشارك كبير بين القيم التي أؤمن وقيم العمل في الإدارة الرياضية	05
								05
							أشعر بالفخر لانتمائي للإدارة الرياضية	06
								06
							العمل في الإدارة الرياضية يزيد من قدراتي وطاقتي	07
								07
							تعتبر الإدارة الرياضية من أفضل الإدارات التي يمكن أن أعمل بها	08
								08
							تعرضي لأي موقف إداري حرج قد يدفعني إلى ترك العمل	09
								09
							أشعر بسعادة بالغة لاختياري هذا المجال الذي أعمل فيه	10
								10
							غالبا ما أجد صعوبة في الموافقة والامتثال لسياسات العمل الخاصة بشؤون الأفراد	11

								11
							أهتم بالفعل بمصير العمل في الإدارة الرياضية	12
								12
							لا يوجد نظام يعتمد عليه خلال العمل في الإدارة الرياضية	13
								13
							العمل في الإدارة الرياضية كان قرارا خاطئا	14
								14
							أجد أن عملي في الإدارة الرياضية أفضل من العمل في أي إدارة أخرى	15
								15

الملحق رقم 4: الاستمارة الاستبائية



جامعة آكلي محمد اولحاج بالبويرة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم الإدارة وتسيير رياضي



استمارة استبائية

يشرفني أن أتقدم إليكم بهذه الاستمارة والتي تخص الدراسة التي أقوم بها تحت عنوان " الاتصال الاداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى عمال الإدارة الرياضية دراسة ميدانية لوزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة. " وهذا لاستكمال نيل شهادة الدكتوراه علوم في الإدارة والتسيير الرياضي.

كما أرجو من سيادتكم تعبئة الاستمارة بعناية ودقة واختيار الإجابة التي ترونها مناسبة، علما بأن الإجابة ستحاط بسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وشكراً على اهتمامكم وتعاونكم

إشراف:

الدكتور وناس عبد الله

من إعداد الطالب:

زاوي عزالدين

السنة الجامعية: 2021/2020

من فضلك ضع علامة (x) أمام الخانة المناسبة لاختيارك .

1-البيانات الشخصية

1 -الجنس:

☐

أنثى

☐

ذكر

2-السن:

☐

من 30 إلى أقل 40 سنة

☐

أقل من 30 سنة

☐

50 سنة فأكثر

☐

من 40 إلى أقل 50 سنة

3-المستوى التعليمي:

☐

غير ذلك

☐

جامعي

☐

ثانوي

☐

متوسط

4-الأقدمية في المؤسسة

☐

من 10 إلى أقل من 15 سنة

☐

من 5 إلى أقل من 10 سنوات

☐

أقل من 5 سنوات

☐

25 سنة فما أكثر

☐

من 20 إلى أقل من 25 سنة

☐

من 15 إلى أقل من 20 سنة

ثانيا: بيانات أبعاد الاتصال الإداري

1-الاتصال الإداري الرسمي.

	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق الى حد ما	لا اوافق	لا أوافق بشدة
01	يتم ابلاغك بالتعليمات عن طريق المراسلات الرسمية					
02	تتلقى الاوامر من الادارة عن طريق المشرف المباشر					
03	يتم التشاور حول خطة العمل بين الرئيس والمرووسين					
04	تعتبر الاجتماعات الرسمية أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات لك					
05	التعليمات المقدمة من طرف الإدارة سهلة الفهم					
06	يتم وصول التعليمات المتعلقة بالمهام الموكلة إليكم عن طريق أوامر					
07	تهتم الإدارة باستقبال العمال للاستماع إلى مختلف شكاؤهم					
08	يتم تدوين المراسلات الادارية وفق سجل الوارد والصادر					
09	تفضل المقابلات الفردية مع المدير لطرح مشاكل عملك					
10	البرامج التكوينية داخل المؤسسة تساعدك على أداء العمل بكفاءة					
11	وسائل الاتصالات الحديثة من أهم الوسائل المستخدمة في مؤسستك لإيصال التعليمات لك بسرعة					
12	يساعد الاتصال في الرفع من السلوك التنظيمي داخل المؤسسة					
13	تستخدم الاجتماعات كوسيلة فعالة لإيصال المعلومات إليك					
14	تعتبر الإدارة تقييم أداء عملك عملية مهمة					
15	توجد صعوبة في الاتصال بالإدارة					

2- الاتصال الإداري غير الرسمي

	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق الى حد ما	لا اوافق	لا أوافق بشدة
16	تعتبر النقابة وسيلة من وسائل إيصال مشاكل الأداء للإدارة					
17	تتناقش مع زملائك بخصوص أمور العمل					
18	تستشير زملاءك في فترة قضاء العمل المشترك					
19	تتناقش مع زملائك حول القرارات الصادرة عن الادارة					
20	تلجأ إلى زملاء العمل عندما تواجهك مشكلة خاصة					
21	تتواصل مع رئيسك من خلال شبكة التواصل الاجتماعي					
22	يقدم لك رئيسك نصائح على انفراد تخص العمل وبدون صفة رسمية					
23	يتم إبلاغك ببعض تعليمات العمل عن طريق الهاتف					
24	تساعد علاقات العمل الجانبية على تسهيل العملية الاتصالية					

