

ممارسات الاتصال الداخلي وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على عينة  
من مستخدمي المؤسسات الرياضية بولاية البويرة .

أ . علي بولداوي\*

د . يحيى بشلاغم\*

**الملخص:** نهدف من خلال هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة الإرتباطية القائمة بين ممارسات الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي لدى عينة من مستخدمي المؤسسات الرياضية ، والتي نسعى من خلالها إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين نوع الاتصال الداخلي الرسمي واللا رسمي وعلاقته بالولاء التنظيمي ، إضافة إلى العلاقة الإرتباطية بين وسائل الاتصال الداخلي بمختلف أشكاله مع الولاء التنظيمي ، وصولاً إلى طبيعة العلاقة الإرتباطية بين معوقات الاتصال الداخلي الشخصية منها ، والناشئة عن طبيعة التنظيم بالولاء التنظيمي عند مستخدمي المؤسسات الرياضية حيث بينت النتائج التي توصلنا إليها من ماي يلي :  
- هناك علاقة إرتباطية بين ممارسات الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي عند مستخدمي المؤسسات الرياضية ومنه تحققت الفرضية العامة .

- هناك علاقة إرتباطية بين وسائل الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي عند مستخدمي المؤسسات الرياضية ومنه تحققت الفرضية الجزئية الأولى .  
- هناك علاقة إرتباطية بين أنواع الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي عند مستخدمي المؤسسات الرياضية ومنه تحققت الفرضية الجزئية الثانية  
- هناك علاقة إرتباطية سالبة بين معوقات الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي عند مستخدمي المؤسسات الرياضية ومنه تحققت الفرضية الجزئية الثالثة .

**الكلمات المفتاحية :** ممارسات الاتصال الداخلي - الولاء التنظيمي - مستخدمي المؤسسات الرياضية .

#### Abstract :

The aim of this study is to detect the nature of the correlation between internal communication practices and organizational loyalty among a sample of AklMohandOulhadj University' employees. Through which we seek to identify the nature of the relationship between the type of official and unofficial internal

\* جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان

communication and its relation with organizational loyalty, in addition to the correlation between the means of internal communication in its various forms with organizational loyalty, and finally identifying the nature of the correlation between internal communication obstacles; personal ones and those arising from the nature of the organization according to organized loyalty among University employees. The findings were the followings:

There is a correlation between internal communication practices and organizational loyalty among university employees, which confirms the general proposed hypothesis. There is a correlation between means of internal communication and organizational loyalty among university employees, which confirms the first partial hypothesis. There is a correlation between types of internal communication and organizational loyalty among university employees, which confirms the second partial hypothesis.

There is a negative correlation between internal communication obstacles and organizational loyalty among university employees, which confirms the third partial hypothesis.

Keywords : Internal communication practices , organizational loyalty , University employees.

**مقدمة :** يعد الاتصال الداخلي في هذا العصر (عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال) الشغل الشاغل لكثير من المسيرين ، ولقدرته على خلق جو من الانسجام والثقة بين مختلف الأطراف المكونة للمؤسسة ، وكذا تحسين صورتها مع تعاملاتها وزبائنها ، فهو العمود الفقري لأي مؤسسة مهما كان نوعها أو طبيعتها إذ بدون اتصال لا تتم أي عملية أو نشاطات داخل هذه المؤسسة ، فالاتصال الداخلي باعتباره عملية تبادل للمعلومات بين الأفراد على كل المستويات الإدارية ، بغرض تحقيق التفاعل في معناه الواسع (محمد الطنوبي ، 2001ص:16) يهدف إلى تزويد الأفراد داخل المؤسسة بمختلف المهام والأدوار التي يقومون بها عن طريق سلسلة التعليمات والمنشورات والاتصالات المختلفة ، ولعل ذلك ما جعل الاهتمام يتزايد لهذا العنصر خاصة مع تأكيد الدراسات المتخصصة في مجال اتصال المؤسسة ، كدراسة (Harrison , 2002) حول مدى فاعلية استخدام وسائل الاتصال المختلفة واتخاذ القرارات في المنظمات الحكومية، التي أكدت أن الاتصال الكتابي من أفضل الوسائل المستخدمة في عملية اتخاذ القرارات ، وأنه يوجد اهتمام كبير بالاتصال الالكتروني والمنظمة الالكترونية ، بالإضافة إلى الوسائل الشفوية وغير اللفظية التي لا تزال تستخدم في المنظمات ، وأن جودة المعلومات أو البيانات تعتمد على الوسيلة المستخدمة في الاتصال ، لذا فمن المهم القيام بتحسين مهارات

الاتصال لجميع العاملين في المنظمات وكذا تبني مفهوم الحكومة الالكترونية وتعزيز العلاقات بين العاملين داخل المنظمات والعمل على عقد اجتماعات بين القادة والمرؤوسين بشكل دوري ، لمناقشة المعوقات التي تحد من كفاءة الاتصال في المنظمة والعمل على إيجاد حلول لها.

ولأن الاتصال الداخلي يمثل أحد العوامل الأساسية لضمان التسيير الجيد للمؤسسة ، مما يسمح لها بتحقيق أهدافها و مواجهة مشاكلها الداخلية ، فهو المتحكم في مدى نجاح أي مؤسسة ، وتفوقها على مؤسسة أخرى ، خاصة وأن عدم توظيف الاتصال الداخلي بفعالية وذكاء في ممارستها اليومية ، يؤدي بدوره للعديد من مشاكل التسيير وتناقضاته الداخلية الكثيرة المؤثرة بشكل أو بآخر على مستوى أداء المؤسسة.

فالالاتصال الداخلي هو وسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام ، حيث يتم من خلاله نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بين الأفراد بغرض تحقيق الأداء المستهدف للمؤسسة (خليل الشماع 2005 ، ص:201). إذ يعتبر أحد أنواع الاتصال التنظيمي ، الذي يتجسد في مختلف هياكل ومصالح المؤسسة ومستخدميها ، وهو جزء لا يتجزأ من عملية التسيير ، لاسيما في المؤسسات الكبرى ، حيث تظهر أهميته ، كلما زادت المسافة بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية نظرا لتعدد الأسلاك والرتب ، مدير ، نائب مدير ، رئيس مصلحة ، مستخدم ، كاتب ، حيث تكون مواقع القيادة بعيدة عن مواقع التنفيذ ، فهذه المسافة بين الإدارات تتطلب توصيل وتبادل المعلومات بين جميع المستويات وهذا لا يتحقق الا من خلال ممارسات الاتصال الداخلي بمختلف وسائله المكتوبة والشفوية والتقنية وبأنواعه الرسمية عن طريق الهيكل التنظيمي ، واحترام السلم الإداري ، وغير الرسمية من خلال علاقات الصداقة والانتماء الثقافي واللغوي ، فهو يعمل على استمرارية وبقاء المؤسسة ، من خلال التفاعل الذي ينشأ بين مختلف العاملين بها والمتعاملين معها ، فتشجيع الاتصال الداخلي بين كل أطراف المؤسسة ، يساهم في تحسين العلاقات الإنسانية وتولد للمستخدم إحساسا بالراحة النفسية وشعورا بالرضا ومن ثمة الإحساس بالانتماء والولاء ، مما يجعل اتجاهاتهم في الغالب إيجابية نحو عملهم ونحو المؤسسة التي هم جزء منها ، تتجسد في الرغبة في البقاء والاستمرارية في المؤسسة ، وعليه فإن ارتفاع مستويات الولاء التنظيمي ، ينتج عنه انخفاض في مستويات مجموع من الظواهر السلبية وخفض أثارها ، ومن هذا المنطلق ، سنحاول من خلال هذه الدراسة الكشف عن طبيعة العلاقة القائمة بين ممارسات الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي لدى عينة من

مستخدمي المؤسسات الرياضية لولاية البويرة .

