

معهد : علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم : الإدارة والتسيير الرياضي
ميدان : علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
فرع : الإدارة والتسيير الرياضي
رقم :
تخصص : الإدارة والتنظيم في الرياضة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالب : بلقاضي أنوار
تحت عنوان :

دور الاتصال الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية

* دراسة ميدانية مديرية الشباب والرياضة ولاية برج بوعريج *

لجنة المناقشة :

رئيسا	جامعة : محمد بوضياف - المسيلة	- يعقوب العيد
مشرفا ومقررا	جامعة : محمد بوضياف - المسيلة	- دحماني نعيمة
مناقشا	جامعة : محمد بوضياف - المسيلة	- خالد خضار

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

السَّلَامُ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَةُ اللَّهِ وَبَرَكَاتُهُ

شكر وعرفان

اللهم إني أسألك
حبك وحب من يحبك
وحب عمل يقربني إلى حبك
أشكر الله تعالى على توفيقه لي في إنجاز هذا العمل
والبحث العلمي المتواضع
كما يسعني ويشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر
إلى كل من كان عوناً وسنداً لي طيلة
مساري الدراسي سواء من قريب أو من بعيد
وأخص بالذكر الدكتورة المشرفة
" دحماني نعيمة "
التي لم تبخلني بالنصائح القيّمة طيلة مرحلة
إنجاز هذه المذكرة فكان لتوجيهاتها السديدة
الأثر الكبير في إنجاز هذه الدراسة
وفي الأخير نسأل الله أن تكون هذه الرسالة
بمثابة السراج المنير
لطريق العلم وتطهيره من شوائب الجهل
برحمتك يا أرحم الراحمين
يا رب العالمين

أنوار

دعوات

أهدي هذا العمل إلى:

من ربتني وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات،

إلى أغلى إنسان في هذا الوجود أمي الحبيبة

إلى من عمل بكدي في سبيلي وعلمي ومعنى الكفاح وأوصلني إلى ما أنا عليه

أبي الكريم أدامه الله لي

إلى إخوتي أيوب و يعقوب حفصهما الله

إلى جميع أفراد عائلة بلقاضي و بن ربيع من كبيرهم إلى صغيرهم

إلى جميع الأصدقاء والزملاء المقربين

إلى جميع أساتذة الإدارة والتسيير الرياضي

وكل من كان عوناً وسنداً لي سواءاً

من قريب أو بعيد

أمسور

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	كلمة شكر وعرفان الإهداء قائمة المحتويات قائمة الجداول قائمة الأشكال
أ - ب	مقدمة.....
23-03	الفصل الأول : الخلفية النظرية و الدراسات السابقة
04	1 - الخلفية النظرية
04	1-1 تعريف الاتصال
05	2-1 تعريف الاتصال الإداري و عناصره
05	3-1 أنواع الاتصال الإداري
06	4-1 وسائل الاتصال الإداري
08	5-1 معوقات الاتصال الإداري
09	6-1 الالتزام التنظيمي
09	1-6-1 مفهوم الالتزام التنظيمي
11	2-6-1 مداخل الالتزام التنظيمي
11	3-6-1 مكونات الالتزام التنظيمي
14	4-6-1 أهمية الالتزام التنظيمي
15	5-6-1 العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي
15	6-6-1 نتائج الالتزام التنظيمي
17	7-1 مديرية الشباب و الرياضة
17	8-1 مهام مديرية الشباب و الرياضة

19	2- الدراسات السابقة
30-24	الفصل الثاني: الاطار العام للدراسة
25	1- الكلمات الدالة في الدراسة.....
28	2- إشكالية الدراسة.....
29	3- أهداف الدراسة.....
29	4- أهمية الدراسة.....
29	5- فرضيات الدراسة.....
38-31	الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية للدراسة
32	1- الدراسة الاستطلاعية.....
32	2- متغيرات البحث.....
32	3- المنهج المتبع في الدراسة.....
33	4- مجتمع و عينة البحث.....
34	5- أدوات جمع البيانات و المعلومات.....
34	1-5 الاستبيان
34	2-5 درجات الاستبيان.....
34	3-5 أسلوب توزيع الاستبيان.....
35	6- حساب الخصائص السيكومترية للأداة.....
35	1-6 صدق الأداة.....
37	2-6 الثبات.....
37	3-6 الموضوعية.....
38	7- إجراءات التطبيق الميداني للأداة.....
38	1-7 المجال المكاني.....
38	2-7 المجال الزمني.....
38	8- الأساليب الإحصائية.....

52-39	الفصل الرابع : عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها
40	1- عرض و تحليل و تفسير نتائج الدراسة.....
48	2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات الجزئية.....
56-53	الفصل الخامس : استنتاجات واقتراحات
54	1- استنتاجات عامة.....
55	2- توصيات واقتراحات.....
56	3- الآفاق المستقبلية للدراسة.....
قائمة المراجع	
قائمة الملاحق	
ملخص الدراسة باللغة العربية واللغة الأجنبية	

- قائمة الجداول -

الصفحة	العنوان
33	1- يبين خصائص عينة الدراسة
34	2- يوضح طريقة وكيفية وتوزيع درجات الاستبيان
34	3- يبين اتجاه الأجوبة حسب مجالات المتوسط الحسابي
35	4- يوضح معاملات الارتباط لكل فقرة من فقرات المحور الأول مع الدرجة الكلية
36	5- يوضح معاملات الارتباط لكل فقرة من فقرات المحور الثاني مع الدرجة الكلية
36	6- يوضح معاملات الارتباط لكل فقرة من فقرات المحور الثالث مع الدرجة الكلية
37	7- يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ
40	8- يبين توزيع أفراد العينة وفقا للمؤهل التعليمي
41	9- يبين توزيع أفراد العينة وفقا لسنوات الخبرة

42	10- يوضح عرض نتائج وسائل الاتصال الإداري
44	11- يوضح عرض نتائج لغة الاتصال الإداري
46	12- يوضح عرض نتائج مستوى الاتصال الإداري

■ قائمة الأشكال ■

الصفحة	العنوان
32	1- يوضح متغيرات الدراسة
40	2- يوضح توزيع أفراد العينة وفقا للمؤهل التعليمي
41	3- يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لسنوات الخبرة

إن الاتصال عملية أساسية في مختلف مجالات الحياة فهو لم يعد اليوم مجرد هدف يرجى تحقيقه بل أصبح وسيلة وضرورة ملحة لتحقيق الغايات, لكونه عملية يتم وفقها نقل الأفكار والمعلومات للأفراد و الجماعات و اشتراكهم فيها من خلال تبادل الآراء.

وعلى اعتبار أن الإنسان اجتماعي بفطرته يولد مدفوعا نحو الاتصال ليفهم من خلاله البيئة المحيطة به فيؤثر فيها ويتأثر بها, ونظرا لطبيعة العصر الحالي الذي يعتبر عصر التنظيمات فقد أصبح يتخيل للمرء أنه عصر تنظيمي, كما يرى معظم علماء الاتصال والنفوس والاجتماع أن الإنسان في العصر الحديث لا يستطيع أن يحيى دون تنظيم وهذا ما دفع إلى الاهتمام بالاتصال الإداري.

فيعتبر الاتصال الإداري ركيزة أساسية داخل المؤسسات حيث يعمل على تسهيل التسيير والانسجام والتعاون بين أفرادها فنجد الإداري والتنفيذي والرئيس والمرؤوس كل يقضي وقته في الاتصال.

ولتتحقق غايات المؤسسة لابد من ضمان التوافق بين أهدافها وأهداف العاملين بها حتى يتكون لديهم دافعا قويا لانجاز الأعمال المطلوبة منهم على أكمل وجه وبأحسن صورة, حيث أنه كلما أحس الفرد داخل التنظيم بأهمية الأعمال التي يقوم بها ويؤديها, وتحصل على المعلومات اللازمة في الوقت المحدد وبصورة واضحة هذا من جهة, وكلما كان هناك رجوع صدى من طرف المؤسسة وتقدير لما ينجزه العامل أي درجة الرضا عنهم إضافة إلى وجود الحرية في التعبير عن الآراء و الاقتراحات والاستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة المؤسسة. (ناصر دادى عدون: 2004، ص 7)

فالمؤسسة التي تولي اهتمام بالاتصال الإداري بمختلف أنواعه وأنماطه وذلك بإيصال المعلومة للعاملين في أوقاتها المحددة دون إجحاف أو تحريف وكذا مساعدتهم في التعرف على درجة أهمية أعمالهم في تحقيق أهدافها إضافة إلى ما تقدمه لهم من خلال خدمات وتعريفهم بالدور الذي تلعبه في المجتمع يزيد من ثقتهم فيها .

كما أن اهتمام المؤسسة بالمشاكل الشخصية لعاملها من شكاوي ورسائل واستفسارات وكذا احتوائها لمختلف العلاقات الشخصية والاجتماعية يعزز ولاءهم لها ويزيد من ارتباطهم بها، ومنه ضمان التزامهم بمؤسستهم وهذا ما يتبلور في شكل دوافع داخلية منها العاطفية ، الأخلاقية والاستمرارية .

وتأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور الاتصال الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية ، وقد قسمنا بحثنا هذا إلى خمسة فصول وهي كالتالي :

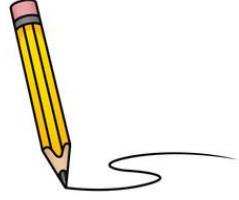
*الفصل الأول: المتمثل في الخلفية النظرية والدراسات السابقة حيث تطرقنا فيه إلى ماهية الاتصال والاتصال الإداري من وجهة نظر علماء ومفكرين الإدارة وأنواع الاتصال الإداري وكذا وسائله ومعوقاته، كما تطرقنا في هذا الفصل إلى أهم مداخل الالتزام التنظيمي وماهيته ومكوناته وأهميته والعوامل المؤثرة فيه ونتائجه ، وكذلك ذكرنا في هذا الفصل تعريف لمديرية الشباب والرياضة ومهامها، وذكرنا أيضا في هذا الفصل عدة دراسات سابقة وقمنا بتحليلها واستخلصنا أهم النتائج منها وحاولنا توظيفها في هذه الدراسة.

*الفصل الثاني: الإطار العام للدراسة وقد تناولنا في هذا الفصل الكلمات الدالة في الدراسة، إشكالية الدراسة، أهداف وأهمية الدراسة، فرضيات الدراسة.

*الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية للدراسة، احتوى هذا الفصل على الدراسة الاستطلاعية، المنهج المتبع في الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أدوات جمع البيانات والمعلومات، إجراءات التطبيق الميداني للأداة، الأساليب الإحصائية.

*الفصل الرابع: عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها حيث قمنا بترجمة المعلومات النظرية إلى معلومات كمية وقمنا بمناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة وربطها بالخلفية النظرية والدراسات السابقة.

*الفصل الخامس: استنتاجات واقتراحات، شمل هذا الفصل على استنتاجات عامة خاصة بالبحث، كما قدمنا بعض الاقتراحات والتوصيات.



الفصل الأول



الخلفية النظرية

والدراسات السابقة

1- الخلفية النظرية للاتصال

الإداري والالتزام التنظيمي

والمؤسسة الرياضية

2- الدراسات السابقة والمرتبطة

1- الخلفية النظرية:

1-1 تعريف الاتصال :

لقد ظهرت تعريفات عديدة لا يمكن حصرها لمفهوم الاتصال من قبل الباحثين والمتخصصين عكست في معظمها أهميته ودوره في الحياة الإنسانية ومن هذه التعريفات نذكر :

- " هو العملية التي تنقل بها الرسالة من مصدر معين إلى مستقبل واحد أو أكثر بهدف تغيير السلوك " (عبد الغفار حنفي, 1995, ص369)

- تعريف "محمد عبد الغني حسن هلال" حيث يرى : " أن الاتصال هو العملية التي يتم من خلالها تكوين العلاقات بين أعضاء المجتمع سواء كان صغيراً أو كبيراً أو تبادل الأفكار والتجارب فيما بينهم " (محمد عبد الغني حسن هلال, 1998, ص09)

- تعريف "ياغي محمد عبد الفتاح", حيث يرى بأنه , " عملية نقل هادفة للمعلومات من شخص لآخر, بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما" (ياغي محمد عبد الفتاح, 1994, ص156)

1-2 تعريف الاتصال الإداري وعناصره:

- عرفه محمد عبد الوهاب أنه : " يعني إنتاج وتوفير وتجميع البيانات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية ونقلها, وتبادلها و إذاعتها, بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمور أو تعليمات جديدة, مع التأثير في سلوك الأفراد والجماعات سلباً وإيجاباً, وتتم هذه العمليات عادة في صور متبادلة بين جانبيين لا من جانب واحد مع اتصالها بثلاثة عناصر : عقلية وعاطفية وإدارية لتأثرها بما يدور في ذهن كل من المرسل والمستقبل من أفكار واتجاهات وعواطف . (محمد عبد الوهاب علي, 1403هـ, ص339)

- ويعرفه الدكتور مورفي على أنه : " هو أساس كل تنظيم ناجح وأن التحكم فيه يساعد كافة الأعضاء في المؤسسة في أعمالهم, وكل رئيس يفشل في إعطاء المعلومات المناسبة أو تلقيها هو رئيس فاشل"

- وعرفه "مطوع حسن" بأنه : عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات أو توجيهها من عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر بقصد إحداث تغيير أو تعديل في الطريقة أو المحتوى أو الأداء . (إبراهيم مطوع و أمينة حسن, 1980, ص223)

وعليه تشتمل عملية الاتصال الإداري على أربعة عناصر أساسية هي :

المرسل : هو الجهة التي تقدم الرسالة.