الملاحق

25	اهتمام الإدارة بك يزيد من التزامك تجاه عملك				
26	تهتم بحضور الدورات التكوينية المتخصصة في مجال عملك				
27	تستعين بمطالعة الكتب ومتابعة مواقع التواصل الاجتماعي في تحسين معلوماتك المتعلقة بالعمل				
28	تساعدك العلاقة الخاصة مع المسؤولين في عملك				
29	تتواصل بمنظمات أخرى من أجل كسب الخبرة				
30	أنت دائم الاطلاع على القوانين والتشريعات الجديدة من خلال الزملاء				

الثا: بيانات الالتزام التنظيمي

الرجاء وضع علامة (X) أمام العبارة التي تمثل وجهة نظرك الشخصية كأحد عاملي وزارة الشباب والرياضة.

	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق الى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
01	تتوفر لدي الرغبة في بذل جهد إضافي للحفاظ على نجاح العمل في الإدارة الرياضية					
02	أتحدث أمام الآخرين دائما عن مكانة الإدارة الرياضية وضرورة الحفاظ عليها					
03	أشعر بقدر ضئيل من الولاء نحو الإدارة الرياضية					
04	غالبا ما أقبل القيام بمختلف المهام الوظيفية حتى أستمّر في العمل داخل الإدارة الرياضية					
05	يوجد تشارك كبير بين القيم التي أؤمن وقيم العمل في الإدارة الرياضية					
06	أشعر بالفخر لانتمائي للإدارة الرياضية					
07	العمل في الإدارة الرياضية يزيد من قدراتي وطاقتي					
08	تعتبر الإدارة الرياضية من أفضل الإدارات التي يمكن أن أعمل بها					
09	تعرضي لأي موقف إداري حرج قد يدفعني إلى ترك العمل					
10	أشعر بسعادة بالغة لاختياري هذا المجال الذي أعمل فيه					
11	غالبا ما أجد صعوبة في الموافقة والامتنال لسياسات العمل الخاصة بشؤون الأفراد					
12	أهتم بالفعل بمصير العمل في الإدارة الرياضية					
13	لا يوجد نظام يعتمد عليه خلال العمل في الإدارة الرياضية					
14	العمل في الإدارة الرياضية كان قرارا خاطئا					
15	أجد أن عملي في الإدارة الرياضية أفضل من العمل في أي إدارة أخرى					

شكرا على تعاونكم

az.zaoui@univ-bouira.dz

الملحق رقم 5: يتضمن مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

spss (إصدار 26)

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

مخرجات SPSS تتعلق بالدراسة الاستطلاعية:

مخرجات SPSS تتعلق ب حساب الصدق بطريقة صدق الاتساق الداخلي:

Correlations									
		XA1	XA2	XA3	XA4	XA5	XA6	XA7	X01
X01	Pearson Correlation	.592**	.680**	.821**	.592**	.677**	.817**	.773**	1
	Sig. (2-tailed)	.006	.001	.000	.006	.001	.000	.000	
	N	20	20	20	20	20	20	20	20
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).									
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).									

Correlations										
		XA8	XA9	XA10	XA11	XA12	XA13	XA14	XA15	X01
X01	Pearson Correlation	.736**	.468*	.486*	.831**	.563**	.753**	.769**	.458*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.037	.030	.000	.010	.000	.000	.042	
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).										
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).										

Correlations										
		XB16	XB17	XB18	XB19	XB20	XB21	XB22	XB23	X02
X02	Pearson Correlation	.634**	.738**	.738**	.492*	.709**	.722**	.620**	.523*	1
	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.000	.027	.000	.000	.004	.018	
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).										
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).										

Correlations									
		XB24	XB25	XB26	XB27	XB28	XB29	XB30	X02
X02	Pearson Correlation	.799**	.609**	.773**	.723**	.747**	.789**	.842**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	20	20	20	20	20	20	20	20
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).									
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).									

Correlations								
		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	YYY

الملاحق

YYY	Pearson Correlation	.797**	.873**	.578**	.772**	.855**	.814**	.821**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.008	.000	.000	.000	.000	
	N	20	20	20	20	20	20	20	20
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).									
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).									

Correlations										
		Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	YYY
YYY	Pearson Correlation	.807**	.703**	.721**	.627**	.591**	.762**	.627**	.881**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.003	.006	.000	.003	.000	
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).										
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).										

مخرجات SPSS تتعلق ب حساب الصدق بطريقة صدق الاتساق البنائي:

Correlations				
		X01	X02	XXX
XXX	Pearson Correlation	.960**	.971**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	20	20	20
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

Correlations				
		XXX	YYY	TOTAL
TOTAL	Pearson Correlation	.991**	.958**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	20	20	20
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

مخرجات SPSS تتعلق ب حساب الثبات بطريقة معامل الفا كرونباخ:

RELIABILITY
/VARIABLES=XA1 XA2 XA3 XA4 XA5 XA6 XA7 XA8 XA9 XA10 XA11 XA12 XA13 XA14 XA15
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.876	15

RELIABILITY
/VARIABLES=XB16 XB17 XB18 XB19 XB20 XB21 XB22 XB23 XB24 XB25 XB26 XB27 XB28 XB29 XB30
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.812	15