**1. إشكالية الدراسة :** تعتبر دراسة موضوع ممارسات الاتصال الداخلي ، وإلقاء الضوء على أبعاده من الأمور الهامة والأساسية ، خاصة مع ظهور الكتابة والطباعة ووسائل الاتصال الحديثة ، وتأثيرها الإيجابي على الفرد والمؤسسة من خلال تسهيل العمل ، وإضفاء المرونة في التسيير وعملية اتخاذ القرار ، فقد أشارت دراسة (Spanos , 2002) حول موضوع العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على اتخاذ القرارات ، إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على اتخاذ القرارات ، في الشركات اليونانية الكبرى ، حيث أظهرت النتائج بأن استخدام أنواع مختلفة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتقدمة داخل المؤسسة ، تؤدي إلى زيادة الإنتاجية ، والأداء والمنافسة الجيدة ، وتشير الدراسة أيضا بأن الشركات ، تعترف بالحاجة إلى لمستخدمين ، ذوي المهارات المتعددة ، لاستغلال المزايا الناجمة عن اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، لأن ما شهدته وسائل الاتصال وطرقه على مستوى المؤسسات ، جعل المهتمين بالاتصال يتجهون إلى دراسة هذا الموضوع ، وذلك بالارتكاز على المورد البشري وضرورة تطوير معارفه العلمية وسلوكياته ، واتجاهه ، وخصائصه وتحويله إلى عنصر فعال مدرب ومحفز ، يتمتع بمختلف المهارات التي تحرز له المشاركة الإيجابية في العمل ، وتدفعه للمساهمة بأرائه ، ومقترحاته وإبداء رغباته وتطلعاته ، وتحمل المسؤوليات الموكلة إليه ، الشيء الذي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعنصر البشري ، وتشعره بالأهمية ، وتخلق لديه الانتماء والولاء اتجاه المؤسسة التي يعمل فيها ، مما يؤدي إلى تنسيق الجهود والمثابرة من أجل تحقيق الأهداف المشتركة ، فالإتصال الداخلي يركز على تبادل المعلومات والإشارات بين أعضاء المؤسسة وبالنسبة للبعض الإتصال هو التفاعل (M Meziane, 2001, P115) وقد أشارت الدراسات إلى العديد من المتغيرات التي تؤثر على الولاء التنظيمي للفرد ، مثل عوامل الإتصال الداخلي وخصائص الوظيفة ، والتغذية الراجعة حيث توصلت نتائج الدراسات ، إلى أن عملية بناء الثقة مع المستخدمين ، وبناء الفريق ، واستخدام نمط الإتصال المفتوح ، واحترام آراء المستخدمين ، والاعتراف بإنجازاتهم ، تعتبر من استراتيجيات تحسين إنتاجيتهم وولائهم ورضاهم الوظيفي كدراسة (Brown and Gaylor 2002) و(And Henkin 2004 Marchiori) .

لهذا بدأ الاهتمام بالعنصر البشري ، الذي احتل مكانةً مركزيةً داخل التنظيم ، واستأثر باهتمام خاص ، فأصبح محور كل السياسات والطرق المتبعة ، فبعد



انفتاح المؤسسات الرياضية الجزائرية على العالم ، واشتداد المنافسة فيما بينها ، لتحقيق مكاسب علمية ، والحصول على المراتب المتقدمة ، وجدت المؤسسات نفسها ، في وضع يحتم عليها تبني مداخل جديدة ، في التعامل مع عناصرها ، بعيدا عن أنماط التسيير الميكانيكية لما هو بشري ، لأنه في الكثير من الأحيان يعزى الخلل في الوظائف المؤسساتية وفي الواقع الاجتماعي ككل ، إلى عوائق الاتصال ، وغياب الأسس المرجعية في الاستقبال والتعبير Mourad Merdaci,p50 (2005).

وتتوقف الحالة المعنوية للأفراد ، في مختلف المستويات التنظيمية ، على مدى فعالية وكفاءة الاتصال في التنظيم ، حيث يحقق بصفة أساسية تبيان الواجبات والأعباء الخاصة بالعمل للفرد ، والطريقة الملائمة لإنجازه ، لأن من المهم للفرد معرفة لماذا يقوم بالعمل ، والأسلوب الأنسب لأدائه ، وعكس ذلك يؤدي إلى انخفاض وتدهور معنوياته ، وتؤثر في إنجازه للعمل ، وهذا يعني أنه بالرغم من توفر الوسائل المادية ، والقدرات البشرية المعتبرة ، إلا أن المؤسسة الجزائرية تعرف صراعا مؤلما ، وأحيانا منذرا بالخطر ، وهذا لضعف الاتصال ووسائل التسيير والتنظيم والعلاقات (Mohamed Meslem,p38,2005).

ويعد المدخل النفسي أو السيكلوجي ، من المقاربات الأساسية لدراسة الظاهرة الاتصالية ، التي تعتمد أساسا على محاولة تفسير التأثيرات التي تحدثها مضامين أنواع الاتصال الداخلي ووسائله ومواقفه على الأفراد ، فهي تنطلق من دراسة الظواهر التي تنتجها هذه التأثيرات ، والتي تترجم إلى مواقف ونماذج إدراكية ، وتحكم هذا المنظور قاعدة الميل والانتماء والولاء للمنظمة ، ويستجيب المستقبل استجابة مناسبة لطبيعة الشحنة الانفعالية ، التي حققتها ممارسات الاتصال التي تحدث داخل المنظمة ، حيث يرى ستيرز (Streers, 1977, P. 46) أن الولاء التنظيمي هو قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها . ويعرف آلن وماير (Allen and Meyer 1990) الولاء التنظيمي بأنه عبارة عن حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها . أما (حريم 2004 ص:107) فيعرف الولاء التنظيمي بأنه اتجاه حول ولاء الفرد للمنظمة ، وهو عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها .

وتتجلى مشكلة الدراسة ، بأن عددا كبيرا من المؤسسات الرياضية الجزائرية ، تظهر عدم قناعتها ورضاها عن كفاءة وفعالية الأهداف التي تحققها ، وتوجه العديد من مستخدمي المؤسسات الرياضية نحو قطاعات أخرى ، وعدم رغبتهم

في البقاء في المؤسسة والاستمرارية في العمل بها ، بالرغم من تفهم العديد من المستخدمين للمهام الموكلة إليهم ، وتمرسهم بشكل مهني عال من المهارة ، أدى إلى حاجة و رغبة المؤسسات الرياضية ، وإدراكها بضرورة التغيير في طبيعة الممارسات الاتصالية المنتهجة ، وطبيعة أداء المهام ، خاصة بالنسبة للمستخدمين الراغبين بتجديد طبيعة مهامهم ، وإضفاء الاستقلالية ، ليقبلوا على أداء مهامهم بشكل أكثر تحفيزا .