المرسل إليه : وهو الجهة التي تستقبل الرسالة.

الرسالة : وهي عبارة عن رموز أو كلمات أو صوت أو صورة تفيد معنى معين.

قناة الرسالة : وهي الطريقة التي يتم بها إرسال الرسالة . (د. فضيل دليو: 2003, ص55)

1-3 أنواع الاتصال الإداري :

هناك تقسيمات عديدة لأنواع الاتصالات الإدارية, فمنه الرسمي ومنه غير الرسمي وأيضا من الأعلى إلى الأسفل ومن الأسفل إلى الأعلى والاتصال الأفقي, ولهذا سنعرض أهم الاتصالات التي تقوم في الإدارة :

أولا- الاتصالات الرسمية : هي التي تتبع الخطط العريضة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وهي الاتصالات التي تحصل من خلالها المؤسسة على معلومات رسمية, والمعتمدة بموجب لوائح, قرارات مكتوبة وقد تكون داخلية وقد تكون خارجية (موسى خليل, 2005, ص240) ونذكر منها :

1 - اتصالات من المؤسسة إلى العاملين (النازلة) : تقوم المؤسسة أو ما يمثلها من مديرين بإعطاء توجيهات وتعليمات تمس العمل والسياسات وطرق التنفيذ, وعادة ما تكون هذه الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل مثلا " لوحة الإعلانات, المنشورات الدورية, تقديم الموظف الجديد لعمله, إعلانات داخلية (ترقيات-انتدابات وغيرها), تقارير الانجاز" (حسن عماد مكاوي, 2006, ص75)

2 - اتصالات من العاملين إلى المؤسسة (الصاعدة) : يقوم العاملون أو من ينوي عنهم من المشرفين بإبلاغ المؤسسة أو المستويات الإدارية العليا بمدى التقدم في الانجاز, ومشاكل العمل وغيرها وعادة ما تكون هذه الاتصالات من الأسفل إلى الأعلى ومن الأمثلة الشائعة لمثل هذا النوع من الاتصالات مايلي : " مقابلات الشكاوي والتظلم, التقارير والمذكرات, الاقتراحات, الاجتماعات.. " (حمود تخضير, 2002, ص123)

3 - اتصالات بين نفس المستويات الإدارية (الأفقية) : هذا الاتصال يمثل كافة العلاقات القائمة بين الأفراد و الجماعات في المستويات الإدارية والتنظيمية المتقابلة كعلاقات العاملين بالخطوط الإنتاجية والعاملين في إدارة الموارد البشرية أو التسويقية , أو بين المدراء في هذه الأقسام, ويدعم سبل هذه الاتصالات كافة الجوانب التعاونية بين الأفراد في

الأقسام المختلفة والتي غالباً ما تقوم على أسس الثقة والتعاون المتبادل بين كل منهم، كما أن شيوع مثل هذه الاتصالات ونجاحها يساهم بشكل كبير في خلق العديد من جوانب التعاون والتفاعل المتبادل الذي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة وهذا النوع من الاتصال يستخدم في كل من الاجتماعات الدورية واللجان ودليل الأقسام والدليل التنظيمي كوسائل للاتصال والتنسيق بين الإدارات المختلفة. (حمود خضير, 2002, ص123)

ثانياً: الاتصالات الغير رسمية : إن عملية الاتصالات داخل المؤسسة لا تقتضي فقط على الاتصالات الرسمية ، بل تتعداها إلى اتصالات غير رسمية والتي غالباً ما تكون لها أهميتها الخاصة في التنظيم وعملية الاتصال غير الرسمي تملئها مجموعة من العوامل منها الاجتماعية والنفسية التي ترتب أنماطاً 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. (محمود فهمي العطروري : 1969، ص357) وتأخذ هذه الاتصالات عادة أحد الاتجاهات التي تقرها الاتصالات الرسمية ، فقد تأخذ شكل الاتصالات النازلة كأن يريد مثلاً مدير المستشفى إبلاغ نصيحة لأحد الأطباء التابعين له ، ولا يريد أن يبلغها له بصفة رسمية ، فيوزع 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. (ابراهيم عبد العزيز شيحا : 1994، ص397)

1-4 وسائل الاتصال :

توجد وسائل متعددة للاتصالات تستخدم في نقل الأوامر والأفكار والآراء والاتجاهات والبيانات والمعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، واختيار أي منها يتوقف على الظروف المتاحة في المنظمة وعلى نمط التعامل السائد فيها، ونوع المادة المراد نقلها، وكلما كان هناك فرصة لاستعمال أكثر من حاسة في الاتصال كلما كانت وسائل الاتصال أكثر نجاحاً وتتضمن وسائل الاتصال عدة أنواع منها :

أولاً : الاتصال الكتابي :

يعتمد الاتصال الكتابي على الكلمات والمصطلحات المكتوبة في نقل البيانات ومعلومات موضوع الاتصال،

وإذا كانت الاتصالات الشفهية تبلغ نسبتها حوالي 75% فليس معنى ذلك قلة أهمية الاتصالات الكتابية حيث

يستخدمها الموظفون على اختلاف مستوياتهم الإدارية والتنظيمية، إذ يقومون يوميا بكتابة الرسائل والمذكرات والتقارير وتعبئة النماذج لتحقيق أهداف معينة ولتسهيل القيام بالأعمال الإدارية.

ويتميز الاتصال الكتابي بمزايا عديدة أهمها : أنه وسيلة إثبات يمكن الرجوع إليها عند الحاجة، وأيضا الاتصال الإداري يكون في العادة واضحا وذلك بسبب ما يبذل في سبيل إعداده من جهد تتطلبه عملية صياغته، وكذلك الاتصال الكتابي يتيح للمتصل أن ينقل مضمون الاتصال كتابيا لما فيها من تحديد للمسؤوليات و لاختصاصات وتحديد طرق العمل ومعدلات الأداء

أما عيوب الاتصال الكتابي فتتمثل في البطء في نقل مضمون الاتصال في حالة عدم استخدام التكنولوجيا، وكذلك تستغرق وقتا في عملية الإعداد والصياغة، وأيضا قد يكون هناك فهم خاطئ في إدراك المقصود وخاصة حينما يكون للكلمة أكثر من معنى فلا يتبادر إلى ذهن المستقبل إلا المعنى الذي يتفق وطبيعة ثقافته ودراساته وخبرته في العمل ويحقق الاتصال الكتابي بإتباع عدة طرق وتشمل التقارير، والمذكرات والمقترحات، الأوامر والتعليمات، والمنشورات والكتب الدورية. (محمود العميان:2005، ص244-245)

ثانيا: الاتصال اللفظي :

يمثل هذا الاتصال الجزء الأكبر اليومي في أية منظمة فالفرد يستغرق في هذا النوع من الاتصال ما نسبته 75% من مجموع اتصالاته وهذا الاتصال يتم فيه تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل شفاهة، أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة، وهو ما يسمى باللفظي .

والاتصال المباشر يعتبر اقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولة ويسرا وصراحة، و هو أكثر فعالية من أشكال الاتصال الأخرى حيث انه 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 كي نحدد ما إذا كنا نقلنا المعنى المقصود من عدمه. (صلاح الدين عبد الباقي:2001، ص269)

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 حيث الكلام الواضح المفهوم المعبر، وعلى ترتيب المعلومات خصوصا إذا كانت المسألة معقدة وللاتصال اللفظي عدة طرق من بينها المقابلات الشخصية هي أحد الوسائل الفعالة، كما تعد

المقابلة الناجحة وسيلة مجدية لنجاح من يتقنها إذ أن جانبا مهما من المهارة في الإدارة يتوقف على القدرة على إجراء مقابلات شخصية للتعرف 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 تمتاز بجانب الأخذ والرد والتحليل والتفاهم ولذلك تعقد عادة بين الرؤساء والمديرين .

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 الاتصالات الديمقراطية حيث يتاح للجميع فرصة المشاركة والتعبير عما يدور بداخلهم. (القوزي: 2007, ص49)

ثالثا: 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 أن كل ما سبق يستقبله المتلقي عن طريق العين, لذلك فالاتصال غير اللفظي لا يتم إلا عن طريق الاتصال الشخصي المرئي رؤية المرسل والمستقبل حتى يستطيع المرسل في هذه الحالة الاستجابة لها والتعامل معها

1-5 معوقات الاتصال الإداري :

لقد تبين سابقا في ذكرنا لعناصر الاتصال الإداري وجود بعض العوامل التي تبرز كمعوقات, وتحول دون تحقيق الاتصال الجيد وفيما يلي عرض معوقات الاتصال الإداري :

- المعوقات الشخصية :

والتي تتعلق بالمرسل أو المستقبل من خلال ثقتهما, أو تضارب وجهات النظر, والقيم والخبرات بين المرسل والمستقبل. معوقات تتعلق باللغة : حيث اختلاف التفسير للألفاظ والعبارات من فرد لآخر أو صعوبة التحدث بلغة ما أو فهمها قد يكون معوقا للاتصال داخل الإدارة, فقد يكون لكلمة معنى عند المدير يختلف عند العامل وكذلك استخدام اللغة الفنية في الأقسام المهنية, ومن ناحية أخرى فان لديه فكرة واضحة ولكن طريقة عرضه للفكرة غير مناسبة, أو غير واضحة.

– المعوقات التنظيمية :

وتنشأ هذه المعوقات من طبيعة التنظيم غير الجيد وبشكل عام فإن المعوقات التنظيمية ترتبط بالهيكل التنظيمي, ونذكر من هذه المعوقات التحيز وعدم الاستقرار التنظيمي.

– المعوقات الفنية والمادية :

وتنصب هذه المعوقات على الجوانب الخاصة بالعمل أو الواجب المكلف بت الفرد, فالمعوقات المادية ترتبط بالأشياء الملموسة كالأدوات الاتصالية أما الجوانب الفنية فهي مكملة للجانب المادي, فقد تحدث للوسيلة الاتصالية أعطال تتمثل هذه الأعطال في تلثم الكلام أو سوء الطباعة أو عدم الوضوح. (أحمد ماهر: 2007, ص77)

1-6 الالتزام التنظيمي:

1-6-1 مفهوم الالتزام التنظيمي :

يعد الالتزام عامة من الظواهر المهمة في حياة البشرية بشكل عام، إذ برز مفهوم الالتزام في السلوك التنظيمي في بداية عام (1950)، حيث ركزت أغلب الدراسات والبحوث على تفسير طبيعة وعلاقة الفرد بالمنظمة وفقاً لتوافق القيم والأهداف بين الطرفين، (Rowden R W2000 p30).

وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن الالتزام التنظيمي أصبح من أكثر المسائل التي تشغل بال إدارة المنظمات ، حيث ركزت أغلب الدراسات والبحوث على تفسير طبيعة وعلاقات العاملين بالمنظمة وفقاً لتوافق القيم والأهداف (نماء جواد العبيدي 2012: ص82).

ويعد الالتزام من الظواهر المهمة في حياة البشرية بشكل عام ، وقد حث الدين الإسلامي على الالتزام بأمر الله عز وجل فقال سبحانه في كتابه الكريم : (حافظوا على الصلوات والصلاة الوسطى وقوموا لله قانتين) الآية 238 سورة البقرة. وقال سبحانه تعالى أيضا : (ولا تكونوا كالذين تفرقوا واختلفوا من بعد ما جاءهم البينات، و لئنك لهم عذاب عظيم) سورة آل عمران آية 105.