RELIABILITY
/VARIABLES=XA1 XA2 XA3 XA4 XA5 XA6 XA7 XA8 XA9 XA10 XA11 XA12 XA13 XA14 XA15 XB16 XB17 XB18 XB19

```
XB20 XB21 XB22 XB23 XB24 XB25 XB26 XB27 XB28 XB29 XB30
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.844	30

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 Y11 Y12 Y13 Y14 Y15
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.833	15

```
RELIABILITY
/VARIABLES=XA1 XA2 XA3 XA4 XA5 XA6 XA7 XA8 XA9 XA10 XA11 XA12 XA13 XA14 XA15 XB16 XB17 XB18
XB19
XB20 XB21 XB22 XB23 XB24 XB25 XB26 XB27 XB28 XB29 XB30 Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 Y11 Y12
Y13
Y14 Y15
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.855	45

مخرجات SPSS تتعلق بـ بالعينة الأساسية:

مخرجات SPSS تتعلق بـ بالوصف الاحصائي للبيانات الشخصية للعينة:

Statistics					
		الجنس	السن	التعليمي المستوى	المؤسسة في الإقديمة
N	Valid	100	100	100	100
	Missing	0	0	0	0
الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	72	72.0	72.0	72.0
	أنثى	28	28.0	28.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	
السن					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 30 من أقل	11	11.0	11.0	11.0
	سنة 40 أقل إلى 30 من	36	36.0	36.0	47.0
	سنة 50 أقل إلى 40 من	36	36.0	36.0	83.0
	فاكثر سنة 50	17	17.0	17.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	
التعليمي المستوى					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	متوسط	3	3.0	3.0	3.0
	ثانوي	23	23.0	23.0	26.0
	جامعي	69	69.0	69.0	95.0
	ذلك غير	5	5.0	5.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	
المؤسسة في الإقديمة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 5 من أقل	5	5.0	5.0	5.0
	سنوات 10 من أقل إلى 5 من	37	37.0	37.0	42.0
	سنة 15 من أقل إلى 10 من	32	32.0	32.0	74.0
	سنة 20 من أقل إلى 15 من	19	19.0	19.0	93.0
	سنة 25 من أقل إلى 20 من	7	7.0	7.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

مخرجات SPSS تتعلق ب الاحصائي الوصفي والاستدلالي لأراء واتجاهات المستجوبين نحو عبارات محاور وابعاد الاستبيان:

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
XA1	100	4.40	.804	.080
XA2	100	4.35	.770	.077
XA3	100	4.24	.830	.083
XA4	100	4.43	.742	.074
XA5	100	4.29	.795	.080
XA6	100	3.89	1.053	.105
XA7	100	4.27	.908	.091
XA8	100	4.53	.745	.074
XA9	100	4.25	.957	.096
XA10	100	4.26	.939	.094
XA11	100	4.45	.857	.086
XA12	100	4.49	.732	.073
XA13	100	4.33	.829	.083
XA14	100	4.30	.870	.087
XA15	100	3.28	1.400	.140
XB16	100	4.31	1.051	.105
XB17	100	4.47	.717	.072
XB18	100	4.30	.732	.073
XB19	100	4.35	.757	.076
XB20	100	4.27	.839	.084
XB21	100	3.67	1.181	.118
XB22	100	4.34	.831	.083
XB23	100	3.67	.965	.096
XB24	100	4.15	.880	.088
XB25	100	4.23	.802	.080
XB26	100	4.44	.891	.089
XB27	100	4.44	.808	.081
XB28	100	4.28	.900	.090
XB29	100	4.22	.949	.095
XB30	100	4.28	.911	.091
Y1	100	4.49	.785	.078
Y2	100	4.40	.804	.080
Y3	100	3.98	.995	.099
Y4	100	3.85	1.048	.105
Y5	100	4.17	.888	.089
Y6	100	4.52	.915	.092
Y7	100	4.35	.869	.087
Y8	100	4.35	1.086	.109
Y9	100	3.83	1.129	.113
Y10	100	4.41	.944	.094
Y11	100	3.90	.927	.093
Y12	100	4.31	.929	.093
Y13	100	4.20	.865	.086
Y14	100	4.55	.642	.064
Y15	100	4.27	1.153	.115
البعد الأول : الاتصال الإداري الرسمي	100	4.2507	.50852	.05085
البعد الثاني :الاتصال الإداري غير الرسمي	100	4.2280	.47540	.04754
المحور الأول :الاتصال الإداري	100	4.2393	.43907	.04391
المحور الثاني :الإلتزام التنظيمي	100	4.2387	.50507	.05051