وقد استلزم هذا القصور الحاجة إلى إلقاء الضوء ، على هذه الممارسات الاتصالية التي تحدث داخل المؤسسة ، وربطه بمتغير الولاء التنظيمي ، ذي العلاقة المباشرة بالعامل الإنساني ، وذلك من خلال تحليلها وتقديمها إلى الممارسين والمشرفين على الإدارة الرياضية . وعلى ضوء ذلك نسعى من خلال هذا الدراسة إلى الوقوف على ممارسات الاتصال الداخلي وعلاقته بالولاء التنظيمي عند مستخدمي المؤسسات الرياضية وعليه ، حيث يمكن حصر الإشكال المطروح في هذه الدراسة حول التساؤل العام التالي :

- هل لممارسات الاتصال الداخلي علاقة إرتباطية بالولاء التنظيمي ؟

**ويندرج عن هذا التساؤل العام التساؤلات الجزئية التالية :**

- هل لنوع الاتصال (الرسمي واللا رسمي) علاقة إرتباطية بالولاء التنظيمي ؟

- هل لوسائل الاتصال الداخلي علاقة إرتباطية بالولاء التنظيمي ؟

- هل لمعوقات الاتصال علاقة إرتباطية بالولاء التنظيمي ؟

## 2. فرضيات الدراسة :

### 1.1.2 الفرضية العامة :

- لممارسات الاتصال الداخلي علاقة ارتباطية بالولاء التنظيمي .

### 2.2 الفرضيات الجزئية :

- لوسائل الاتصال الداخلي علاقة ارتباطية بالولاء التنظيمي .

- لنوع الاتصال الداخلي (الرسمي واللا رسمي) علاقة ارتباطية بالولاء التنظيمي .

- لمعوقات الاتصال الداخلي علاقة ارتباطية بالولاء التنظيمي .

## 3. تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة :

### 1. ممارسات الاتصال الداخلي :

هي الممارسات الاتصالية الفعلية ذات العلاقة بتنفيذ جميع الأنشطة والمهام والمسؤوليات بالأساليب والوسائل المكتوبة والتقنية وبمختلف الطرق والأنواع

الرسمية وغير الرسمية ، مع الأخذ في الحسبان معوقات الاتصال الداخلي الشخصية منها والناشئة عن طبيعة التنظيم ويتم تحديد ممارسات الاتصال الداخلي بالرجوع إلى إستبيان ممارسات الاتصال المصمم من قبل الباحث .

**2 - الولاء التنظيمي :** هي تلك الصفة والاعتقاد الذي يتحلى به المستخدم ، من خلال قبول المؤسسة الرياضية ودرجة الحماس أو النشاط الذي يظهره داخل مؤسسته في العمل ، من أجل بلوغ أهداف محددة في العمل واقتناء مزايا نفسية واجتماعية ومادية ، ويتم تحديد الولاء التنظيمي عند مستخدمي المؤسسات الرياضية بالرجوع إلى مقياس الولاء التنظيمي من قبل موداي وزملائه ( Mowday 1976 et others) بغية التعرف على درجات الولاء عند هذه الفئة من المستخدمين .

**3 . مستخدمى المؤسسات الرياضية :** هم المكلفون بالتنسيق والمشاركون في تسيير المؤسسة ، ومستخدمو التنفيذ الدائمون والمؤقتون ، وكل أعوان التحكم ، ومستخدمو الإدارة التقنية في مديريةية الشباب والرياضة لولاية البويرة ومختلف المؤسسات الرياضية التابعة لها.

**4 - الاتصال الرسمي :** هي مجموع التبادلات اللغوية الرسمية والإلزامية ، لتشكل في ذلك واجبا قائما في وعي العامل (Jean - 105 : Pierr,Lehnish,1999p) ويعرف أيضا بأنه : سلوك مقصود من جانب المرسل لنقل المعنى المطلوب إلى المستقبل عبر قنوات رسمية سخرت قصدا لتحقيق السلوك المطلوب (Estivals, Robert,1996p:33) .

**5 . الاتصال غير الرسمي :** ينشأ هذا النوع داخل الجماعات غير الرسمية التي لا تخضع في تكوينها ووجودها لضرورات العمل أو ضوابطه ، ولا للنتائج التنظيمية التي يتمنخض عنها الهيكل التنظيمي ، وهي تلبي حاجة الأفراد والجماعات إلى الانتماء ، وتشبع رغبتهم في الحصول على المعلومات ، والجماعات غير الرسمية تمثل الأفراد الذين يجتمعون للتفاعل الاجتماعي أو العقائدي ، ويرتبط أفراد هذه الجماعة اختياريا مع بعضهم نتيجة التماثل أو التشابه في التكوين البيولوجي ، أو المادي بينهم أو على أساس المحاباة ، القرابة ، أو المصالح المشتركة . في وسط هذه الجماعات تنشأ المعلومات وتتحرك دون وجود إمكانية لمراقبتها أو التحكم فيها ، والفراغ والنقص في المعلومات التي توفرها الاتصالات الرسمية يؤدي بأعضاء المؤسسة إلى الاتصالات غير الرسمية ، ويفتح الباب واسعا أمام الإشاعات (Westphalen,1996p:33) ، وما يسمح بالتمييز بين الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية هو أن الاتصالات الرسمية - تشكل عن طريق شبكات المعلومات الناتجة عن الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

- ناتجة عن النظام ، الإجراءات المحددة ، تحديد الوظائف .  
- تحدث بناء على قرارات مديري المؤسسات ، وإجبارية بالنسبة لجميع أعضاء المؤسسة .

- تقابل الاتصالات بين جميع المستويات الإدارية ، الروابط الوظيفية ، وكذا المعلومات القانونية الواجب على إدارة المؤسسة إرسالها إلى ممثلي العمال .  
- أما الاتصالات غير الرسمية : هي تلك التي لا تنتج عن تلك النصوص التنظيمية للمؤسسة ، وإنما تولد من العلاقات الشخصية ، وضرورات العمل ، كما قد نجد أماكن خاصة داخل المؤسسة أين يلتقي فيها الأفراد لتحقيق حاجاتهم الخاصة كالمطعم ، رواق المكاتب ، دورات التكوين الداخلية ، حيث يتم تبادل الأفكار والمعلومات وهذا ما يؤدي إلى تقوية وتوسيع مجال الاتصال للارسمي (وسيلة كروش ، 2004 ، ص:78).

**4. أهمية الدراسة :** تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها محاولة علمية للكشف عن طبيعة العلاقة بين ممارسات الاتصال الداخلي الولاء التنظيمي عند مستخدمي المؤسسات الرياضية.

- الاهتمام الخاص بالمواضيع المتعلقة بالاتصال الداخلي والولاء التنظيمي .  
- تكمن أهمية هذه الدراسة في حيوية موضوعها وندرة الدراسات العربية في حدود اطلعنا في هذا المجال والتي من المتوقع أن يعود نفعها على كل من مديري المؤسسات الرياضية وكذلك الباحثين المهتمين بموضوع الاتصال المؤسساتي .

- كما تفيد هذه الدراسة في صقل وتنمية المهارات الاتصالية التي ترتبط بالولاء التنظيمي ، والتفكير في أنجع الطرق والأساليب للرفع من الولاء التنظيمي .