وفي هذا تأكيد على الالتزام وليس مجرد إقراره فقط ، وعلى الرغم من الاهتمام الكبير بظاهرة الالتزام بشكل عام من قبل العديد من الدراسات والبحوث إلا أنها لم تستطع أن تقدم مفهوما واضحا ومحددا لتدخله مع المفاهيم النفسية والسلوكية

الأخرى ، وهنا يجب الرجوع إلى أصل كلمة الالتزام ومصدر اشتقاقها ، فقد ورد مفهوم الالتزام في اللغة من فعل لزم ، يلزم الشيء فلا يفارقه والالتزام هو الاعتناق والإيمان بالشيء (ابن منظور 1978 :ص 365).

ويعني في اللغة أيضا: العهد والقرب والنصرة والمحبة وهو مفهوم قديم في العلوم الاجتماعية وكان أول من بحث فيه علماء علم الاجتماع الذين يرون أن الإنسان بوصفه كائنا اجتماعيا يعيش مع أفراد آخرين في بيئة اجتماعية منظمة وتربطه بهم علاقات اجتماعية دافعها الحاجة إلى التعاون والشعور بالالتزام لتلك البيئة الاجتماعية. (سلامة رتيبة 2003:ص41).

أما معناه الاصطلاحي وطبقا للمعجم الانكليزي "Oxford": أنه أي شيء يتعهد به الشخص تجاه الغير بحيث يشعر من خلال تعهده بالمسؤولية بذلك (Oxford 2003 : p86).

وهناك العديد من الدراسات العربية التي تناولت فكرة الالتزام التنظيمي غير أنها استخدمت مسميات مختلفة في ترجمة

الاختلاف في ترجمة المصطلحات من اللغة الانجليزية إلى العربية فمنهم من ترجم مصطلح (Commitment

Organizational) إلى الالتزام التنظيمي ومنهم من ترجمه إلى الولاء التنظيمي ومنهم من ترجمه إلى الانتماء التنظيمي

وقد تبين أنها ترجمات مختلفة للمصطلح ذاته، وفي هذه الدراسة استخذ مصطلح " الالتزام التنظيمي " و يدل مفهوم

الالتزام في اللغة على الاندماج أو الرغبة أو القبول أو الاستعداد ، وكان لعلماء الاجتماع السابق في البحث في هذا المجال

لأن الإنسان كائن اجتماعي، يعيش مع الآخرين في مجتمع، وتربطه بهم علاقات تشعره بالثقة والمسؤولية تجاههم ، ومن

هنا ندرك أن الالتزام التنظيمي هو جزء من الانتماء الاجتماعي العام الذي يتمثل في تنمية مشاعر الفرد نحو المجتمع الذي

يعيش فيه، وبما يجوبه من أفراد ومنظمات، وما يسود فيه من أفكار ومبادئ وقيم (محمد مصطفى الخرشوم 2011:

ص173).

وأمام تعدد الأبعاد والتصنيفات المختلفة للالتزام التنظيمي فإنه يمكن أن يمثل بالفعل مؤشرات كافية للاستدلال عن درجة

الالتزام التنظيمي ومستواه، إذ تقتصر على ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي وهي : الولاء للمنظمة ، المسؤولية اتجاه المنظمة

والرغبة في العمل والبقاء بالمنظمة (فليه فاروق ، عبد المجيد السيد 2005:ص286).

والالتزام عند بوتشان " Buchanan " يتألف من عدة عناصر هي (محمد حسن رسمي 2004:ص11):

1- الاندماج: ويشير إلى الاستغراق النفسي.

2- التوحد : ويعني اعتناق وإيمان بقيم وأهداف التنظيم.

3- الولاء: ويشير إلى الارتباط الوجداني والتعاطفي مع التنظيم.

1-6-2 مداخل الالتزام التنظيمي :

1- المدخل السلوكي :

حيث يرى هذا المدخل على العلاقة بين الفرد والتنظيم ، حيث يرى (Sheldon) " إن الالتزام التنظيمي يمثل اتجاهها يربط بين الفرد والمنظمة ، وكذلك يرى (Poteers , Mowdy) " إن الالتزام التنظيمي يمثل درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ، وكذلك عرفه (Vadewalle et al .) بأنه قوة الارتباط بين الفرد والتنظيم.

2- المدخل التبادلي :

وطبقا لهذا المدخل ينظر الالتزام على أنه محصلة للعلاقة بين التنظيم والعاملين من ناحية الإسهامات والمنافع ، ويرى (Hrebinal & Alutto) "أن الالتزام التنظيمي يمثل ظاهرة تحدث نتيجة للعلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة " ، ويرى (Angle & Perry) " أن الالتزام التنظيمي ينظر إليه على أنه وسيلة للتبادل والمقايضة " ، أي أنه طبقا لهذا المدخل أنه كلما زادت المصالح المتبادلة من وجهة نظر الفرد زادت درجة الالتزام.

3- المدخل الاجتماعي والسلوكي :

حيث يرى (Kanter) " أن الالتزام التنظيمي يمثل رغبة الفرد كدور اجتماعي في بذل طاقته وولائه للمنظمة كنظام اجتماعي ". وكذلك عبر (Salanick) ، عن الالتزام من ناحية سلوكية بأن عرف الالتزام التنظيمي " بأنه الحالة التي يصبح من خلالها الفرد مقيدا بأعماله والتي من خلالها يتم تدعيم أنشطة المنظمة وارتباط الفرد بها " (أميرة محمد 2003: 58_59).

1-6-3 مكونات الالتزام التنظيمي :

حدد العالمان Meyer & Allen ثلاثة مكونات للالتزام التنظيمي تصنف أشكاله المتعددة ، وهذه المكونات تتمثل في الالتزام العاطفي ، والالتزام المعياري والالتزام الاستمراري ، وبدلا من وجود معزل عن بعضها بعضا فإنها قد تظهر معا بصورة مترامنة.

1- الالتزام العاطفي :

و مثل مؤشر يعكس توجه ايجابي أو شعور تعاطفيا من قبل الموظف نحو التنظيم ، مما يعني أن الأفراد الذين يظهرون معدلات عالية من الالتزام الوجداني نحو منظماتهم، يقعون فيها بسبب علاقة الحب أو الميل الذي يشعرون به نحو تلك التنظيمات (حسنيين ، جاد الرب عبد السميع 2004:ص74).

ويرى آخرون أن الالتزام العاطفي يعبر عن قوة ورغبة الفرد في الاستمرار بالعمل بمنظمة معينة ، لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويرغب في المشاركة لتحقيق تلك الأهداف (حيرينبرغ ، جيرالد ، ويراون ، روبرت 2004 ص 238).

وقد يتطور الالتزام العاطفي للفرد اعتمادا على ثلاثة أسس وهي :

1-القيم المشتركة.

2-وضوح الأهداف وتطابقها.

3-الاندماج الشخصي (Meyer J P and Allen 2001 p 319).

وقد صنف Meyer & Allen هذه الارتباطات إلى صنفين، تمثلت بالعوامل التي تجعل العامل يشعر بكفاءته في العمل ، مما تعزز هي بشعور الالتزام.

النوع الأول: فيقوم على تأكيد انحياز القدرات مع واجبات العمل السابقة ، والعدالة في توزيع المكافآت، والتقدير، وتوقعات الدعم التنظيمي ، وبيئة خالية من الصراعات.

النوع الثاني : فيتكون من الإنجاز ، وتحديات العمل والأهداف المنجزة، والتوقعات الواقعية، والفرص ، والمشاركات في الإدارة والقيادة ، فالعاملون الذين يظهرون التزاما عاطفيا يشعرون بحاجتهم إلى الاستمرار في العمل مع التنظيم الحالي.

وأشير إلى أن الالتزام العاطفي يتعلق بتناسق الأهداف ، ويشير لرغبة الشخص في الاستمرار في العمل لتوافقه معه ورغبته في أداء ذلك (سلطان محمد سعيد ، السلوك التنظيمي 2004:ص 209).

وذكر أن الالتزام العاطفي يستند على توجه أهداف الفرد بتوافق مع أهداف المنظمة ، فهو القوة النسبية لاقتران الفرد بالمنظمة واندماجه بها ورغبته القوية في البقاء فيها ويعبر الفرد عن هذا النوع من الانتماء بالعبارات التالية:

-لدي شعور قوي بانتمائي للمنظمة التي اعمل بها.

-اشعر أنني مرتبط عاطفيا بهذه المنظمة.

-أشعر أنني فرد من أفراد العائلة بهذه المنظمة.

-سأكون سعيدا بأن أمضي بقية حياتي ف العمل بهذه المنظمة (الصيرفي محمد 2005: ص 218).

2- الالتزام المعياري :

إن الالتزام المعياري يشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في منظمته بسبب ضغوط الآخرين ، فالأشخاص الذين

يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ما يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل بالمنظمة فهو لا يريد أن يسبب قلقاً لمنظمتهم أو يترك انطباعاً سيئاً لدى زملائه بسبب تركه العمل . إذن فهو التزم أدبي حتى ولو كان على حساب نفسه . وكذلك يعرف بأنه الالتزام المستند إلى القيم ، فإضافة إلى الصلة العاطفية بالتنظيم ، فإن العاملين يحسون بالالتزام بالاستمرار في العمل لدى التنظيم (رؤى ، رشيد سعيد آل قاسم 2012:ص 22).

وأضيف أن الالتزام المعياري يشير إلى شعور الموظفين بأنهم مضطرين للبقاء بالمؤسسة بسبب ضغوط من الآخرين ويستخدم الاستفتاء الذي تم طرحه لتقييم الثلاث درجات من الالتزام بعد تطويره ، مما أدى لتمكن العلماء من تحديد مستوى التزم الأفراد لمؤسساتهم و ربطها بالنتائج المتعددة ، و بالتالي لك أن تتخيل مدى تعقيد المشكلات المتعلقة بالمستويات المنخفضة من الالتزام (سلطان محمد سعيد ، 2004:ص 210).

وأشير أن الالتزام المعياري هو نوع آخر من الالتزام ، ويعبر عن الالتزام الأدبي والشخصي بالتمسك بقيم المنظمة ، ويكون ناتجاً عن التأثير بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية (الصيرفي محمد 2005: ص 219).

3- الالتزام الاستمراري :

يختلف عن أشكال الالتزام التنظيمية السابقة إذ أنه قائم على الحاجات ، فالالتزام المستمر ، يصف الحاجة الذاتية الداخلية المدركة لدى العامل بأنها تستمر مع التنظيم بعكس الاحتياجات التنظيمية التابعة من الخارج ، أن العاملين الذين يظهرون التزاماً مستمراً يشعرون بالحاجة إلى البقاء في العمل مع التنظيم الحالي ، كما يشير الالتزام بالاستمرارية إلى الوعي بالتكاليف المترتبة على ترك المنظمة . (Boehmaen J : 2006 P217)

ويشير الالتزام الاستمراري إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير ، فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت (جيرالد جينير ، روبرت بارون 2004: 216).

وأشير أن الالتزام الاستمراري يتعلق بالرهان الجانبي ويشير لقوة احتياج الفرد للعمل بالمؤسسة لأنه لا يستطيع تحمل أعباء المعيشة بطريقة أخرى (سلطان محمد سعيد ، السلوك التنظيمي 2004: ص 209).

وأشير أن الالتزام المستمر يستند على التزم الفرد بالبقاء بالمنظمة طالما أنه يحقق منافع ، أي التوجه بالمنافع التي يحصل عليها الفرد من عمله الحالي ويمكن أن تتأثر هذه المنافع إذا ترك الفرد المنظمة (الصيرفي محمد 2005 : ص 217).

4- الالتزام التجانسي:

يشير هذا الالتزام إلى التقارب والتفاعل بين أفراد جماعة العمل، حيث يرتبط مستوى التجانس بمستوى الدافعية للبقاء في الجماعة.

5- الالتزام الرقابي :

ويقصد به الارتباط بالمعايير التنظيمية التي تعمل على توجيه سلوكيات الأفراد نحو الغاية المنشودة، فالمعايير هي بمثابة توقعات مشتركة عن السلوك داخل العمل ويصبح الانحراف عنها مصدرا للإحباط و القلق (اخترنا لك مفوضية البرامج 2012: ص2).