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
XA1	17.412	99	.000	1.400	1.24	1.56
XA2	17.525	99	.000	1.350	1.20	1.50
XA3	14.936	99	.000	1.240	1.08	1.40
XA4	19.272	99	.000	1.430	1.28	1.58
XA5	16.224	99	.000	1.290	1.13	1.45
XA6	8.451	99	.000	.890	.68	1.10
XA7	13.979	99	.000	1.270	1.09	1.45
XA8	20.544	99	.000	1.530	1.38	1.68
XA9	13.056	99	.000	1.250	1.06	1.44
XA10	13.422	99	.000	1.260	1.07	1.45
XA11	16.915	99	.000	1.450	1.28	1.62
XA12	20.366	99	.000	1.490	1.34	1.64
XA13	16.035	99	.000	1.330	1.17	1.49
XA14	14.936	99	.000	1.300	1.13	1.47
XA15	1.999	99	.048	.280	.00	.56
XB16	12.462	99	.000	1.310	1.10	1.52
XB17	20.499	99	.000	1.470	1.33	1.61
XB18	17.767	99	.000	1.300	1.15	1.45
XB19	17.831	99	.000	1.350	1.20	1.50
XB20	15.135	99	.000	1.270	1.10	1.44

الملاحق

XB21	5.673	99	.000	.670	.44	.90
XB22	16.116	99	.000	1.340	1.18	1.50
XB23	6.946	99	.000	.670	.48	.86
XB24	13.061	99	.000	1.150	.98	1.32
XB25	15.333	99	.000	1.230	1.07	1.39
XB26	16.157	99	.000	1.440	1.26	1.62
XB27	17.821	99	.000	1.440	1.28	1.60
XB28	14.225	99	.000	1.280	1.10	1.46
XB29	12.856	99	.000	1.220	1.03	1.41
XB30	14.051	99	.000	1.280	1.10	1.46
Y1	18.983	99	.000	1.490	1.33	1.65
Y2	17.412	99	.000	1.400	1.24	1.56
Y3	9.852	99	.000	.980	.78	1.18
Y4	8.110	99	.000	.850	.64	1.06
Y5	13.172	99	.000	1.170	.99	1.35
Y6	16.605	99	.000	1.520	1.34	1.70
Y7	15.536	99	.000	1.350	1.18	1.52
Y8	12.431	99	.000	1.350	1.13	1.57
Y9	7.354	99	.000	.830	.61	1.05
Y10	14.939	99	.000	1.410	1.22	1.60
Y11	9.713	99	.000	.900	.72	1.08
Y12	14.105	99	.000	1.310	1.13	1.49
Y13	13.880	99	.000	1.200	1.03	1.37
Y14	24.159	99	.000	1.550	1.42	1.68
Y15	11.011	99	.000	1.270	1.04	1.50
البعد الأول : الاتصال الإداري الرسمي	24.594	99	.000	1.25067	1.1498	1.3516
البعد الثاني :الاتصال الإداري غير الرسمي	25.831	99	.000	1.22800	1.1337	1.3223
المحور الأول :الاتصال الإداري	28.226	99	.000	1.23933	1.1522	1.3265
المحور الثاني :الالتزام التنظيمي	24.524	99	.000	1.23867	1.1384	1.3389

مخرجات SPSS تتعلق باختبار فرضيات :
الفرضية الجزئية الأولى:

Correlations

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
البعد الأول : الاتصال الإداري الرسمي	4.2507	.50852	100
المحور الثاني :الالتزام التنظيمي	4.2387	.50507	100
Correlations			
		البعد الأول : الاتصال الإداري الرسمي	المحور الثاني :الالتزام التنظيمي
البعد الأول : الاتصال الإداري الرسمي	Pearson Correlation	1	.661**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	100	100
المحور الثاني :الالتزام التنظيمي	Pearson Correlation	.661**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	100	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الفرضية الجزئية الثانية:

Correlations

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
البعد الثاني :الاتصال الإداري غير الرسمي	4.2280	.47540	100
المحور الثاني :الالتزام التنظيمي	4.2387	.50507	100
Correlations			
		البعد الثاني :الاتصال الإداري غير الرسمي	المحور الثاني :الالتزام التنظيمي
البعد الثاني :الاتصال الإداري غير الرسمي	Pearson Correlation	1	.487**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	100	100
المحور الثاني :الالتزام التنظيمي	Pearson Correlation	.487**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	100	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الفرضية الجزئية الثالثة:

T-TEST GROUPS=Z1 (1 2)
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=XXX YYY

الملاحق

/CRITERIA=CI (.95) .

T-Test

Group Statistics										
		الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean				
المحور الأول :الاتصال الإداري		ذكر	72	4.2176	.46408	.05469				
		أنثى	28	4.2952	.36882	.06970				
المحور الثاني :الالتزام التنظيمي		ذكر	72	4.1481	.52293	.06163				
		أنثى	28	4.4714	.37182	.07027				
Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
المحور الأول : الاتصال الإداري	Equal variances assumed	.671	.415	-.793-	98	.430	-.07765-	.09797	-.27207-	.11678
	Equal variances not assumed			-.876-	61.604	.384	-.07765-	.08860	-.25477-	.09948
المحور الثاني : الالتزام التنظيمي	Equal variances assumed	2.351	.128	-2.987-	98	.004	-.32328-	.10824	-.53808-	-.10848-
	Equal variances not assumed			-3.459-	68.990	.001	-.32328-	.09346	-.50974-	-.13683-