**5. أهداف الدراسة :** تعد هذه الدراسة من بين الدراسات السيكولوجية ، في مجال فهم شخصية الفرد وطرق تكيفه مع المواقف المختلفة التي يمر بها ، ورسم معالم الممارسات الاتصالية التي تؤثر في الولاء التنظيمي ، وهي فرصة لمديري المؤسسات الرياضية لمعرفة أهمية الولاء التنظيمي ، ومن بين أهم أهداف الدراسة ما يلي :

- التأكد من وجود علاقة ارتباطية بين ممارسات الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي .  
- معرفة نوع العلاقة بين الاتصال الداخلي (الرسمي والارسمي) بالولاء التنظيمي .  
- معرفة العلاقة بين معوقات الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي .  
- معرفة الممارسات الاتصالية التي تتبعها المؤسسات الرياضية ، لخلق أجواء أكثر تحريضا على العمل .

- التعرف على بعض الأساليب الاتصالية المشجعة على خلق الولاء التنظيمي .

### 6. منهجية الدراسة الميدانية :

**1.6.1. منهج الدراسة:** بما أن الدراسة تحاول الكشف عن طبيعة العلاقة بين الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي ، تم الاعتماد في الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي ، باعتباره الأنسب لاستجابات العينة نحو استبيان ممارسات الاتصال الداخلي ، ومقياس الولاء التنظيمي إذ تعتمد على أسلوب الإحصاء الوصفي والاستدلالي ، بهدف حصر أبعاد الظاهرة موضع الدراسة ، واستنباط الأحكام الجزئية من الظاهرة الكلية ، بما يسهم في تحقيق إمكانية استخدام طاقات الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية خاصة.

**2.6.2. مجتمع الدراسة :** يتحدد مجتمع الدراسة الحالية في مستخدمي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة ومختلف المؤسسات الرياضية التابعة لها للسنة الدراسية 2016 / 2017

**1.2.6.1. عينة الدراسة :** تعتبر عينة الدراسة من أهم عناصر الدراسة ومراحلها ، ويشمل عينة هذه الدراسة على مجموعة من المستخدمين البالغ عددهم 55 مستخدما ، تراوحت أعمارهم ما بين 20 و 60 سنة فقد وقع إختيارنا لأفراد عينة الدراسة بطريقة عشوائية من بين المستخدمين الذين تتوفر فيهم نفس الخصائص فيما يخص : تقارب كل من : الترتيب الهرمي ، المكانة في المؤسسة ، الأجر ، كما يخضعون لنفس العوامل الخاصة بالإشراف وممارسات الإدارة ، وكان ذلك بإشراف السيدة ، رئيسة مصلحة التكوين ، وبمساعدة مستشار الشباب والرياضة داخل المؤسسة ميدان الدراسة ، وكان العدد النهائي للعينة 54 بعد إستبعاد بعض الاستبيانات غير الكاملة وغير الصالحة للتحليل.

### . جدول رقم (1) يمثل توزيع العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
75.90%	41	ذكور
24.10%	13	إناث
100%	54	المجموع

يبين الجدول أن هناك فرق واضح بين عدد الذكور والإناث ، إذ بلغت نسبة الذكور من أفراد العينة 75.90% ونسبة الإناث 24.10% من أفراد العينة ، وإكتساح الذكور للعمل في هذا المجال نظرا لطبيعة مهام المجال الرياضي ، كما أن نسبة الإناث في العينة تتقارب مع نسبة تمثيلهم في المجتمع الإحصائي .

### . جدول رقم (2) يمثل توزيع العينة حسب السن :

النسبة المئوية	التكرار	السن
42.60%	23	30.20
48.10%	26	31.40
07.40%	04	41.50
01.09%	01	أكثر من 50
100%	54	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 54 مستخدماً، نلاحظ أن 23 مستخدماً يمثلون حجم المستخدمين الذين ينتمون إلى فئة المحدد مجالاً من 20 سنة إلى 30 سنة ونسبة بلغت 42.60%، أما عدد المستخدمين الذين يمثلون الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة فكان عددهم 26 مستخدماً وبنسبة قدرت بـ 48.10% وكان عدد المستخدمين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية المحددة مجالاً من 41 إلى 50 سنة فكان عددهم 04 مستخدمين وبنسبة قدرت بـ 07.40%، أما المستخدمين الذين تجاوزت أعمارهم 50 سنة فقدرت بـ 01 مستخدم وبنسبة قدرت بـ 01.09%.

- جدول رقم (3) يمثل توزيع العينة حسب المستوى التعليمي :

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
33.30%	18	ثانوي
53.70%	29	ليسانس
11.10%	06	ماستر
01.90%	01	ماجستير فما فوق
100%	54	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 54 مستخدماً، نلاحظ أن (18) مستخدماً لهم مستوى تعليمي ثانوي حيث بلغت نسبتهم 33.30% أما بالنسبة لمستخدمين المتحصّلين على شهادة الليسانس كان عددهم (29) مستخدماً بنسبة قدرت بـ 53.70%، وهو عدد يمثل أغلبية أفراد عينة الدراسة، مما يدل أن أغلب مستخدمي الإدارة الرياضية متحصّلين على شهادات جامعية تسمح لهم بتأدية مهامهم وفق أسس علمية، وفي حين كان عدد المستخدمين الحاصلين على شهادة الماستر (06) مستخدمين بنسبة قدرت بـ 11.10% وهي نسبة متوسطة، كما كان عدد المستخدمين الحاملين لشهادة الماجستير فما فوق هو (01) مستخدم واحد وبنسبة متوية قدرت بـ 01.90%.

- جدول رقم (4) يمثل توزيع العينة حسب الأقدمية :

النسبة المئوية	عدد المستخدمين	الخبرة (الأقدمية المهنية)
74.10%	40	أقل من 10 سنوات
20.40%	11	11-20
05.60%	03	أكثر من 20
100%	54	المجموع

يبين الجدول أن أفراد العينة يتفاوتون في سنوات أقدميتهم في العمل ، وهذا ايجابي من حيث تنوع الخاصية ما يساعد على الاستفادة من آراء واستجابات الفئات العمرية تبعا لمتغيرات الدراسة ، بحيث أن ذوي الأقدمية من (أقل من 10 سنوات) يمثلون نسبة 74.10% وهي أكبر من فئة (20 - 11) الذين يمثلون نسبة 20.40% وبدرجة أقل فئة ذوي الأقدمية (أكثر من 20 سنة) ونسبة تقدر بـ 05.60% .  
- جدول رقم (4) يمثل توزيع العينة حسب نمط الوظيفة :

النسبة المئوية	التكرار	نمط الوظيفة
59.30%	32	إداري
40.70%	22	تقني
100%	54	المجموع

يوضح الجدول أن أفراد العينة ينقسمون في نمط الوظيفة التي يشغلونها إلى نمطين ، مجموعة من المستخدمين يزاولون مهام ذات طابع إداري حيث كان عددهم (32) مستخدما بنسبة مئوية قدرت بـ (59.30%). وهي الفئة الأكثر تمثيلا في العينة ، في حين كانت مجموعة من المستخدمين يشغلون مهام ذات طابع تقني وكان عددهم (22) مستخدما بنسبة مئوية قدرت بـ (40.70%) وهي نسبة أقل تمثيلا مما يدل ان جل عينة الدارسة يمارسون مهام إدارية وهذا يتقارب مع نسبة تمثيلهم في المجتمع الإحصائي .