1-6-4 أهمية الالتزام التنظيمي :

يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلطت عليها الأضواء، حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث على ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل وتسرب العاملة من المنظمات، وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، كما سلطت النتائج الضوء على أهمية البحث عن أسباب الظواهر السلبية السابقة، وقد أكدت كثير من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي، إذ أوضحت الدراسات أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية، وفي مقدمتها ظاهري الغياب والتهرب عن أداء العمل (الشمالي، عبد الله محمد 2002 : ص 2) .

ومن الأسباب التي تبرز أهمية الالتزام التنظيمي والاهتمام المتزايد بهذا المفهوم هي (عبد الباقي ، صلاح الدين محمد 2005: ص 316).

أ- إن الالتزام 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 عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة.

ب - إن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المربين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه مرغوبا فيه.

ج- إن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة.

1-6-5 العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي :

هناك مجموعة من العوامل التي تأثر في الالتزام التنظيمي منها يقع داخل وخارج بيئة المنظمة، وقد تباينت آراء الكتاب والباحثين حولها، فبحوث السبعينات أكدت على ثلاث عوامل رئيسية تمثلت ب (السمات الشخصية – الخصائص الوظيفية – الخصائص التنظيمية)، أما بحوث التسعينات فقد إضافة العوامل البيئية (فرص العمل البديلة)، لتأثيرها بالالتزام التنظيمي (Meyer et al 2004 pp 996).

وفي دراسة حديثة تم تحديد العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، بخصائص الوظيفة وحالات الدور بالنسبة للفرد كتخصص العمل وتحدياته، وعلاقات القائد بالأعضاء بالإضافة إلى الخصائص التنظيمية (العنزي سعد علي ، الزبيدي غني دحام 2006: ص 125).

1-6-6 نتائج الالتزام التنظيمي :

تتضمن نتائج الالتزام التنظيمي على جميع المستويات نتائج سلبية وأخرى إيجابية:

أ/ على مستوى الفرد : حيث تؤكد النتائج الإيجابية أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي يرتبط بالعديد من النتائج أو المخرجات الإيجابية للأفراد مثل : زيادة مشاعر الانتماء ، الأمان التصوري الذاتي الإيجابي ، القوة وجود أهداف أو أغراض لحياة الفرد كما تؤدي زيادة الالتزام إلى زيادة المكافآت أكثر من الأفراد الغير ملتزمين حتى يشجعهم ذلك على بذل الجهد (محمد احمد الوزان 2006 ص 48).

بينما النتائج السلبية تؤكد أن المزايا والمنافع التي تعود على الأفراد من الالتزام للمنظمة تكون مرتبطة بالتكاليف فبالرغم من فوائد الالتزام إلا أن هناك بعض الجوانب السلبية له منها (محمد احمد الوزان 2006 ص 49).

1- قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي.

2- زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية فالفرد يلتزم اتجاه منظمة معينة فإنه يبذل الوقت والجهد بها مما يؤثر على الالتزامات الأخرى مما يؤدي إلى زيادة الضغوط على الفرد.

ب/ على مستوى الجماعة: حيث تتمثل النتائج الإيجابية لجماعات العمل في ما يلي (محمد احمد الوزان 2006 ص 49)

- كلما زادت درجة الالتزام عند مجموعة العمل كانت على استعداد لبذل جهد أكبر وبالتالي زيادة فاعلية مجموعة العمل.

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

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

- انخفاض القدرة على الخلق والابتكار؛ والتكيف من خلال استقرار العاملة.
- انخفاض معدل دوران العمل وبالتالي عدم دخول أفراد لديهم أفكار جديدة ونافعة.
- وفي هذا الصدد يرى أوليفر أنه من الخطأ الاعتقاد بأن ارتفاع معدل الدوران يمثل مؤشرا سلبيا على طول الخط، فعندما يترك الأفراد الأقل التزاما المنظمة قد يأتي أفراد آخرون لديهم أفكار جديدة ونافعة بصورة أفضل.
- التفكير الجماعي يجعل مجموعة العمل أقل انفتاحا على الآراء والقيم الجديدة.
- زيادة فرص الصراع بين المجموعة والمجموعات الأخرى.

ج/ على مستوى المنظمات : بالنسبة للالتزام للمنظمات فنجد أن النتائج السلبية له تتمثل فيما يلي (مزياني محمد 2003 ص 33):

- زيادة فرص الفاعلية بالنسبة للتنظيم وذلك من خلال : زيادة الجهد المبذول ، انخفاض نسبة الغياب والتأخر معدل الدوران.
- زيادة جاذبية المنظمة بالنسبة للأفراد الموجودين خارج التنظيم لأن الأفراد الأكثر التزاما يعطون صورة إيجابية وواضحة عن المنظمة مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الأفراد ذوي المهارات العالية.
- العقد النفسي : يعتبر دليس روسو " باحثة وأكاديمية استثمرت كثيرا في العمل حول مفهوم العقد النفسي ، لذلك سوف تركز على تعريفها حيث تتفق " دليس روسو " و " سنيهال " (1998) مع هذه الفكرة حيث ترى أن العقد النفسي هو اعتقاد شخصي في علاقة متبادلة بين الفرد وطرف آخر كمؤسسة أو كصاحب العمل.
- أما النتائج السلبية للالتزام التنظيمي على المنظمة فتتمثل فيما يلي (محمد احمد الوزان 2006:ص 51):
- انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف إذ أن الأفراد يلتزمون بدرجة كبيرة للتنظيم يميلون عادة لمنافسة سياسات المنظمة مما يجد من قدرة المنظمة على الابتكار، ففي دراسة قام بها أحد الباحثين في شركة " جينيرال موتورز " وجد أن أفراد الإدارة العليا الذين يتسمون بدرجة من الالتزام والولاء للمنظمة عادة ما تخلق لديهم القدرة على الابتكار والخلق.

1-7 مديرية الشباب و الرياضة :

هي هيئة تنفيذية تابعة لقطاع وزارة الشباب والرياضة, حيث يشرف عليها مدير تنفيذي يكون منتدب من طرف الوالي والتي تسهر على العمل الجيد للإدارة الداخلية والخارجية, وهي هيئة تعمل على ترقية الحركات الجمعوية للشباب والرياضة وكذا هياكلها وتنظيمها وإعداد البرامج الهادفة وتعميم التربية البدنية والرياضية لا سيما الوسط التربوي والتكوين والتأطير وكذا إعداد مخططات تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية.

- و تطبيقا لأحكام المادة (5) من المرسوم التنفيذي رقم 06-345 المؤرخ في 05 رمضان 1427هـ الموافق ل 28 سبتمبر سنة 2006 يهدف هذا القرار إلى تحديد تنظيم مصالح مديرية الشباب والرياضة.

و تضم مديرية الشباب والرياضة, تحت سلطة المدير , أربع (4) مصالح وتنظم كالاتي :

- مصلحة التربية البدنية والرياضية.

- مصلحة نشاطات الشباب.

- مصلحة الاستثمارات والتجهيزات.

- مصلحة التكوين وإدارة الوسائل .

1-8 مهام مديرية الشباب و الرياضة :

- تطوير البرامج الاجتماعية التربوية والترفيهية وحركة ومبادلات الشباب وفضاءاتهم للتعبير وتنشيطها ومتابعة تنفيذها.

- ترقية الحركة الجمعوية للشباب والرياضة وكذا هياكلها وتطويرها وتنظيمها.

- إعداد برامج الإعلام والاتصال والإصغاء للشباب وكذا تطويرها وتنشيطها.

- تنفيذ البرامج الهادفة للإدماج الاجتماعي للشباب والمشاركة المتصرفة بالمواطنة وترقية مبادراتهم وكذا مكافحة الآفات الاجتماعية والعنف والتهميش بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية.

- تنفيذ برامج ترقية وتعميم التربية البدنية والرياضية, لا سيما في الوسط التربوي والتكوين وإعادة التربية والترقية بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية.

- وضع التنظيمات وأقطاب انتقاء المواهب الرياضية الشابة وتوجيهها وتكوينها وتطوير هذه التنظيمات والأقطاب ومتابعتها وترقية الممارسات الرياضية النسوية .
- تنظيم أعمال تكوين المستخدمين, التأطير الدائم والعاملين داخل هياكل الحركة الجمعوية وتجديد معارفهم وتحسين مستواهم وتأهيلهم في إطار التنظيم المعمول به.
- إعداد مخطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية .
- السهر على تطبيق التنظيم المتعلق بسير المؤسسات وهيئات الشباب والرياضة الموجودة في الولاية واستغلالها وتسييرها.
- وضع أنظمة لتقسيم ومراقبة الهياكل والهيئات والمؤسسات التابعة لاختصاصها والسهر على مراقبة مساعدات الدولة للحركة الجمعوية الرياضية والشبانية.
- ضمان متابعة برامج الاستثمار وإنجاز الهياكل الأساسية وكذا تقييمها وتصديقها وصيانتها وحفظها.
- ضمان تسيير الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لإنجاز مهامها وكذا المحافظة على الممتلكات والأرشيف.
- تقييم النشاطات المبدولة بصفة دورية وإعداد الحصائل والبرامج المتعلقة بها وفقا للأشكال والكيفيات والآجال المقررة.

2- الدراسات السابقة والمشاهدة:

لقد تعددت الدراسات التي تناولت الاتصال الإداري، وكذلك أهم الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي، وأيضا أهم الدراسات التي تناولت المؤسسة الرياضية، وهذه أهم الدراسات التي تناولت العلاقة بين الاتصال الإداري والالتزام التنظيمي بالإضافة للمؤسسة الرياضية، وذلك على النحو التالي:

1-2 الدراسة الأولى: عباد عبد الفتاح، جامعة بسكرة، رسالة لنيل شهادة ماستر، 2016/2015

عنوان الدراسة: "دور الاتصال الإداري في تطوير الإدارة الرياضية".

الهدف العام من الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الاتصال النازل والصاعد والأفقي في تطوير الإدارة الرياضية

تساؤلات الدراسة:

- هل للاتصال النازل دور في تطوير الإدارة الرياضية؟

- هل للاتصال الصاعد دور في تطوير الإدارة الرياضية؟

- هل للاتصال الأفقي دور في تطوير الإدارة الرياضية؟

المنهج المتبع للدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة وذلك لأنه الأنسب لدراسة هذه المواضيع.

عينة الدراسة وطريقة اختيارها: استعمل الباحث في دراسته هذه، عينة المسح الشامل وتتكون عينة البحث من 45 عامل يعملون في مديرية الشباب و الرياضة.

الأدوات المستخدمة في الدراسة: استعمل الباحث أداة الاستبانة لجمع البيانات

أهم النتائج المتوصل إليها:

بعد تحليل الاستبانة المتعلقة بالموظفين تمكنا من إثبات الفرضية الجزئية بشكل كبير عن طريق إجاباتهم التي تبين لنا أن للاتصال الإداري دور في تطوير الإدارة الرياضية وهذا ما يتوافق مع فرضيتنا العامة

2-2 الدراسة الثانية: (دراسة هجان 2006م رسالة دكتوراه بعنوان) : وسائل الاتصال الإداري المستخدمة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية .

أهداف الدراسة :

التعرف على وسائل الاتصال الإداري المستخدمة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية
التعرف على الأسباب التي تؤثر على فاعلية الاتصال الإداري في هذه المدارس وذلك من وجهة نظر التربويين
العاملين في المدارس

عينة الدراسة : وتم اختيار عينة عشوائية من (228) معلم و (102) مدير مدرسة

أدوات الدراسة : اعتمد الباحث على الإستبانة كأداة للدراسة

المنهج المستخدم : المنهج الوصفي التحليلي

أهم نتائجها :

- يجب استخدام كل من وسائل الاتصال الإداري الشفهية، والكتابية في مدارس التعليم العام
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية أفراد العينة إزاء كل من وسائل الاتصال الإداري الشفهية والكتابية ومعوقات الاتصال الشخصية والتنظيمية والبيئية تعزي إلى كل من الوظيفة، والمرحلة التعليمية، والتخصص ، والمؤهل العلمي ، والخبرة في مجال التعليم .