ANOVA(عند متغير السن)						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المحور الأول :الاتصال الإداري	Between Groups	1.069	3	.356	1.898	.135
	Within Groups	18.017	96	.188		
	Total	19.085	99			
المحور الثاني :الالتزام التنظيمي	Between Groups	1.926	3	.642	2.642	.054
	Within Groups	23.329	96	.243		
	Total	25.255	99			
ANOVA(عند متغير المستوى التعليمي)						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المحور الأول :الاتصال الإداري	Between Groups	.052	3	.017	.088	.966
	Within Groups	19.033	96	.198		
	Total	19.085	99			
المحور الثاني :الالتزام التنظيمي	Between Groups	.479	3	.160	.618	.605
	Within Groups	24.776	96	.258		
	Total	25.255	99			
ANOVA(عند متغير الأقدمية في العمل)						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المحور الأول :الاتصال الإداري	Between Groups	.523	4	.131	.669	.615
	Within Groups	18.563	95	.195		
	Total	19.085	99			
المحور الثاني :الالتزام التنظيمي	Between Groups	1.166	4	.292	1.150	.338
	Within Groups	24.089	95	.254		
	Total	25.255	99			

الفرضية العامة

Correlations

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
المحور الأول :الاتصال الإداري	4.2393	.43907	100
المحور الثاني :الالتزام التنظيمي	4.2387	.50507	100
Correlations			
		المحور الأول :الاتصال الإداري	المحور الثاني :الالتزام التنظيمي
المحور الأول :الاتصال الإداري	Pearson Correlation	1	.646**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	100	100
المحور الثاني :الالتزام التنظيمي	Pearson Correlation	.646**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	100	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم 6: تسهيل مهمة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tibirett -
Institut des Sciences et Techniques
des Activités Physiques et Sportives

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محمد أولحاج
- البويرة -
معهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية والبدنية

الرقم: 089/م ع ت ن ب ر / 2021

البويرة في:/...../.....

إلى السيد(ة): وزارة
والرئاسة

الموضوع: تسهيل مهمة

يشرفني أن أقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الطلب والمتمثل في تسهيل مهمة:

الطالب(ة) الباحث(ة): ز. و. م. ك. د. س. ن.

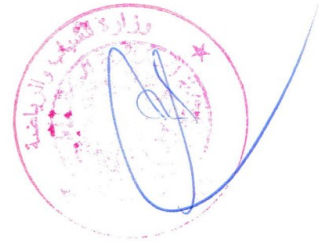
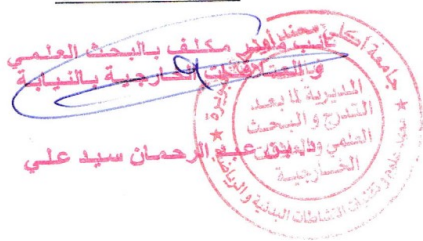
رقم التسجيل: M. 444. 005

تاريخ ومكان الميلاد: 19. 25. 01. 12

وذلك في إطار إنجاز أطروحة دكتوراه خلال الموسم الجامعي 2021/2020، الذي يندرج ضمن التحضير لأطروحة الدكتوراه في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص إدارة وتسيير رياضي.

تقبلوا منا فائق عبارات الاحترام والتقدير

نيابة ما بعد التدرج



الملحق رقم 7: جداول التفريغ

رقم الاستبيان	الجنس	السن	المستوى التعليمي	الاهمية	عبارة 01	عبارة 02	عبارة 03	عبارة 04	عبارة 05	عبارة 06	عبارة 07	عبارة 08	عبارة 09	عبارة 10	عبارة 11	عبارة 12	عبارة 13	عبارة 14	عبارة 15
1	2	1	3	2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3
2	1	2	3	2	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	2
3	2	2	3	2	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	2
4	1	3	3	3	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	2
5	1	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	3
6	2	2	2	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3
7	1	4	3	3	4	2	3	4	3	1	1	2	3	3	2	3	1	4	3
8	1	2	2	3	5	5	5	5	2	4	4	5	5	3	4	5	5	3	2
9	1	3	3	3	4	5	5	5	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	3
10	1	2	2	2	4	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3
11	1	1	2	1	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	2
12	2	2	3	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3
13	1	4	4	4	5	3	4	3	5	5	5	4	5	5	4	3	5	3	4
14	1	2	2	2	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	2
15	1	3	2	3	4	5	4	5	3	4	5	5	4	5	4	5	4	5	2
16	2	3	3	3	5	4	4	5	3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	2
17	2	2	3	2	4	5	3	5	2	4	2	5	5	5	4	3	4	5	2
18	1	3	2	1	4	5	4	5	4	4	3	4	5	5	5	5	5	4	2
19	1	2	2	1	4	5	4	5	4	4	3	4	5	5	5	5	5	4	2
20	1	3	2	1	4	5	4	5	4	4	3	4	5	5	5	5	5	4	3
21	2	3	3	3	5	4	5	5	4	4	5	5	3	5	5	5	4	2	2
22	2	2	2	2	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	2
23	1	3	2	1	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	3	4	5	2
24	2	3	3	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	2
25	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3
26	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3
27	2	2	2	2	5	5	3	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	2
28	4	3	2	1	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4
29	2	3	1	2	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	2
30	2	3	1	2	5	3	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	2
31	1	3	1	2	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	1
32	1	2	1	1	4	5	4	3	4	4	3	4	5	5	5	4	3	5	1
33	4	3	4	1	3	2	5	5	5	5	4	5	2	5	4	4	5	4	4
34	3	3	3	3	2	1	5	2	5	2	4	5	2	1	3	5	3	3	3
35	2	3	3	3	2	5	5	2	5	2	5	5	2	5	4	4	4	4	2
36	4	3	3	3	3	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4
37	2	3	2	1	4	4	5	4	3	4	4	5	4	4	3	4	4	4	2
38	4	3	3	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