**3.6 أدوات جمع البيانات:** في كل دراسة يلجأ الباحث لاختيار الوسائل والأدوات المناسبة لجمع البيانات وتحليلها وهذا بناء على طبيعة موضوع الدراسة ونوعية البيانات والأهداف التي يسعى إليها. ويحتل اختيار هذه الوسائل والتقنيات أهمية كبرى ، لأن نسبة كبيرة من دقة المعلومات وصحة نتائج التحليل التي سيتم الحصول عليها مرتبطة بحسن انتقاء هذه الأدوات. واستخدمنا في هذه الدراسة مقياسين أحدهما يختص بالولاء التنظيمي واستبيان خاص بممارسات الاتصال الداخلي قمنا بتصميمه وفيما يأتي وصف لكل منهما وشروطه السيكومترية.

### 1.3.6 استبيان ممارسات الاتصال الداخلي :

#### الجزء الأول :

- ويشمل على المتغيرات الشخصية : تضمن الجزء الأول تعريف بموضوع الدراسة وأبعاده وحث أفراد العينة على التعاون المدرك والواعي لملئه بدقة إضافة

إلى المتغيرات المستقلة تم وضعها في مستوى القياس اسمي أو رتبي وشملت على البيانات الأولية الشخصية والوظيفية : ، الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، الخبرة ، نمط الوظيفة .

**الجزء الثاني :** ويشمل على متغيرات الدراسة الأساسية التي من خلالها التعرف على ممارسات الاتصال الداخلي وهي موزعة على ثلاث محاور كما يلي :  
**المحور الأول :** وسائل الاتصال الداخلي ، ويتكون مقياس هذا المتغير من مؤشرات أعدت لقياسه.

**المحور الثاني :** أنواع الاتصال الداخلي ويتكون مقياس هذا المتغير من مؤشرات أعدت لقياسه .

**المحور الثالث :** معوقات الاتصال الداخلي ويتكون من مقياس هذا المتغير مؤشرات أعدت لقياسه .

#### طريقة تصحيح الاستبيان:

لا أوافق مطلقا	لا أوافق	محايد	موافق	موافق تماما	البدائل
1	2	3	4	5	العبارات الموجبة
5	4	3	2	1	العبارات السالبة

وقد تبنى الباحث في إعداد الاستبيان على الشكل المغلق ( Questionnaire Closed) الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال ، وقد تم استخدام مقياس ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمس لقياس البنود (37) السابقة ، بحيث أخذ هذا المقياس الشكل التالي :

#### توضيح اتجاه العبارات:

العبارات السالبة	رقم العبارات الموجبة
من الرقم : 25 إلى غاية الرقم : 37	من الرقم : 01 إلى غاية الرقم : 24

**أ . صدق الاتساق الداخلي :** بعد التأكد من الدراسة التي قام الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية عشوائية قوامها (54) من المستخدمين ، وذلك من أجل التعرف على مدى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون باستعمال برنامج الرزمة الإحصائية (spss22) جدول رقم (5) يبين تشعب البند بالدرجة الكلية للبعد



مستوى الدلالة الإحصائية	البعد الثالث		البعد الثاني		البعد الأول		الأبعاد الرقم
	معاملات الارتباط	رقم العبارة	معاملات الارتباط	رقم العبارة	معاملات الارتباط	رقم العبارة	
0.01	0.43	25	0.48	14	0.58	01	1
0.01	0.63	26	0.51	15	0.69	02	2
0.01	0.55	27	0.68	16	0.73	03	3
0.01	0.62	28	0.47	17	0.79	04	4
0.01	0.71	29	0.59	18	0.86	05	5
0.01	0.77	30	0.65	19	0.80	06	6
0.01	0.67	31	0.49	20	0.88	07	7
0.01	0.82	32	0.66	21	0.59	08	8
0.01	0.67	33	0.57	22	0.82	09	9
0.01	0.60	34	0.49	23	0.83	10	10
0.01	0.69	35	0.57	24	0.74	11	11
0.01	0.59	36	////	/////	0.77	12	12
0.01	0.64	37	////	/////	0.66	13	13

يتبين من خلال الجدول وجود علاقات ارتباطية تدل على تشبع سيكوم تري للاداة حيث بلغت كل معاملات الارتباط بين (0.43 كحد أدنى و0.88 كحد أقصى) وهي قيم دالة عند مستوى الدلالة (0.01) ، ولتوضيح الاتساق بين كل بعد والدرجة الكلية قمنا بحساب ذلك والجدول التالي يبين ذلك:

جدول رقم (6) يبين تشبع البعد بالدرجة الكلية للإستبيان

يتبين من خلال الجدول وجود علاقات ارتباطية تدل على تشبع سيكوم تري

مستوى الدلالة الإحصائية	الاتساق الداخلي	درجة التشبع ابعاد الاستبيان
0.01	0.85	البعد الأول : وسائل الاتصال الداخلي
0.01	0.65	البعد الثاني أنواع الاتصال الداخلي
0.01	0.79	البعد الثالث موعات الاتصال الداخلي
0.01	0.76	الاستبيان ككل

للاداة ككل حيث بلغ معامل الارتباط للاداة ككل بين (0.76) وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.01) مما يمكن ان نقول ان الاستبيان صادق.

**ب. ثبات أداة الدراسة :**

**. الثبات بطريقة الفا كرونباخ :**

جدول رقم (7) يبين معامل الثبات بطريقة الفا كرونباخ

الرقم	الأبعاد	البنود	معامل الفا كرونباخ
01	وسائل الاتصال الداخلي	13.01	0.93
02	نوع الإتصال الداخلي	24.14	0.77
03	معوقات الاتصال الداخلي	37.25	0.88
04	الإستبيان ككل		0.92

يتبين من خلال الجدول أن قيمة معامل الثبات بطريقة الفا كرونباخ الخاص بالبعد الأول المتعلق بوسائل الاتصال الداخلي هو 0.93 ومعامل الثبات الخاص بالبعد الثاني الخاص بنوع الاتصال الداخلي هو 0.77 ومعامل الثبات الخاص بالبعد الثالث المتعلق بمعوقات الاتصال الداخلي هي 0.88 أما معامل الثبات للإستبيان ككل هو 0.92 وهي دالة إحصائياً تدل على أن الإستبيان على درجة عالية من الثبات.

### 2.3.6. مقياس الولاء التنظيمي : أعد مقياس الولاء التنظيمي من قبل موداي

وزملائه (Mowday et others 1976) ، تعكس مزيجاً من الاتجاهات والنوايا السلوكية التي تؤكد على التزام المستخدم من عدمه للمنظمة التي يعمل بها ، وقد تم اختيار هذه الأداة لأنها أكثر المقاييس المقبولة لمقياس الولاء التنظيمي ، كما أظهرت درجة عالية من الصدق والثبات الموثوق به ، وترجمه إلى العربية من قبل عبد الرحيم قطان 1987

#### 01. وصف المقياس: يتكون مقياس الولاء التنظيمي من 15 بند ، تعطى الإجابات

وفق سلم ليكرت الخماسي ، النحو الآتي: لا أوافق بشدة ، لا أوافق ، لا أوافق ولا أعارض ، أوافق إلى حد ما ، أوافق بشدة ، وتتراوح درجات المقياس بين 15 - 75 .

#### 02. طريقة تقدير درجات المقياس: يتبع في هذا المقياس طريقة تدرج الدرجات

، إذ أقصى درجة يمكن أن يحصل عليها المستخدم في كل بند هي 5 ، تصحح القائمة التي تكون الإجابة عنها كالتالي:

- لا أوافق بشدة تعطي للمجيب 01 درجات.