2-3 الدراسة الثالثة: دراسة باعسى (2002 م) رسالة دكتوراه بعنوان : واقع ممارسة مديري المدارس لمهارات الاتصال اللغوي مع المعلمين داخل المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية ومعلميها ومشرفي الإدارة المدرسي

أهداف الدراسة :

- التعرف على واقع ممارسة مديري المدارس لمهارات الاتصال اللغوي مع المعلمين داخل المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية ومعلميها ومشرفي الإدارة المدرسية

عينة الدراسة : تم اختيار عينة مكونة من (59) فرد

أدوات الدراسة : استخدم الباحث استبانته ذات محورين

المنهج المستخدم : استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي

أهم النتائج :

أن هناك اختلافا واضحا حول واقع ممارسة مديري المدارس لمهارات الاتصال اللغوي مع المعلمين داخل المدرسة

أن مهارات الاتصال اللغوي تؤدي دورا مهما في تفعيل عملية الاتصال مع المعلمين داخل المدرسة

2-4 الدراسة الرابعة: رايح برباخ ، قسم إدارة وتسيير رياضي، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي ، جامعة المسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، 2014.

عنوان الدراسة: "علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية بولاية المسيلة".

الهدف العام من الدراسة: التعرف على مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية وكذلك التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لعمال المركبات الرياضية والوقوف على علاقة كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي , الحالة الاجتماعية, الخبرة).

المنهج المتبع في الدراسة: اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة وطريقة اختيارها: استعمل الباحث في دراسته هذه، العينة العشوائية البسيطة مكونة من 117 موظفا وموظفة ، أي حوالي (44%) من مجتمع الدراسة الأصلي البالغ عددهم 266 موظفا خلال العام الدراسي 2012\2013.

الأدوات المستخدمة في الدراسة: استخدم الباحث أداة الاستبيان .

أهم النتائج المتوصل إليها:

- يوجد مستوى متوسط من الرضا الوظيفي لدى عمال المركبات الرياضية.

- يوجد مستوى متوسط للالتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات الأفراد العينة حول درجة الرضا الوظيفي لدى عمال المركبات الرياضية -
 - تعزى لمتغير المؤهل العلمي والحالة الاجتماعية وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول درجة الرضا الوظيفي لدى عمال المركبات الرياضية تعزى لمتغير الخبرة المهنية .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq$ حول مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية
 الدلالة 0.05

- تعزى لمتغير المؤهل العلمي , الحالة الاجتماعية, الخبرة المهنية .

* توجد علاقة ارتباطية ايجابية وقوية بين الرضا الوظيفي بجميع أبعاده ومستوى الالتزام التنظيمي .

2-5 الدراسة الخامسة: دراسة سالم (1994 م) رسالة دكتوراه بعنوان: واقع مستوى اتصال أساتذة التعليم داخل الإدارة المدرسية

أهداف الدراسة :

- التعرف على واقع مستوى اتصال أساتذة التعليم داخل الإدارة المدرسية
 - كذلك محاولة التغلب على مشاكل عملية الاتصال المدرسي والارتقاء باستخدام مستويات تناسب مع الهيئة العامة في تعليم البنات وسرعة اتخاذ القرار المدرسي في الوقت المناسب
 عينة الدراسة: وتم اختيار عينة عشوائية ممثلة تكونت من (120) فرد

أدوات الدراسة: وكان الاستبيان هو الأداة المناسبة لجمع المعلومات من الميدان، وتم تطبيقه في الفصل الدراسي

الثاني لعام 1992 لاستطلاع آراء مديرات ووكيلات المدارس، بإدارة تعليم البنات بمدينتي مكة المكرمة وجدة

المنهج المستخدم : وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لطبيعة الدراسة

وكانت أهم النتائج :

- إصرار مسؤولي التعليم على أن يأخذ مستوى الاتصال بين الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية الصورة المحررة

- تباطؤ الإدارة التعليمية في إمداد الإدارة المدرسية بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار في الوقت المناسب

- القرارات التي تصدر من الإدارة التعليمية بخصوص الشؤون الداخلية للمدرسة ينقصها المعلومات اللازمة عن

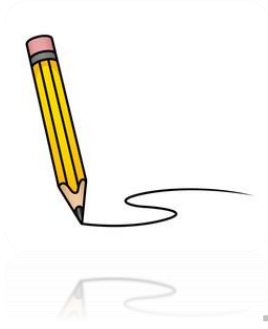
الواقع الداخلي للمدرسة

* التعليق عن الدراسات السابقة :

قام الباحث بجمع الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة بالدراسات الحالية وحاول أن يجمع أكبر قدر ممكن من الدراسات التي تتناسب مع هدف الدراسة الذي يتناول دور الاتصال الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية، حتى يتم تحصيل أكبر فائدة من تناول تلك الدراسات، حيث أجريت هذه الدراسات في فترة ما بين 1994-2016.

احتوت الدراسات السابقة على عدد من الأفكار التي مدت الباحث ببعض التوجيهات والأفكار المهمة في مجال الدراسة الحالية، فقد أشارت غالبية الدراسات إلى أن الاتصال الإداري له دخل في جميع المجالات، لذا وجب دراسته وتطبيقه في ميدان الإدارة الرياضية لما يلعبه في إحداث التغييرات والتطور وتحقيق الأهداف داخل المؤسسة تدل الدراسات السابقة على أهمية الدراسة وموضوعها، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة جوانب أهمها مايلي :

- تحديد الجوانب التي سبق دراستها والجوانب التي لم تتناول بعد
 - المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة وبيان أهميتها
 - المساعدة على تحديد منهج الدراسة والأدوات الأكثر ملاءمة
 - الاستفادة من توصيات الدراسات السابقة والنتائج المتوصل إليها
- من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أنها تناولت في مجملها نقاطا وأبعادا مختلفة أدت بالإشارة إلى موضوع معين، ولا توجد من بينها دراسة واحدة تكون قد تعرضت للموضوع أو تناولته كوحدة واحدة حيث أن لكل منها مجال مختلف عن الدراسة الحالية، حيث أن هذه الأخيرة ركزت على دور الاتصال الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي .



الفصل الثاني



الإطار العام للدراصة

1- الكلمات الدالة في الدراصة

2- إشكالية الدراصة

3- أهداف الدراصة

4- أهمية الدراصة

5- فرضيات الدراصة

1) الكلمات الدالة في الدراسة:

تعتبر المصطلحات عمل علمي ومنهجي يتطلبه إنجاز أي بحث علمي، ولقد لجأنا إلى هذا البحث لتعريف بعض المصطلحات الواردة في دراستنا هذه، بغية إزالة اللبس والغموض عليها وإبرازها للقارئ ليتسنى له فهمها بكل سهولة ووضوح.

1-1- تعريف الاتصال:

– لغة:

وصل الشيء بالشيء وصلا وصلة ووصولاً أي بلغه وانتهى إليه وأوصله واتصل أي لم ينقطع عنه (الفيروز آبادي، مجد الدين محمد بن يعقوب: 1987، ص1380)

– اصطلاحاً:

الاتصال هو عملية مستمرة تضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر. (أحمد ماهر، 1997، ص353)

والاتصال عملية نقل رسالة من شخص لآخر في المنظمة سواء يتم ذلك من خلال استخدام اللغة أو الإشارات أو المعاني أو المفاهيم في السلوك. (حمود خضير، 2002، ص117)

والاتصال نشاط هادف لنقل المعلومات من شخص إلى آخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما. وتبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية. (حريم حسين، 2004، ص239)

1-2 الاتصال الإداري :

* الاتصال الإداري : هو عملية إدارية واجتماعية وسلوكية تعمل على إيصال البيانات والمعلومات إلى أفراد المنظمة للوصول إلى الهدف المشترك. يتفاعل من خلال الاتصال مجموعة الأفراد المرسلين والمستقبلين اجتماعياً وتخلق الروابط والصلات والتشابكات فيؤثرون ويتأثرون في بعضهم البعض. (فؤاد القاضي، 2006، ص301)

* الاتصال الإداري: هو عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويساهم في تطور أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين. (فضيل دليو، 2003، ص28)

* الاتصال الإداري: هو نقل الأفكار والمعلومات بصفة مستمرة بين الأفراد في كل المستويات التعليمية بين الإدارة العليا والموظفين والمشرفين, أي هي شبكة ربط تربط كل أعضاء التنظيم. (حنفي عبد الغفار, 2002,ص128)

- التعريف الإجرائي:

في ضوء ما تم عرضه سابقا حول مفاهيم الاتصال، يتبين أن عملية الاتصال نشاط تفاعلي يتم بين طرفين، بهدف نقل معلومات أو أفكار أو معتقدات أو اتجاهات. أو رغبات من طرف يدعى مرسلًا إلى طرف آخر يدعى مستقبلًا، و ذلك باستعمال قنوات إرسال مناسبة مثل اللغة المنطوقة أو الرسائل غير اللفظية بهدف إحداث الاستجابة المطلوبة.

1-3 الالتزام التنظيمي :

- لغة:

عرفه قاموس ويبستر بثلاثة تعريفات و هي :

- 1- ارتباط بالإرسال والشحن وهو الثقة بالالتزام فرد معين لإيصال عهدة أو شحنة معينة .
- 2- الإنجاز أو إتمام أمر ما.
- 3- حالة ارتحان أو ارتباط الفرد بمجموعة محددة من المهام أو المبادئ أو المواقف (سامي علي أبو الروس ، سامي ابراهيم حنوننة 2011:1263)

- اصطلاحا:

هو عبارة عن استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستثمار العلاقة التعاقدية يترتب عليه أن الفرد يسلك سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه من جانب المنظمة ورغبة الفرد في إعطاء جزء في نفسه من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة كالاتمرار لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤولية إضافية.

أما الكايد (1999) فقد عرف الالتزام التنظيمي بأنه: هو استعداد الفرد لبذل درجة عالية من الجهد لصالح المنظمة التي يعمل بها، مع وجود الرغبة الحقيقية في الاستمرار داخل المنظمة وقبول أهدافها وقيمتها (عيسى بن احمد بن ابراهيم الحارثي. 2007؛ ص8)

- التعريف الإجرائي:

هو القناعة بأهداف المنظمة وتوجهاتها والعمل بأقصى قدر ممكن لتحقيق هذه الأهداف كما أنه الإحساس الدائم بالانتماء لهذه المنظمة ، ورغبة العاملين في البقاء فيها ، والمحافظة على سمعتها ومصيرها واستمرار العلاقة التبادلية بينهم.

1-4 المؤسسات الرياضية :

- اصطلاحا :

هي جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من عدة أشخاص طبيعيين أو اعتباريين ويكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب وإتاحة الظروف القومية والاجتماعية المناسبة لتنمية قدراتهم في إطار السياسة العامة للدولة. (عصام بدوي : 2001, ص379)

وقد أشار دافت روبينز (Daft Roppins) إلى أن المؤسسة الرياضية هي تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وصناعة, تتحدد أهدافها بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة, والعلاقات المتفاعلة بين تلك الأنشطة, ومؤسسات المجتمع الأخرى. (عبد العظيم: 2008, ص44)

- إجرائيا :

هي عبارة عن هيئة لها الشخصية الاعتبارية ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي في كافة الجوانب, بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متمشيا مع أهدافه.

(2) إشكالية الدراسة:

تسعى الإدارة لتحقيق الأهداف وهذه الأخيرة لا تتم إلا عن طريق الاتصال والجهود البشرية والتعامل مع التنسيق بينها, فإن العمل كلما زاد تعقيده نقصت قدرة الفرد على القيام به لوحده وفي ظل الحياة الاجتماعية المعقدة كانت الحاجة ماسة إلى التعاون والنشاط الاجتماعي بغية تحقيق الأهداف, إلا أن هذا العمل الجماعي لا ينجح إن لم يكن موجه من طرف فرد يكون له مهمة تنسيق وتوجيه العمل الجماعي .

إن الحياة المعاصرة تزداد تعقيدا ويزداد معها نمو وتعقد المنظمات التي يفرزها التطور السريع, هذه الأخيرة دفعت بالظاهرة الاتصالية إلى الواجهة وجعلت من موضوع الاتصال مجالا حيويا يحتل أهمية بالغة من قبل الإدارات والعاملين فيها . (عبد الوهاب بوخنوفة, 1996, ص118)

يعد الاتصال احد الدعائم الأساسية في المؤسسات, سواء في إيجاد الروابط الإنسانية بين أعضائها أو في نشر المعلومات والحقائق , وهو أمر يمكن أن يساعد على إيجاد التقارب والتعاون بين العمال, وبالتالي تحقيق التآلف الحقيقي. (محمد مزيان, 1998, ص107)

إن المؤسسة الكفاء هي التي تعمل على ضمان تقدمها واستمرارها فلا 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 وتنمية الاتجاهات الإيجابية من أجل مصالح المؤسسة التي ستكون في حدود القيم والمبادئ وتجسيد الأهداف أو ما يعرف بالالتزام التنظيمي.