عبارة 30	عبارة 29	عبارة 28	عبارة 27	عبارة 26	عبارة 25	عبارة 24	عبارة 23	عبارة 22	عبارة 21	عبارة 20	عبارة 19	عبارة 18	عبارة 17	عبارة 16
5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5
4	4	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5
4	4	5	5	5	4	5	3	5	4	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	4	3	4	5	4	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
1	1	1	2	2	3	2	1	3	3	2	4	2	3	4
3	3	4	5	4	4	2	2	4	2	5	5	5	4	5
3	3	5	1	5	5	3	3	1	1	5	3	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	4	4	5	4	3	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5
5	3	5	4	4	4	5	4	5	3	5	4	4	3	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	5
3	5	2	4	2	5	4	4	5	2	2	4	4	4	4
5	2	5	4	2	4	2	3	4	4	2	4	5	4	5
5	4	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5
5	3	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5
5	4	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5
4	5	4	5	5	5	5	3	5	3	4	5	5	5	5
5	2	5	4	2	4	2	3	4	2	4	4	5	4	5
1	4	3	4	3	4	2	1	3	4	2	2	3	2	4
5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	3	5	2	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5
5	5	4	4	4	5	5	4	3	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5
5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5
5	3	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5
4	5	4	4	3	3	3	4	4	4	5	4	4	4	5
4	5	5	5	5	5	5	2	2	2	5	5	5	5	4
3	3	3	4	4	3	4	2	4	2	5	5	5	5	1
2	2	4	2	4	2	5	4	4	4	2	2	3	4	4
4	5	5	5	4	5	4	3	4	5	5	5	4	5	4
4	4	5	4	3	4	4	5	4	2	3	4	4	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

بيانات الالتزام التنظيمي.														
عبارة 15	عبارة 14	عبارة 13	عبارة 12	عبارة 11	عبارة 10	عبارة 09	عبارة 08	عبارة 07	عبارة 06	عبارة 05	عبارة 04	عبارة 03	عبارة 02	عبارة 01
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	3	5
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5
1	5	5	2	5	2	4	2	1	1	2	1	4	3	1
4	4	4	3	4	5	3	2	5	5	3	4	3	4	5
5	4	1	5	3	5	4	5	5	5	4	3	3	5	5
5	5	1	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	1	5	5	5	1	5	4	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	1	4	5	5	4	5	5	3	4	5	5	5
5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5
4	5	3	4	5	5	3	4	4	3	3	3	4	4	5
5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5
5	5	4	5	4	5	1	5	5	5	5	1	4	5	5
5	5	2	3	3	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5
5	5	4	3	3	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5
5	4	5	5	5	4	2	4	4	3	4	4	4	5	5
4	4	3	4	3	5	5	5	5	5	3	3	4	5	5
5	5	4	5	5	1	5	5	5	5	5	4	5	5	5
5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5
5	4	4	5	3	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5
5	5	4	4	2	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5
5	5	4	5	1	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5
5	5	5	5	1	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5
5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
5	5	5	5	2	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5
4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5
4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	2	5	5	4
2	4	3	4	4	3	3	2	3	4	4	3	4	4	5
3	5	5	4	4	5	2	4	2	4	4	2	4	4	3
4	4	5	5	4	5	2	4	4	5	4	5	5	4	5
4	3	5	4	4	3	4	5	4	4	4	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4

3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	1	39
5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	1	40
1	4	5	5	5	5	5	5	4	3	3	5	4	3	3	3	3	3	3	1	41
2	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	3	4	1	42
5	4	4	5	5	5	5	5	4	3	5	5	4	3	3	3	3	3	3	1	43
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	3	3	1	44
2	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	4	4	3	3	1	45
2	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	2	1	46
1	4	3	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	3	2	2	47
1	5	5	3	5	3	5	5	4	2	5	3	3	5	1	5	5	5	2	2	48
3	4	4	5	4	2	5	5	3	3	4	2	4	3	4	4	3	3	3	1	49
2	5	4	5	3	3	5	5	3	4	4	3	4	4	4	4	2	4	4	1	50
4	5	5	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	51
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	1	52
3	4	5	4	4	5	4	5	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	5	1	53
2	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	2	54
1	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	1	55
1	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	56
1	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	1	57
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	3	1	58
2	5	4	5	5	2	5	5	4	2	5	4	5	5	5	4	4	3	2	1	59
2	3	3	5	5	4	5	5	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	3	1	60
3	2	4	3	3	4	3	2	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	3	1	61
2	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	62
1	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	1	63
5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	1	64
5	3	5	3	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	3	1	65
5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	2	66
5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	2	1	67
5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	1	68
5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	3	2	69
5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	3	2	70
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	2	1	71
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	72
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	1	73
3	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	3	2	74
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	75
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	1	76
5	4	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	77
3	4	5	5	4	5	4	4	2	4	3	5	4	4	4	4	4	4	3	1	78
2	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	5	4	5	4	5	4	4	4	1	79
2	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	3	5	4	3	5	3	2	80
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	81
4	5	3	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	2	1	82