- لا أوافق تعطي للمجيب 02 درجات.

- لا أوافق ولا أعارض تعطي للمجيب 03 درجات.

- أوافق إلى حد ما تعطي للمجيب 04 درجات.

- أوافق بشدة تعطي للمجيب 05 درجات.

يتم حساب مجموع النقاط المتحصل عليها من خلال جمع الدرجات وفق سلم ليكرت ، ويتم تفسير المجموع الكلي للدرجات كالتالي:

ولاء منعدم	ولاء منخفض	ولاء متوسط	ولاء مرتفع	ولاء مرتفع جداً
0.15	15.30	30.45	45.60	60

أ. صدق المقياس: قامت الباحثة الدكتورة صحراوي وافية بحساب صدق

المقياس الاتساق الداخلي ، حيث تم حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للمقياس ودرجة البنود المكونة له ، وكانت الارتباطات قوية و دالة إذ تراوحت بين 0,17 و0,52 ، وهي كلها دالة عند المستويين وهو يدل على صدق المقياس  $\alpha$  و 0,05  $\alpha$  0,001.

**ب. ثبات المقياس :** قامت الباحثة الدكتورة صحراوي وافية ، بحساب معامل الثبات للمقياس باستخدام معامل (الفا على عينة بحث تكونت من 120 فردا ، وقد بلغ هذا المعامل 0,727 وهو معامل مرتفع وجد مقبول يدل على ثبات عالي لهذا المقياس.

**ج. صدق الاتساق الداخلي :** للتأكد من الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة ومعرفة أنها تقيس ما أعدت لقياسه فعلا ، قمنا بتطبيقها على عينة استطلاعية عشوائية قوامها (43) من المستخدمين ، وذلك من أجل التعرف على مدى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون باستعمال برنامج الرزمة الإحصائية (spss22) .  
جدول رقم (8) يبين تشبع البند بالدرجة الكلية للمقياس

الدالة الإحصائية	مقياس الولاء التنظيمي	
	معاملات الارتباط	العبارة
0.01	0.51	01. أنا على استعداد لبذل مجهود كبير أكثر من المجهود المتوقع مني لمساعدة هذه الكلية على تحقيق النجاح المنشود
0.01	0.63	02. أقول لزملائي : إنه لا ممر عظيم أن أعمل في هذه الكلية.
0.05	0.38	03. أشعر بإخلاص قليل لهذه الكلية
0.01	0.56	04. سأقبل أية واجبات في سبيل بقائي في هذه الكلية
0.01	0.57	05. أعتقد أن ما لدى الكلية من قيم يشبه ما عندي من قيم
0.01	0.79	06. أنا أقول لزملائي وأصدقائي أنني فخور لانتمائي لهذه الكلية.
0.05	0.21	07. لا يهمني أن أعمل سواء لدى هذه الكلية أو أية كلية أخرى ما دمت أقوم بالعمل ذاته.
0.01	0.52	08. هذه المهنة تلهمني لبذل أقصى جهد أستطيعه أثناء أداء العمل
0.01	0.65	09. سأترك هذه الكلية إذا ما طرأ أي تغيير على ظروفي
0.01	0.62	10. أنا سعيد جدا باختياري هذه الكلية بدلا من الكليات الأخرى التي كنت أفكر في الالتحاق بها.
0.01	0.72	11. لا يوجد هناك ما أستفيد من البقاء من هذه الكلية إلى ما لا نهاية.
0.05	0.27	12. غالبا ما أجد صعوبة في فهم سياسات هذه الكلية نحو العاملين لديها وبخاصة في القضايا المهنية
0.01	0.83	13. أنا أهتم بمصير هذه الكلية
0.01	0.68	14. بالنسبة لي هذه أفضل كلية يمكن لي أن أعمل فيها.
0.01	0.51	15. اختياري أو قراري للعمل في الكلية كان خطأ كبيرا ارتكبته في حق نفسي

يتبين من خلال الجدول وجود علاقات ارتباطية تدل على تشبع سيكومتري للأداة حيث بلغت كل معاملات الارتباط بين (0,38 كحد أدنى و 0,83 كحد أقصى) وهي قيم دالة عند مستويي الدلالة (0,01 و 0,05) ما عدا البند رقم 07 والبند رقم

12 فتراوحت قيمة معامل ارتباط كل منهما بين (0.21 ، 0.27) وهي قيم غير دالة عند مستوى الدلالة 0.05 ولا تقيس ما أعد لقياسه .

#### د. الثبات بطريقة ألفا كرونباخ :

جدول رقم (9) يبين معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ

الرقم	المقياس	عدد البنود	معامل ألفا كرونباخ
01	المقياس ككل	15	0.84

يتبين من خلال الجدول أن قيمة معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ الخاص بـ مقياس الولاء التنظيمي هو 0.84 وهي قيمة جيدة دالة إحصائياً تدل على أن المقياس على درجة عالية من الثبات.

**4.6. الأساليب الإحصائية المستخدمة:** تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss22):

- مقياس النزعة المركزية لإعطاء وصف دقيق لمتغيرات الدراسة .
- معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبيان الخاص بممارسات الاتصال الداخلي
- معامل الارتباط بيرسون لحساب صدق الاستبيان الخاص بممارسات الاتصال الداخلي
- معامل الارتباط بيرسون لاختبار فرضيات الدراسة

#### 5.6. عرض و مناقشة نتائج البحث:

01 - عرض نتائج الفرضية العامة : المتعلقة بممارسات الاتصال الداخلي وعلاقته بالولاء التنظيمي عند مستخدمي المؤسسات الرياضية

Corrélations			
الولاء التنظيمي	ممارسات الاتصال الداخلي		
		Corrélation de Pearson	ممارسات الاتصال الداخلي
		N	
		Corrélation de Pearson	الولاء التنظيمي
		N	

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

جدول رقم : (10) يبين العلاقة الارتباطية بين ممارسات الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي عند مستخدمي المؤسسات الرياضية .

توقعنا في الفرضية العامة الخاصة بموضوع الدراسة على أن هناك ارتباط دال بين ممارسات الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي عند مستخدمي المؤسسات الرياضية ، ولاختبار هذا الفرض تم تحديد العلاقات الارتباطية بين كل أبعاد ممارسات الاتصال الداخلي ككل ، و الولاء التنظيمي باستعمال معامل الارتباط بيرسون Pearson لتوضيح الارتباطات بينهما ، و يتضح من نتائج الجدول أعلاه وجود ارتباط موجب ودال إحصائياً بين ممارسات الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي عند مستوى 0,05 حيث بلغت قيمة معامل الارتباط  $r=0.27$ .

وعليه فإننا نقبل نتائج الفرضية العامة للدراسة التي تنص على أن هناك علاقة ارتباطية دالة بين ممارسات الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي عند مستخدمي المؤسسات الرياضية .

01 - عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى : المتعلقة بوسائل الاتصال الداخلي وعلاقته بالولاء التنظيمي عند مستخدمي المؤسسات الرياضية .

Corrélations			
وسائل الاتصال الداخلي	الولاء التنظيمي		
	1	Corrélation de Pearson	الولاء التنظيمي
,589		N	
54	54		وسائل الاتصال الداخلي
1	,589	Corrélation de Pearson	
54	54	N	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

جدول رقم : (11) العلاقة الإرتباطية بين وسائل الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي عند مستخدمي المؤسسات الرياضية .