ومن خلال ما تقدم يمكن طرح التساؤل العام كالتالي:

هل للاتصال الإداري دور في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية ؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية

التساؤلات الفرعية:

1- هل لوسائل الاتصال الإداري دور في تحقيق الالتزام التنظيمي ؟

2- هل للغة الاتصال الإداري دور في تحقيق الالتزام التنظيمي ؟

3- هل مستوى الاتصال الإداري دور في تحقيق الالتزام التنظيمي ؟

(3) أهداف الدراسة: الهدف من هذه الدراسة إبراز النقاط التالية :

- معرفة دور الاتصال الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي

- معرفة دور وسائل الاتصال الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي.

- معرفة دور لغة الاتصال الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي.

- معرفة دور مستوى الاتصال الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي.

(4) أهمية الدراسة:

تتوقف أهمية الدراسة على أهمية الظاهرة التي يتم دراستها وعمل قيمتها العلمية, وبما يمكن الاستفادة منها وتمثل أهمية هذه الدراسة فيما يلي :

- محاولة إعطاء تفسير علمي لهذه الظاهرة من خلال إلقاء الضوء بشيء من التفصيل على الاتصال الإداري والالتزام التنظيمي .

- تنبع أهمية هذه الدراسة من أنها تتناول ظاهرة من أهم الظواهر الاقتصادية و العلمية المعاصرة نظرا لأهمية الدور الذي يلعبه كل من الاتصال والالتزام التنظيمي في نجاح المؤسسة الرياضية.

- أما من الناحية العلمية فتتمثل في استفادة المسؤولين وبالخصوص مسؤولي مديرية الشباب والرياضة من نتائج هذه الدراسة والمقترحات الموجودة بها وتطبيقها.

(5) فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

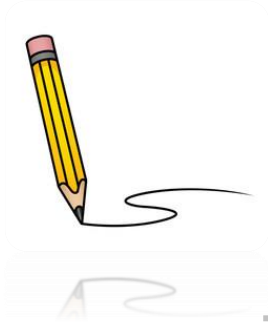
للاتصال الإداري دور في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية.

الفرضيات الفرعية:

1- لوسائل الاتصال الإداري دور في تحقيق الالتزام التنظيمي

2- للغة الاتصال الإداري دور في تحقيق الالتزام التنظيمي

3- لمستوى الاتصال الإداري دور في تحقيق الالتزام التنظيمي



الفصل الثالث



الإجراءات الميدانية للدراسة

- 1- الدراسة الاستطلاعية
- 2- المنهج المتبع في الدراسة
- 3- مجتمع وعينة الدراسة
- 4- أدوات جمع البيانات والمعلومات
- 5- إجراءات التطبيق الميداني للأداة
- 6- حدود الدراسة
- 7- الأساليب الإحصائية

1) الدراسة الاستطلاعية:

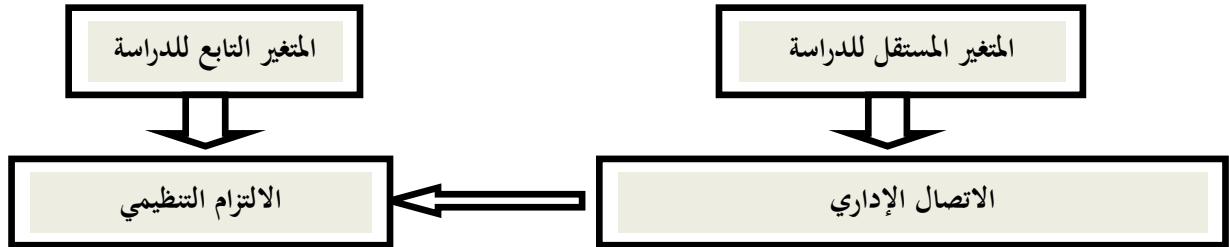
تعتبر الدراسة الاستطلاعية البوابة الأساسية والمدخل الرئيسي عند إعداد كل البحوث العلمية من منطلق الوقوف على عينة الدراسة والمتمثلة في الدراسة الحالية في عمال مديرية الشباب والرياضة قصد مناقشتهم ومحاورتهم حول موضوع الدراسة، وكذا معرفة مدى ملائمة أداة البحث لعينة الدراسة ومدى مناسبتها لخصائص هذه العينة من حيث سهولة ووضوح عبارات ألفاظ الاستبيان عند العمال قصد تغيير أو تعديل بعض العبارات الغير ملائمة والهدف من الدراسة الاستطلاعية هو التحضير الجيد للدراسة الأساسية، وقد شملت هذه الدراسة معرفة:

- التعرف على الصعوبات والعواقب التي من الممكن أن تصادف الباحث أثناء عملية توزيع الاستبيان بالإضافة إلى استنباط فرضيات للدراسة، واختيار العمليات الإحصائية المناسبة للدراسة .
- تمّ قام الباحث بقياس مدى ملائمة وصلاحيّة الأداة المستعملة ومناسبتها لقياس ما وضعت من اجله وتطابقها للشروط السيكو مترية (الصدق والثبات والموضوعية) ، وذلك بتقديم أداة البحث المتمثلة في الاستبيان في صورته الأولية الموجه لعمال مديرية الشباب و الرياضة بحيث تم اختيار 10 عمال ، وبعد التأكد من صدق الأداة المستعملة تمت عملية توزيع الاستمارة على العينة الأصلية للبحث أثناء الدراسة الأساسية.

2) متغيرات البحث: تتمثل متغيرات هذه الدراسة في:

المتغير المستقل: هو الذي يؤثر في العلاقة القائمة بين المتغيرين ولا يتأثر بها.

المتغير التابع: هو الذي يتأثر بالعلاقة القائمة بين المتغيرين ولا يؤثر فيها، والشكل التالي يوضح متغيرات الدراسة:



الشكل رقم (01) يوضح متغيرات الدراسة.

3) المنهج المتبع في الدراسة:

إنّ المشكلة التي نحن بصدد دراستها والتي تعتبر دراسة استطلاعية في المجال الرياضي تحتم علينا استعمال المنهج الوصفي وهذا بغية تحليل ودراسة المشاكل التي طرحت . كما أن المنهج الوصفي يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كمياً عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة .

4) مجتمع وعينة الدراسة:

1-4 مجتمع البحث: مجتمع البحث في لغة العلوم الإنسانية هو "مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة

تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث "... (موريس أنجوس: 2004، 22)

- إن المجتمع يعتبر شمول كافة وحدات الظاهرة التي نحن بصدد دراستها، ومجتمع بحثنا هذا يشمل عمال مديرية الشباب والرياضة بولاية برج بوعريريج والبالغ عددهم 44 عامل .

2-4 عينة البحث:

- العينة هي مجموعة من الأفراد يبني الباحث عمله عليها وهي مأخوذة من المجتمع الأصلي للدراسة شريطة أن تكون ممثلة له أحسن تمثيل، وتعرف على أنها النموذج الذي يجري مجمل البحث عليه.

- ومن أجل القيام بهذه الدراسة قام الباحث باختيار عينة البحث بطريقة المسح الشامل، وتم أخذ العينة من مديرية الشباب والرياضة ولاية برج بوعريريج وتم استبعاد 10 عمال الذين أجريت عليهم الدراسة الاستطلاعية. وقدرت عينة

البحث بـ 34 عامل أصلي

والجدول رقم (01) يبين خصائص عينة الدراسة كالتالي:

التكرارات	النسب المئوية	المجموع
15	44.1%	34
15	44.1%	
04	11.8%	
00	00%	
07	20.6%	34
15	44.1%	
10	29.4%	
02	5.9%	

جدول رقم (01) يبين خصائص العينة

5) أدوات جمع البيانات والمعلومات :

1-5 الاستبيان:

- حسب مراد عبد الفتاح هو قائمة تحتوي على مجموعة أسئلة يستخدمها الباحث لبناء أسئلة وتوجيهها إلى المجيب حيث يقوم بنفسه بتوجيه الأسئلة، والاستبيان ليس إلا صحيفة اختبار يطبقها الباحث بدلا من المجيب، ويسمح استخدام استمارة الاستبيان للمجيب أن يسجل إجابات في الحال. (مراد عبد الفتاح: 2000، 807)

- قام الباحث باستخدام طريقة الاستبيان باعتباره الأمثل وأنجع الطرق للتحقق من الإشكالية المطروحة، كما أنه يسهل عملية جمع المعلومات المراد الحصول عليها انطلاقا من الفرضيات.

2-5 درجات الاستبيان:

■ يشمل الاستبيان على 03 درجات وبدائل تمثل درجة الموافقة لدى عينة الدراسة وكانت طريقة صياغة كل عبارات الاستبيان على النحو الإيجابي باستخدام مقياس ليكرت الثلاثي والجدول رقم (02) يوضح طريقة وكيفية وتوزيع درجات الاستبيان :

نادرا	أحيانا	دائما
01	02	03

جدول رقم(02) يوضح توزيع درجات الاستبيان.

الاتجاه	المتوسط الحسابي
نادرا	من 1 إلى 1.66
أحيانا	من 1.67 إلى 2.33
دائما	من 2.34 إلى 3

جدول رقم(03) يبين اتجاه الأجوبة حسب مجالات المتوسط الحسابي.

3-5 أسلوب توزيع الاستبيان:

- بعد صياغة الاستبيان بصفة نهائية، قمنا بتوزيعه على مديرية الشباب والرياضة والتي بدورها وزعته على كافة عمالها ، كما قام الباحث بتوزيع جزء منه بطريقة مباشرة لعمال المديرية.

- حيث قسّم الباحث استمارة الاستبيان إلى ثلاثة محاور توجد بها 24 عبارة، وكان الغرض منها خدمة فرضيات البحث وهي كالتالي:

- البيانات الشخصية

المحور الأول: تناول فيه الباحث الأسئلة المتعلقة بوسائل الاتصال الإداري (عددها 08 عبارات)

المحور الثاني: تناول فيه الباحث الأسئلة المتعلقة بلغة الاتصال الإداري (عددها 08 عبارات)

المحور الثالث: تناول فيه الباحث الأسئلة المتعلقة بمستوى الاتصال الإداري. (عددها 08 عبارات)

6) حساب الخصائص السيكومترية للأداة:

6-1 صدق الأداة:

6-1-1 صدق الاتساق الداخلي:

- تم إجراء التحقق من صدق الاتساق الداخلي للمقياس عن طريق تطبيقه على عينة قوامها 34 عامل ، وذلك عن طريق استخدام معامل الارتباط بيرسون للتأكد من الصدق البنائي والاتساق الداخلي لعبارات كل محور من المحاور الثلاثة مع الدرجة الكلية لفقراتها ، وتحديد مدى التجانس الداخلي لها والجداول التالية توضح ذلك:
جدول رقم 04: يوضح معاملات الارتباط لكل فقرة من فقرات المحور الأول مع الدرجة الكلية :

رقم العبارة في محورها	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تكون المقابلات المباشرة بالمسيرين	*0.739	0.05
02	سهولة وصول المعلومات تساعد على أداء العمل	**0.880	0.01
03	تساهم وسائل الاتصال الالكترونية (البريد الالكتروني) في توفير المعلومات اللازمة	*0.686	0.05
04	المكالمات الهاتفية تجعلني أنضب مع زملائي	**0.910	0.01
05	تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعال لإيصال التعليمات المطلوبة	*0.749	0.05
06	تساهم المراسلات المكتوبة بين العاملين في المؤسسة بتوفير المعلومات الكافية	*0.679	0.05
07	الإعلانات وسيلة هامة في المؤسسة لإيصال التعليمات لك بسرعة .	*0.673	0.05
08	الإدارة مهتمة باستقبال العمال للاستماع إلى الشكاوي	*0.643	0.05

- نلاحظ من خلال الجدول أنّ معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور وسائل الاتصال والدرجة الكلية لفقراته تراوحت ما بين: (0.643 - 0.910) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة: (0.05 - 0.01) وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه .

جدول رقم 05: يوضح معاملات الارتباط لكل فقرة من فقرات المحور الثاني مع الدرجة الكلية :

رقم العبارة في محورها	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	استخدام اللغة المفعممة بالحيوية لتسهيل مهمتي	0.818**	0.01
02	استخدام لغة المقاربة لثقافة المخاطب	0.834**	0.01
03	المعلومات التي تصل إليكم هي واضحة و فعالة	0.793**	0.01
04	استخدام ألفاظ أو كلمات غير شائعة الاستعمال	0.656*	0.05
05	اللغة المستخدمة تتلاءم مع نوعية المستقبل ودرجة ثقافته	0.723*	0.05
06	لغة الحركة والأفعال تساعد على إيصال التعليمات المطلوبة	0.670*	0.05
07	لغة الجسد، وإيماءات الوجه تساعد على إيصال التعليمات المطلوبة.	0.834**	0.01
08	لغة الإشارة تساعد على إيصال التعليمات المطلوبة	0.727*	0.05

- نلاحظ من خلال الجدول أنّ معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور لغة الاتصال والدرجة الكلية لفقراته تراوحت ما بين: (0.656 - 0.834) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة: (0.01 - 0.05) وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه .

جدول رقم 06: يوضح معاملات الارتباط لكل فقرة من فقرات المحور الثالث مع الدرجة الكلية :

رقم العبارة في محورها	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تتوفر في المؤسسة اتصالات بين الزملاء بشكل مستمر	0.842**	0.01
02	تتصل بالإدارة من أجل رفع مستوى آدائك	0.954**	0.01
03	ترى مستوى الاتصال في مؤسستكم جيد .	0.882**	0.01
04	لديك شعور بالانتماء لمؤسستك .	0.954**	0.01
05	تقوم بالمشاركة في النشاطات التي تقوم بها المؤسسة .	0.885**	0.01
06	تحضر اجتماعات داخل المؤسسة .	0.836**	0.01
07	يتم الأخذ برأيك فيما يتعلق بالعمل .	0.836**	0.01
08	يساعدك الاتصال مع زملائك في وضع أهداف مؤسستك و أداء عملك بكفاءة و فعالية	0.811**	0.01

- نلاحظ من خلال الجدول أنّ معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور مستوى الاتصال والدرجة الكلية لفقراته تراوحت ما بين: (0.811 - 0.954) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة: (0.01) وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه .

2-6 الثبات :

1-2-6 المعالجة بألفا كرونباخ (α cronbach's alpha coefficient)

استخدم الباحث المعالجة بألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان حيث تحصل على قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبيان وفقرات الاستبيان ككل، والجدول رقم (07) يوضح ذلك:

محاور الاستبيان	عدد العبارات	كرو نباخ α
وسائل الاتصال	08	0.898
لغة الاتصال	08	0.892
مستوى الاتصال	08	0.956
الاستبيان الكلي	24	0.751

جدول رقم 07 : يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ α

- يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة بدرجة عالية لكل محور من المحاور الثلاثة حيث تراوحت بين (0.892-0.956)
- وبلغت حدها الأعلى وذروتها القصوى في المحور الثالث:
- " مستوى الاتصال بقيمة قدرها: (0.956) أما قيمة حدها الأدنى فتتجلى في المحور الثاني " لغة الاتصال (0.892)"
- وقد بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبيان الكلي (0.751)، وهو معامل ثبات عالي ومرتفع وعليه يكون الباحث قد تأكد من ثبات أداة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة النتائج.

(7) الموضوعية:

- من العوامل المهمة التي يجب أن تتوفر في الاختبار الجيد شرط الموضوعية والذي يعني التحرر من التحيز أو التعصب وعدم إدخال العوامل الشخصية للمختبر كأرائه وأهوائه الذاتية وميوله الشخصي وحتى تحيزه أو تعصبه، فالموضوعية تعني أن تصف قدرات الفرد كما هي موجودة فعلا لا كما نريدها أن تكون. (مروان عبد المجيد إبراهيم، 1999، ص13).
- مما تقدم كله يمكن أن نستخلص بأن أداة الدراسة عند استخدامها كان لها ثقل علمي أي أنها تميزت بالثبات والصدق والموضوعية هذا ما يجعلها مناسبة وصالحة وجاهزة للتطبيق.

8) إجراءات التطبيق الميداني للأداة:

8-1 المجال المكاني:

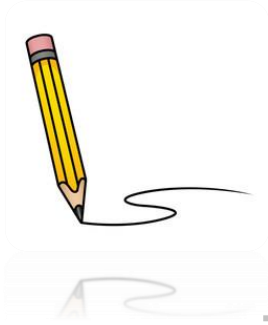
- تمت هذه الدراسة على مستوى مديرية الشباب والرياضة ولاية برج بوعريبيج

8-2 المجال الزمني:

- شرع الباحث في هذه الدراسة في بداية شهر فيفري، أما الاستبيان بدأ تحضيره في شهر أفريل.
- وتم توزيع الاستبيان في الفترة الممتدة ما بين (09-04-2017) إلى (17-04-2017)
- وقد تم تحليل وفرز النتائج من (21-04-2017) إلى (25-04-2017)

9) الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة :

- استعمل الباحث البرنامج الإحصائي **spss**: الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار رقم (22).
- واستعمل الباحث من خلاله التقنيات الإحصائية التالية:
- معامل الارتباط بيرسون لتحديد مدى الاتساق الداخلي للأداة الدراسة .
- معامل الثبات كرو نباخ (لقياس ثبات فقرات الاستبيان).
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس ومعرفة إجابات أفراد العينة.



الفصل الرابع



عرض النتائج

وتفسيرها ومناقشتها

1- تحليل وتفسير نتائج الدراسة

2- مناقشة وتفسير نتائج المحاور

في ضوء الفرضيات الجزئية

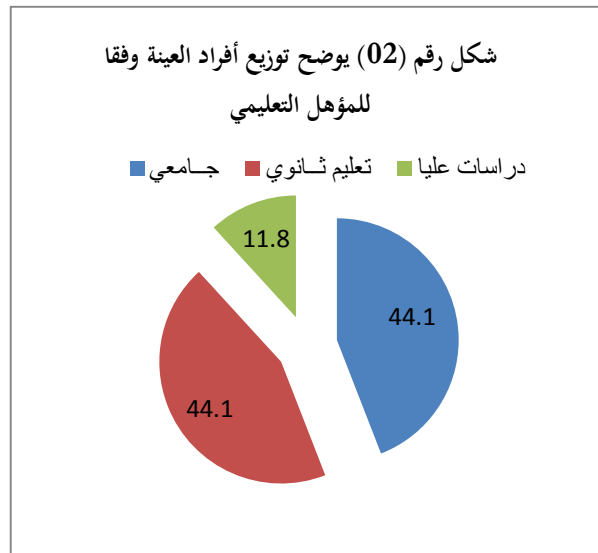
أولاً : عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة :

1 - عرض وتحليل الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة : يتسم أفراد عينة الدراسة بعدد من الخصائص حددتها المتغيرات الديمغرافية التي تناولتها الدراسة ويمكن توضيحها فيما يلي :

1-1 المؤهل العلمي :

النسب المئوية	التكرارات		
%44.1	15	جامعي	المؤهل العلمي
%44.1	15	ثانوي	
%11.8	04	دراسات عليا	
%00	00	تقني سامي في الرياضة	
%100	34	المجموع	

جدول رقم (08) يبين توزيع أفراد العينة وفقاً للمؤهل التعليمي

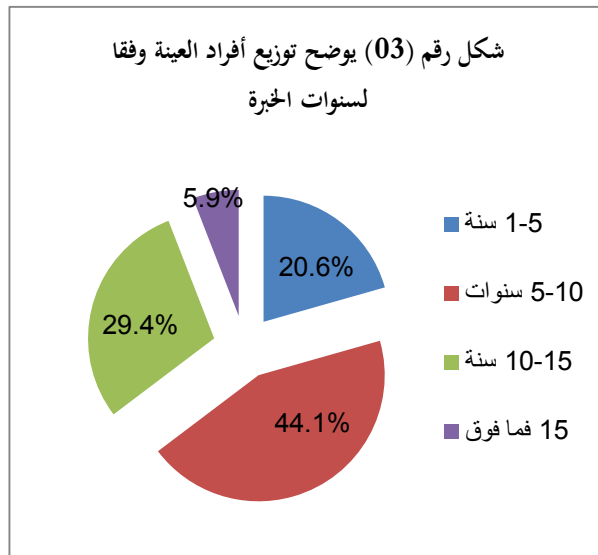


نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم 08 أن أعلى نسبة سجلت لدى المستوى الجامعي والثانوي بنسبة (44.1%) لكل منهما وتليها نسبة (11.8%) للعمال ذوي الدراسات العليا .

ومن أهم الملاحظات التي يمكن تسجيلها من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول هو ارتفاع نسبة المستوى الجامعي والثانوي داخل المؤسسة فكلما ارتفع مستوى الفرد التعليمي كلما زادت طموحاته وتوقعاته داخل المؤسسة وتصبح لديه رغبة قوية لإشباع حاجاته الاجتماعية والنفسية .

النسب المئوية	التكرارات		
20.6%	07	5-1 سنة	سنوات الخبرة
44.1%	15	10-5 سنوات	
29.4%	10	15-10 سنة	
5.9%	02	15 فما فوق	
100%	34	المجموع	

جدول رقم (09) يبين توزيع أفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة



يتضح من الجدول رقم 09 أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة (44.1%) تتراوح نسبة خبرتهم ما بين (5-10 سنوات) , وإن (29.4%) تبلغ خبرتهم (10-15 سنة) في حين تليهم نسبة (20.6%) للعمال الذين تتراوح خبرتهم في العمل ما بين (1-5 سنة) بينما الأقل تزيد خبرتهم عن (15 سنة) بنسبة (5.9%) - تدل النتيجة السابقة على تنوع الخبرات العلمية لأفراد الدراسة , مما يجعلهم قادرين على تكوين آراء ايجابية أو سلبية أكثر دقة , حيث تعد الخبرة من أكثر العوامل المؤثرة على آراء الأفراد نحو الأشياء لأن الخبرات المتراكمة عبر التجارب تساهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات ايجابية وسلبية نحو موضوع معين .

2- عرض وتحليل وتفسير نتائج محاور الاستبيان:

1-2 عرض وتحليل وتفسير نتائج محور وسائل الاتصال الإداري وهذا من خلال عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (10) على النحو التالي:

34=N			درجة الموافقة			التكرارات والنسب المئوية	محتوى العبارات	الرقم
الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نادرا	أحيانا	دائما			
4	0.86	2.18	10	08	16	ن	تكون المقابلات المباشرة بالمسيرين	1
			29.4	23.5	47.1	%		
5	0.86	2.18	10	08	16	ن	سهولة وصول المعلومات تساعد على أداء العمل.	2
			29.4	23.5	47.1	%		
2	0.79	2.26	07	11	16	ت	تساهم وسائل الاتصال الالكترونية (البريد الالكتروني) في توفير المعلومات اللازمة.	3
			20.6	32.4	47.1	%		
1	0.78	2.41	06	08	20	ن	المكالمات الهاتفية تجعلني أنضبط مع زملائي	4
			17.6	23.5	58.8	%		
3	0.77	2.21	07	13	14	ت	تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعال لإيصال التعليمات المطلوبة	5
			20.6	38.2	41.2	%		
6	0.85	2.15	10	09	15	ت	تساهم المراسلات المكتوبة بين العاملين في المؤسسة بتوفير المعلومات الكافية	6
			29.4	26.5	44.1	%		
8	0.81	2.06	10	12	12	ت	الإعلانات وسيلة هامة في المؤسسة لإيصال التعليمات لك بسرعة .	7
			29.4	35.3	35.3	%		
7	0.88	2.12	11	08	15	ت	الإدارة مهتمة باستقبال العمال للاستماع إلى الشكاوي	8
			32.4	23.5	44.1	%		
	0.82	2.20	جميع فقرات المحور					