3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4
5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4
4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	2
4	5	4	2	3	4	5	4	2	3	4	5	5	4	3
4	4	5	5	5	5	4	3	4	3	3	3	4	3	3
5	5	5	3	3	3	5	3	5	5	4	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	5
5	4	5	5	2	5	3	4	4	5	5	4	4	5	5
4	3	3	5	5	5	3	5	5	1	3	3	3	5	3
3	4	5	3	3	4	4	4	4	1	4	4	4	4	2
3	4	5	3	5	4	2	2	5	3	4	4	4	4	1
4	4	4	5	5	3	4	2	4	2	4	4	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5
4	3	4	4	5	5	3	4	4	2	3	4	4	4	3
3	4	4	4	5	4	2	4	4	2	4	4	4	4	5
4	4	4	4	5	4	4	4	3	2	4	4	4	4	1
5	5	5	5	5	5	5	5	3	1	5	5	5	5	1
5	5	5	5	5	5	4	2	2	4	5	5	5	5	4
5	4	5	5	5	5	5	3	5	3	5	4	5	5	4
5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	2	4	2	2
4	3	5	4	4	5	3	2	4	1	5	4	3	3	5
4	3	4	3	2	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4
5	1	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5
4	4	5	4	4	5	4	3	4	5	4	5	5	4	4
5	4	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	4	5	3
5	4	5	4	5	5	4	3	5	4	5	4	5	4	5
4	4	5	4	5	4	5	3	5	5	5	5	5	4	4
5	5	5	5	3	5	5	3	5	5	5	5	4	5	4
5	4	5	5	4	4	5	3	5	3	5	4	5	4	4
5	5	5	5	5	4	5	3	5	3	3	5	5	5	4
4	3	5	5	5	5	5	3	5	5	3	4	3	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
1	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5
5	5	5	4	5	5	4	5	5	3	3	4	4	4	3
4	4	4	4	5	4	3	2	5	5	4	4	3	5	4
5	5	4	5	5	5	4	2	5	2	4	5	5	5	4
4	5	3	5	5	3	4	4	5	5	4	5	3	5	5
4	5	3	5	5	3	4	4	5	5	4	5	3	5	5

4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	4	4
4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	2	5	4	4	3	4	3	3	5
5	5	5	3	4	4	4	4	4	5	3	2	2	5	4
2	5	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	3	2	4	3
5	5	5	5	4	2	5	5	5	5	5	5	1	5	5
4	5	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4
5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4
2	4	4	4	3	3	3	3	4	5	4	3	3	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
4	4	4	3	3	4	4	3	4	5	2	3	2	4	4
5	5	4	5	4	5	4	5	2	5	4	2	4	5	5
3	5	4	4	3	4	3	2	5	5	5	3	5	5	5
5	5	4	5	3	5	3	1	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	5	4	5	2	5	5	5	5	5	4	5	5
5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5
2	4	4	4	4	5	4	4	4	2	4	4	2	2	4
3	4	3	2	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4
4	5	4	3	4	4	4	3	3	3	2	3	2	4	3
2	4	4	4	4	5	2	4	4	2	4	4	2	2	4
5	1	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4
5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5
5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4
5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5
4	5	4	5	1	5	1	5	5	5	4	4	5	5	4
5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5
5	5	4	4	3	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4
5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5
5	5	4	4	3	5	3	5	5	5	5	2	5	5	5
5	5	5	5	5	1	5	1	5	5	5	5	4	5	5
1	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	3	4	4	5	4	5	4	5	4	3	2	4	4
5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	1	5	5	1	5	2	5	5	5	5	5	5
1	4	5	5	4	4	2	5	4	4	5	5	4	4	5
3	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4
3	4	5	4	4	4	5	4	3	5	4	4	4	3	4
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	3	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	5	3	5	5	5	3	2	4	3	4

5	3	5	3	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4
5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4
5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4
5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4
5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
3	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5
3	4	5	5	4	5	4	4	2	4	3	5	4	4	5
2	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	5	4	5	4
2	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	3	5
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
4	5	3	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5
4	5	4	5	5	3	3	4	5	5	4	5	4	5	5
3	4	2	5	5	3	2	3	5	5	3	4	2	4	5
5	5	2	5	5	2	4	5	4	5	5	5	2	5	5
5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4
5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5
4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4
4	5	4	5	5	3	4	4	5	4	5	5	3	4	5
4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4
5	5	2	5	5	2	4	4	5	5	3	5	5	5	5
3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	5	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	5
4	1	4	3	2	3	4	4	3	4	1	2	3	3	5
3	4	3	5	2	4	3	4	4	3	3	4	3	5	4
4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	5
3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	5	5
4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	3	3	4	4	4
3	1	4	3	1	2	2	1	2	1	4	3	2	3	2