توقعنا في الفرضية الجزئية الأولى للدراسة على أن هناك ارتباط دال بين ممارسات الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي عند مستخدمي المؤسسات الرياضية ، ولإختبار هذا الفرض تم تحديد العلاقات الارتباطية بين كل أبعاد ممارسات الاتصال الداخلي و الولاء التنظيمي باستعمال معامل الارتباط بيرسون Pearson لتوضيح الارتباطات بينهما ، ويتضح من نتائج الجدول أعلاه وجود ارتباط موجب متوسط ودال إحصائيا بين ممارسات الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي عند مستوى 0,01 حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.58. بمعنى آخر أن هناك علاقة طردية مرتفعة بين وسائل الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي عند مستخدمي المؤسسات الرياضية ، فمع زيادة وسائل الاتصال الداخلي وتنوعها وكثرة الأجهزة المسهلة لعملية الاتصال ، يرتفع الولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة . وعليه فإننا نقبل نتائج الفرضية الجزئية الأولى للدراسة التي تنص على أن هناك ارتباط دال بين وسائل الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي عند مستخدمي المؤسسات الرياضية .

02. 01 . عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية : المتعلقة بأنواع الاتصال الداخلي

وعلاقته بالولاء التنظيمي عند مستخدمي المؤسسات الرياضية .

Corrélations			
نوع الاتصال الداخلي	الولاء التنظيمي		
	1	Corrélation de Pearson	الولاء التنظيمي
,454		N	
54	54		نوع الاتصال الداخلي
1	,454	Corrélation de Pearson	
54	54	N	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

جدول رقم: (12) يبين العلاقة الارتباطية بين أنواع الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي عند مستخدمي المؤسسات الرياضية .

توقعنا في الفرضية الجزئية الثانية للدراسة على أن هناك ارتباط دال بين أنواع الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي عند مستخدمي المؤسسات الرياضية ، ولإختبار هذا الفرض تم تحديد العلاقات الارتباطية بين هذا البعد والولاء التنظيمي باستعمال معامل الارتباط بيرسون Pearson لتوضيح الارتباطات بينهما ، ويتضح من نتائج الجدول أعلاه وجود ارتباط موجب متوسط ودال إحصائيا بين أنواع الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي عند مستوى 0,01 حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.45. r. بمعنى آخر أن هناك علاقة طردية متوسطة بين أنواع الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي عند مستخدمي المؤسسات الرياضية ، فمع تنوع الاتصال الداخلي بنوعيه الرسمي والغير رسمي يرتفع الولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة والعكس . وعليه فإننا نقبل الفرضية الجزئية الثانية للدراسة التي تنص على أن هناك ارتباط دال بين أنواع الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي عند مستخدمي المؤسسات الرياضية .

### 03. 01. عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة : المتعلقة بمعوقات الاتصال الداخلي

#### وعلاقته بالولاء التنظيمي عند مستخدمي المؤسسات الرياضية .

Corrélations			
معوقات الاتصال الداخلي	الولاء التنظيمي		
484, -	1	Corrélation de Pearson	الولاء التنظيمي
54	54	N	
1	484, -	Corrélation de Pearson	معوقات الاتصال الداخلي
54	54	N	
**. La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

جدول رقم: (13) يبين العلاقة الارتباطية بين معوقات الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي عند مستخدمي المؤسسات الرياضية .

توقعنا في الفرضية الجزئية الثالثة للدراسة على أن هناك ارتباط دال بين معوقات الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي عند مستخدمي المؤسسات الرياضية ، ولإختبار هذا الفرض تم تحديد العلاقات الارتباطية بين هذا البعد والولاء التنظيمي باستعمال معامل الارتباط بيرسون Pearson لتوضيح الارتباطات بينهما ، ويتضح من نتائج الجدول أعلاه وجود ارتباط سالب ضعيف ودال إحصائيا بين ممارسات الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي عند مستوى 0,01 حيث بلغت قيمة معامل الارتباط  $r = 0.48$  . بمعنى آخر أن هناك علاقة عكسية بين معوقات الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي عند مستخدمي المؤسسات الرياضية ، فمع

كثرة معوقات الاتصال الداخلي الشخصية منها والناشئة عن طبيعة التنظيم ينقص الولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة والعكس .

وعليه فإننا نقبل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة للدراسة للدراسة التي تنص على أن هناك ارتباط سالب دال بين معوقات الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي عند مستخدمي المؤسسات الرياضية .

**02 . 02 . تفسير نتائج الفرضية العامة :** المتعلقة بممارسات الاتصال الداخلي وعلاقته بالولاء التنظيمي عند مستخدمي المؤسسات الرياضية : يمكن تفسير وجود علاقة موجبة بين ممارسات الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي لدى عينة مستخدمي المؤسسات الرياضية ويرجع هذا إلى أن الاتصال يعتبر احد المحددات الإدارية لمختلف الأنشطة التنظيمية ، كون هذا الأخير يساهم في إعلام المستخدمين بما يحدث داخل المؤسسة ، وتزويدهم بالمعلومات اللازمة التي تمكنهم من فهم واجباتهم الوظيفية والتي تنعكس على أدائهم داخل المؤسسة ، كما ان التفاعل الفعال بين العاملين في الوسط المهني يدعم العلاقات الإنسانية ويزيد من مستوى الانتماء لهذه المؤسسة ويدعم ولاء التنظيمي للمستخدمين.

ولقد توافقت نتائج دراستنا مع كل من دراسة (شريط شريف محمد 2009) والتي وصلت إلى انه يوجد علاقة موجبة بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي لدى مستخدمي سونلغاز ، وهذا ما أثبتته دراسات علمية عديدة حول علاقة الولاء التنظيمي بعدة متغيرات تنظيمية تشمل الاتصال والثقافة التنظيمية والضغوط المهنية ، والتي أسفرت انه كل ما كانت بيئة العمل خالية من الضغوط ومتوفرة على المعرفة الصحيحة والمعلومة الدقيقة أدى ذلك إلى خلق مناخ تنظيمي داعم للعلاقات الإنسانية ومساهم في رفع الانتماء والولاء التنظيمي لدى العاملين .

**01 . 02 . تفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى :** المتعلقة بوسائل الاتصال الداخلي وعلاقته بالولاء التنظيمي عند مستخدمي المؤسسات الرياضية : يعزى الارتباط الدال بين وسائل الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي ، حيث أن الاتصال داخل الوسط المهني يقتضي التنوع في الوسائل ، وهذا الثراء في الوسائل الاتصالية يسمح بتزويد وتغذية العاملين بالمعلومات اللازمة ، وهذا من شأنه أن ينعكس بالإيجاب على مختلف الأنشطة الإدارية للعاملين داخل المنظمة ، وتوضيح الرؤية وتجسيد مناخ تنظيمي مرضي للعاملين يساهم في رفع مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين وهذا ما أشارت إليه دراسة (شريط محمد الشريف 2009)

**02 . 02 . تفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية :** المتعلقة نوع الاتصال الداخلي

وعلاقته بالولاء التنظيمي عند مستخدمي المؤسسات الرياضية : يمكن تفسير الارتباط الدال بين نوع الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي لدى مستخدمي المؤسسات الرياضية إلى أن أنماط الاتصال الإداري الداخلي تتيح تنوع وإثراء في ممارسة الاتصال بين المستخدمين ، إذ أن هذا الثراء يسهل في الحصول على المعلومة وتوفرها ، وهذا من شأنه أن ينعكس على بيئة العمل المبنية أساساً على المصداقية والشفافية في إصدار القرارات ، وهذا كله يحسن من ادراك العاملين لعملهم ويشجعهم على انجازه بصورة خالية من التعقيد تشعرهم برضا وظيفي ينعكس على حبهم واتمائمهم وولائهم للمؤسسة التي يشتغلون بها ، وهذا ما أشارت إليه عدة دراسات على غرار دراسة (شريط محمد الشريف 2009) ودراسة (عبد الرحمان هيجان 1998) حول علاقة الولاء ببعض المتغيرات التنظيمية ودراسة (شافية بن حفيظ 2013) ودراسة (وليد شلابي 2015) حول علاقة الولاء التنظيمي وبعض المؤشرات لسلوك المواطن داخل التنظيم

### 03. 02 . تفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة : المتعلقة بمعوقات الاتصال

الداخلي وعلاقته بالولاء التنظيمي عند مستخدمي المؤسسات الرياضية : بالاستناد على نظرية النسق التي تنظر إلى التنظيمات بصفاتها أبنية اجتماعية تتكون من أبنية فرعية ، وأن التنظيمات تتكون من مجموعة أجزاء (كالأقسام والوحدات والفروع وترتيب السلطة ومستويات المسؤولية ونظام الاتصال والنقابة والبناءات غير الرسمية في التنظيم) التي لها احتياجات من اجل البقاء ، فمعوقات الاتصال الشخصية منها والناشئة عن طبيعة التنظيم التي تحدث على مستوى الاتصال المؤسساتي باعتباره كنسق اجتماعي يرجع إلى الخلل في البناء أو الوظيفة الأمر الذي يؤثر بدوره على تحقيق المؤسسة لأهدافها وضمان ولاء عمالها بها ، أن أي خلل في بناء أو وظيفة الاتصال تؤثر على الأجزاء الأخرى ما يؤدي إلى انخفاض وتدهور معنويات المستخدم ، وتؤثر في إنجازه للعمل وضعف ولاءه التنظيمي وعدم انضباطه المهني .

**خاتمة :** في ضوء تحليلنا للنتائج المحصل عليها بواسطة أدواتي الدراسة لعينة بحثنا من مستخدمي المؤسسات الرياضية ، الأولى الخاصة بممارسات الاتصال الداخلي ، والثانية الخاصة بالولاء التنظيمي ، احتوت هذه الأخيرة على ثلاثة محاور تقيس ممارسات الاتصال الداخلي : وسائل الاتصال الداخلي ، أنواع الاتصال الداخلي ، معوقات الاتصال الداخلي ، ومن خلال معاملات الارتباط بين متغيري الدراسة المحصل عليه تم التوصل إلى :



- هناك علاقة ارتباطية بين ممارسات الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي عند مستخدمي المؤسسات الرياضية .

- هناك علاقة ارتباطية بين وسائل الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي عند مستخدمي المؤسسات الرياضية

ومنه تحققت الفرضية الجزئية الأولى .

- هناك علاقة ارتباطية بين أنواع الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي عند مستخدمي المؤسسات الرياضية .

- هناك علاقة ارتباطية سالبة بين معوقات الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي عند مستخدمي المؤسسات الرياضية.

وتعتبر هذه الدراسة محاولة لتسليط الضوء على ممارسات الاتصال الداخلي وعلاقته بالولاء التنظيمي ، باعتبارهما من المواضيع التي ينبغي إعطاؤهما اهتماما أكبر خاصة ، وأن العلاقة بينهما لم تحض باهتمام كبير في الدراسات والبحوث الجزئية إن لم نقل منعدمة في حدود إطلاعنا.

#### الاقتراحات والتوصيات :

على ضوء ما ورد في هذه الدراسة ، والنتائج التي توصلنا إليها من خلال دراستنا نقترح جملة من العناصر التي نأمل أن تساعد متخذي القرار في المؤسسات الرياضية على الرفع من مستوى ولاء مستخدميها ، وهي :

- أن تهتم المؤسسات بتطوير نظام اتصالي لديها فمما يعد مهارة اتصالية للمستخدم اليوم ، لا يعتبر كذلك بعد فترة لذلك عليها دائما أن تغير في ممارسات الاتصال .

- الاهتمام أكثر بإظهار الشكر والعرفان للعمال المتميزين ، وذلك بتكريمهم علنا أمام زملائهم ، فهذا كفيل بتعزيز ثقتهم بنفسهم وزيادة فخرهم وتحسينهم بأهميتهم ، مما يؤدي إلى خلق نوع من المنافسة الحميدة تدفع المستخدمين الآخرين للقيام بأعمال متميزة يحمدون عليها .

- الاهتمام أكثر بالاتصال الداخلي بنوعيه ، خاصة ما يتعلق بجماعات العمل وطريقة اتخاذ القرارات ، وأيضا إشكالية الصراع على المناصب ، حيث تبين لنا من الدراسة التطبيقية أن الاتصال الداخلي الرسمي والغير الرسمي يؤثر بصورة أكبر في مستوى الولاء التنظيمي لذلك على المؤسسات أن تفتح مجالات المناقشة والمساهمة في اتخاذ القرار وتحديد الأهداف ، أيضا أن تسمح وتساهم في تكوين جماعات

عمل مستقرة ومتجانسة .

- توفير وسائل اتصالية داخلية حديثة (وسائل العرض والإيضاح ، الفاكس ، الإنترنت ، الإنترنتات)

- تكوين مديري ومسؤولي المؤسسات الرياضية في الطرق الحديثة لإدارة الموارد البشرية ومهارات الاتصال الداخلي ، فهذا كفيل بتحسيسهم بأهمية هذا المورد وسبل التعامل معه للوصول به إلى أعلى درجات الولاء التنظيمي.

- تدعيم قنوات الاتصال الداخلي مع الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية بهدف للرفع من مستوى ولاء المستخدمين .

#### المراجع :

- 1 - خليل الشماخ و خيضر حمود ، نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة . الطبعة الثانية ، عمان ، 2005.
- 2 - حسن حریم: السلوك التنظيمي ، دار حامد للنشر و التوزيع ، دون طبعة ، عمان ، 2004.
- 3 - محمد الطنوبي: نظريات الاتصال ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ، دون طبعة ، الإسكندرية ، 2001.
- 4 - وسيلة كرووش ، الاتصال داخل المؤسسة ، رسالة ماجستير ، تحت اشراف الأستاذ : علي مازيغي ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل ، جامعة الجزائر - 02 - 2004 .
- 5 - Meziane (G), La Communication Et Les Nouvelles Techniques De L'information, Editions El - Ayem, Alger, 2001
- 6 - Jean - Pierre, Lehnish : Que sais - je ? La communication dans l'entreprise , 3ème édition, les éditions d'organisation, dunod, paris, 1999.
- 7 - Estivals ,Robert : La Communication Fonctionnelle Dans L'entreprise ,Revue De Bibliologie ,Schéma Et Schématisation ,N° :43, 1er Trimestre, Paris, 1996.
8. Westphalen (M . H), Communicator, Dunod, 4édition, P Paris , 2004 .