3	3	2	1	65
3	2	3	2	66
2	3	2	1	67
4	4	4	1	68
3	3	2	2	69
3	3	3	2	70
2	3	1	1	71
5	2	4	1	72
3	3	3	1	73
3	3	2	2	74
1	3	1	1	75
2	2	3	1	76
5	3	4	1	77
3	3	3	1	78
4	1	3	1	79
3	3	3	2	80
2	2	3	2	81
2	3	2	1	82
4	3	4	2	83
4	3	4	1	84
2	3	2	1	85
2	3	1	1	86
4	3	3	2	87
2	3	1	2	88
5	3	4	1	89
1	3	1	2	90
2	2	2	1	91
3	2	3	2	92
1	2	2	1	93
2	1	1	1	94
4	2	3	1	95
2	2	2	2	96
2	4	2	1	97
4	2	3	1	98
4	4	2	2	99
4	3	4	1	100

4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5
4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5
4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5
4	5	2	5	5	2	3	3	5	5	5	5	3	5	5
5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5
5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	3	4	5	3	4	5	4	4	4	5	4	5	5
4	4	3	5	4	3	4	4	5	4	4	4	4	5	5
5	5	3	5	5	3	4	4	5	5	3	5	3	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
4	5	3	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5
4	5	4	5	5	3	3	4	5	5	4	5	4	5	5
3	4	2	5	5	3	3	3	5	5	5	4	3	4	5
5	5	2	5	5	2	4	5	4	5	5	5	4	5	5
5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4
5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5
4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4
4	5	4	5	5	3	4	4	5	4	5	5	3	4	5
4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4
5	5	2	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
4	5	2	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5
4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5
4	5	4	5	5	2	4	4	5	4	5	5	3	5	5
5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4
4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5
3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	5	5
4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	3	3	4	4	4
3	1	4	3	1	2	2	1	2	1	4	3	1	3	2
3	3	5	5	2	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5
4	4	2	3	4	2	3	3	4	3	4	4	5	4	5
4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5
4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5
4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5
4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5
4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5

5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	3	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	5	3	5	5	5	3	2	4	3	4
5	4	4	4	4	2	2	5	5	5	3	4	5	4	4
5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	2	3
5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	2	5	3	4
5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5
4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4
2	5	5	4	4	4	5	1	4	5	2	4	2	5	5
1	5	4	3	3	2	5	1	2	1	2	2	5	2	3
4	4	4	5	3	4	2	3	4	5	3	3	3	5	5
4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	3	3	4	3	4
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5
1	5	4	1	4	2	3	1	2	1	1	1	4	3	1
5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	3	3	5
5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	3
5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	3	4	2	4
5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	2	4	2	3
5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4
4	5	4	4	3	5	4	5	4	4	4	4	3	4	5
5	5	3	5	2	5	4	5	5	5	4	2	4	4	5
5	1	4	5	4	5	4	4	4	5	4	1	4	4	4
5	5	4	3	4	5	4	5	5	5	5	2	4	2	4
5	4	3	2	3	4	4	4	5	5	3	4	4	3	4
5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	5
5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4
4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	2	4	3	3
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4
4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	3	4
5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	3	5

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين الاتصال الإداري والالتزام التنظيمي لدى عمال الإدارة الرياضية ، من خلال الاجابة على التساؤل العام: هل توجد علاقة إرتباطية بين الاتصال الإداري والالتزام التنظيمي عمال الإدارة الرياضية في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة؟ حيث تم تطبيقها على مجتمع من العمال بمقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة، ويضم (400) عامل وعاملة. وبعينه عشوائية بسيطة تمثلت في "100" عامل وعاملة. وتم خلالها إستخدام المنهج الوصفي الإرتباطي لملائمته لموضوع الدراسة، وبالاتماد على الاستبيان كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: توجد علاقة إرتباطية موجبة بين الاتصال الإداري الرسمي والالتزام التنظيمي لدى عمال الإدارة الرياضية في مقر وزارة الشاب والرياضة بالجزائر العاصمة ؛ توجد علاقة إرتباطيه موجبة بين الاتصال الإداري غير الرسمي والالتزام التنظيمي لدى عمال الإدارة الرياضية في مقر وزارة الشاب والرياضة بالجزائر العاصمة؛ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة لتأثير القيادة التحويلية في مستوى درجة الإلتزام التنظيمي تعزى إلى المتغيرات التالية: الجنس - السن - المستوى التعليمي - الأقدمية في العمل.

الكلمات المفتاحية: الاتصال الإداري - الإلتزام التنظيمي - الإدارة الرياضية - وزارة الشباب والرياضة.

Abstract :

The studied to the disclosure of the correlation between administrative communication and organizational commitment among employees in sports departments, by answering the general question: Is there a correlation between administrative communication and organizational commitment among employees at the headquarters of the Ministry of Youth and Sports in Algiers?

It has been applied to a community of employees at the headquarters of the Ministry of Youth and Sports in Algiers, with 400 employees. With a simple random sample of "100" employees.

The study found a set of results, the most important of which is: there is a positive correlation between official administrative communication and organizational commitment among employees at the Headquarters of the Ministry of Youth and Sports in Algiers; There are no statistically significant differences between the opinions of the sample members of the impact of transformative leadership on the level of organizational commitment due to the following variables: sex, age, educational level, seniority at work.

Keywords: Administrative Communication - Organizational Commitment - Sports Management - Ministry of Youth and Sports.

الحمد لله
جل جلاله