جدول رقم (10) يوضح عرض نتائج وسائل الاتصال الإداري

- نلاحظ من خلال جدول فقرات محور وسائل الاتصال الإداري أنّ التكرارات والنسب المئوية وترتيب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة كانت على النحو التالي :
- في الترتيب الأول جاءت العبارة الرابعة بمتوسط حسابي 2.41 وانحراف معياري 0.78، حيث كان أكبر تكرار في درجة الموافقة بدرجة دائما التي بلغت تكراراتها (20) ونسبة مئوية تقدر بـ58.8% وهذا ما يدل على أن المكالمات الهاتفية تجعل معظم العمال منضبطين مع زملائهم.
- في الترتيب الثاني جاءت العبارة الثالثة بمتوسط حسابي 2.26 وانحراف معياري 0.79، حيث كان أكبر تكرار في درجة الموافقة بدرجة دائما التي بلغت تكراراتها (16) ونسبة مئوية تقدر بـ47.1% وهذا ما يدل على أن وسائل الاتصال الالكترونية تساهم (البريد الالكتروني) في توفير المعلومات اللازمة
- في الترتيب الثالث جاءت العبارة الخامسة بمتوسط حسابي 2.21 وانحراف معياري 0.77، حيث كان أكبر تكرار في درجة الموافقة بدرجة دائما التي بلغت تكراراتها (14) ونسبة مئوية تقدر بـ41.2% وهذا ما يدل على أن الاجتماعات تعتبر أحد وسائل الاتصال الفعال لإيصال التعليمات المطلوبة.
- في الترتيب الرابع جاءت العبارة الأولى بمتوسط حسابي 2.18 وانحراف معياري 0.86، حيث كان أكبر تكرار في درجة الموافقة بدرجة دائما التي بلغت تكراراتها (16) ونسبة مئوية تقدر بـ47.1% وهذا ما يدل على أن المقابلات المباشرة تكون بالمسيرين.
- في الترتيب الخامس جاءت العبارة الثانية بمتوسط حسابي 2.18 وانحراف معياري 0.86، حيث كان أكبر تكرار في درجة الموافقة بدرجة دائما التي بلغت تكراراتها (16) ونسبة مئوية تقدر بـ47.1% وهذا ما يدل على أن سهولة وصول المعلومات تساعد على أداء العمل.
- في الترتيب السادس جاءت العبارة السادسة بمتوسط حسابي 2.18 وانحراف معياري 0.85، حيث كان أكبر تكرار في درجة الموافقة بدرجة دائما التي بلغت تكراراتها (15) ونسبة مئوية تقدر بـ44.1% وهذا ما يدل على أن المراسلات المكتوبة بين العاملين في المؤسسة تساهم بتوفير المعلومات الكافية.
- في الترتيب السابع جاءت العبارة الثامنة بمتوسط حسابي 2.12 وانحراف معياري 0.88، حيث كان أكبر تكرار في درجة الموافقة بدرجة دائما التي بلغت تكراراتها (15) ونسبة مئوية تقدر بـ44.1% وهذا ما يدل على أن الإدارة مهتمة باستقبال العمال للاستماع إلى الشكاوي.
- في الترتيب الثامن جاءت العبارة السابعة بمتوسط حسابي 2.06 وانحراف معياري 0.86، حيث كان أكبر تكرار في درجة الموافقة بدرجة دائما و أحيانا التي بلغت تكرارا (12) ونسبة مئوية تقدر بـ35.3% وهذا ما يدل على أن الإعلانات وسيلة هامة في المؤسسة لإيصال التعليمات للعامل بسرعة
- وهذا ما يفسر أن موظفي مديرية الشباب والرياضة يعتمدون على وسائل الاتصال بدرجة عالية

2-2 عرض وتحليل وتفسير نتائج محور لغة الاتصال الإداري وهذا من خلال عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (11) على النحو التالي:

34=N			درجة الموافقة			التكرارات والنسب المئوية	محتوى العبارات	الرقم
الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نادرا	أحيانا	دائما			
4	0.70	2.47	04	10	20	ن	استخدام اللغة المفعممة بالحيوية لتسهيل مهمتي	1
			11.8	29.4	58.8	%		
2	0.86	2.53	08	00	26	ن	استخدام لغة المقاربة لثقافة المخاطب	2
			23.5	00	76.5	%		
8	0.90	2.29	10	04	20	ن	المعلومات التي تصل إليكم هي واضحة و فعالة	3
			29.4	11.8	58.8	%		
1	0.65	2.62	04	07	24	ن	استخدام ألفاظ أو كلمات غير شائعة الاستعمال	4
			8.8	20.6	70.6	%		
3	0.74	2.53	05	06	23	ت	اللغة المستخدمة تتلاءم مع نوعية المستقبل ودرجة ثقافته	5
			14.7	17.6	67.6	%		
6	0.80	2.32	07	09	18	ت	لغة الحركة والأفعال تساعد على إيصال التعليمات المطلوبة	6
			20.6	26.5	52.9	%		
5	0.86	2.44	08	03	23	ت	لغة الجسد، وإيماءات الوجه تساعد على إيصال التعليمات المطلوبة..	7
			23.5	8.8	67.6	%		
7	0.84	2.32	08	07	19	ت	لغة الإشارة تساعد على إيصال التعليمات المطلوبة	8
			23.5	20.6	55.9	%		
	0.80	2.45	جميع فقرات المحور					

جدول رقم(11) يوضح عرض نتائج لغة الاتصال الإداري

- نلاحظ من خلال جدول فقرات محور لغة الاتصال الإداري أنّ التكرارات والنسب المئوية وترتيب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة كانت على النحو التالي :
- في الترتيب الأول جاءت العبارة الرابعة بمتوسط حسابي 2.62 وانحراف معياري 0.65، حيث كان أكبر تكرار في درجة الموافقة بدرجة دائما التي بلغت تكراراتها (24) وبنسبة مئوية تقدر بـ70.6% وهذا ما يدل على أنه يتم استخدام ألفاظ أو كلمات غير شائعة الاستعمال.

- في الترتيب الثاني جاءت العبارة الثانية بمتوسط حسابي 2.53 وبانحراف معياري 0.86، حيث كان أكبر تكرار في درجة الموافقة بدرجة دائما التي بلغت تكراراتها (26) وبنسبة مئوية تقدر بـ76.5% وهذا ما يدل على أنه يتم استخدام لغة المقاربة لثقافة المخاطب.

- في الترتيب الثالث جاءت العبارة الخامسة بمتوسط حسابي 2.53 وبانحراف معياري 0.74، حيث كان أكبر تكرار في درجة الموافقة بدرجة دائما التي بلغت تكراراتها (23) وبنسبة مئوية تقدر بـ67.6% وهذا ما يدل على أن اللغة المستخدمة تتلاءم مع نوعية المستقبل ودرجة ثقافته.

- في الترتيب الرابع جاءت العبارة الأولى بمتوسط حسابي 2.47 وبانحراف معياري 0.70، حيث كان أكبر تكرار في درجة الموافقة بدرجة دائما التي بلغت تكراراتها (20) وبنسبة مئوية تقدر بـ58.8% وهذا ما يدل على أن استخدام اللغة المدعمة بالحيوية يسهل مهمة العامل.

- في الترتيب الخامس جاءت العبارة السابعة بمتوسط حسابي 2.44 وبانحراف معياري 0.86، حيث كان أكبر تكرار في درجة الموافقة بدرجة دائما التي بلغت تكراراتها (23) وبنسبة مئوية تقدر بـ67.6% وهذا ما يدل على أن لغة الجسد، وإيماءات الوجه تساعد على إيصال التعليمات المطلوبة.

- في الترتيب السادس جاءت العبارة السادسة بمتوسط حسابي 2.32 وبانحراف معياري 0.80، حيث كان أكبر تكرار في درجة الموافقة بدرجة دائما التي بلغت تكراراتها (18) وبنسبة مئوية تقدر بـ52.9% وهذا ما يدل على أن لغة الحركة والأفعال تساعد على إيصال التعليمات المطلوبة.

- في الترتيب السابع جاءت العبارة الثامنة بمتوسط حسابي 2.32 وبانحراف معياري 0.84، حيث كان أكبر تكرار في درجة الموافقة بدرجة دائما التي بلغت تكراراتها (19) وبنسبة مئوية تقدر بـ55.9% وهذا ما يدل على أن لغة الإشارة تساعد على إيصال التعليمات المطلوبة.

- في الترتيب الثامن جاءت العبارة الثالثة بمتوسط حسابي 2.29 وبانحراف معياري 0.90، حيث كان أكبر تكرار في درجة الموافقة بدرجة دائما و أحيانا التي بلغت تكرارا (20) وبنسبة مئوية تقدر بـ58.8% وهذا ما يدل على أن المعلومات التي تصل إلى العمال هي واضحة و فعالة.

■ وهذا ما يفسر أن لغة الاتصال بين العاملين في مديرية الشباب والرياضة كانت بدرجة كبيرة وعالية وهذا ما يدل على أن التعامل بأسلوب لغوي راقى أمر حتمي و ضروري لنجاح الأهداف المسطرة في المؤسسة.

3-2 عرض وتحليل وتفسير نتائج محور مستوى الاتصال الإداري وهذا من خلال عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (12) على النحو التالي:

34=N			درجة الموافقة			التكرارات والنسب المئوية	محتوى العبارات	الرقم
الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نادرا	أحيانا	دائما			
1	0.82	2.53	07	02	25	ن	تتوفر في المؤسسة اتصالات بين الزملاء بشكل مستمر	1
			20.6	5.9	73.5	%		
2	0.78	2.44	06	07	21	ن	تتصل بالإدارة من أجل رفع مستوى آدائك	2
			17.6	20.6	61.8	%		
5	0.77	2.38	06	09	19	ن	ترى مستوى الاتصال في مؤسستكم جيد .	3
			17.6	26.5	55.9	%		
6	0.81	2.38	07	07	20	ن	لديك شعور بالانتماء لمؤسستك	4
			20.6	20.6	58.8	%		
3	0.82	2.44	07	05	22	ن	تقوم بالمشاركة في النشاطات التي تقوم بها المؤسسة .	5
			20.6	14.7	64.7	%		
4	0.74	2.41	05	10	19	ن	تحضر اجتماعات داخل المؤسسة .	6
			14.7	29.4	55.9	%		
7	0.77	2.38	06	09	19	ن	يتم الأخذ برأيك فيما يتعلق بالعمل .	7
			17.6	26.5	55.9	%		
8	0.85	2.24	09	08	17	ن	يساعدك الاتصال مع زملائك في وضع أهداف مؤسستك و أداء عملك بكفاءة و فعالية	8
			26.5	23.5	50	%		
	0.80	2.40	جميع فقرات المحور					

جدول رقم(12) يوضح عرض نتائج مستوى الاتصال الإداري

- نلاحظ من خلال جدول فقرات محور مستوى الاتصال الإداري أنّ التكرارات والنسب المئوية وترتيب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة كانت على النحو التالي :

- في الترتيب الأول جاءت العبارة الأولى بمتوسط حسابي 2.53 وبانحراف معياري 0.82، حيث كان أكبر تكرار في درجة الموافقة بدرجة دائما التي بلغت تكراراتها (25) وبنسبة مئوية تقدر بـ73.5% وهذا ما يدل على أنه تتوفر في المؤسسة اتصالات بين الزملاء بشكل مستمر.
 - في الترتيب الثاني جاءت العبارة الثانية بمتوسط حسابي 2.44 وبانحراف معياري 0.78، حيث كان أكبر تكرار في درجة الموافقة بدرجة دائما التي بلغت تكراراتها (21) وبنسبة مئوية تقدر بـ61.8% وهذا ما يدل على أن معظم العمال يتصلون بالإدارة من أجل رفع مستوى آدائهم.
 - في الترتيب الثالث جاءت العبارة الخامسة بمتوسط حسابي 2.44 وبانحراف معياري 0.82، حيث كان أكبر تكرار في درجة الموافقة بدرجة دائما التي بلغت تكراراتها (22) وبنسبة مئوية تقدر بـ64.7% وهذا ما يدل على أن العمال يقومون بالمشاركة في النشاطات التي تقوم بها المؤسسة.
 - في الترتيب الرابع جاءت العبارة السادسة بمتوسط حسابي 2.41 وبانحراف معياري 0.74، حيث كان أكبر تكرار في درجة الموافقة بدرجة دائما التي بلغت تكراراتها (19) وبنسبة مئوية تقدر بـ55.9% وهذا ما يدل على أن العاملين يحضرون اجتماعات داخل المؤسسة.
 - في الترتيب الخامس جاءت العبارة الثالثة بمتوسط حسابي 2.38 وبانحراف معياري 0.77، حيث كان أكبر تكرار في درجة الموافقة بدرجة دائما التي بلغت تكراراتها (19) وبنسبة مئوية تقدر بـ55.9% وهذا ما يدل على أن معظم العاملين يرون مستوى الاتصال في مؤسستهم جيد.
 - في الترتيب السادس جاءت العبارة الرابعة بمتوسط حسابي 2.38 وبانحراف معياري 0.81، حيث كان أكبر تكرار في درجة الموافقة بدرجة دائما التي بلغت تكراراتها (20) وبنسبة مئوية تقدر بـ58.8% وهذا ما يدل على أن العاملين لديهم شعور بالانتماء لمؤسستهم.
 - في الترتيب السابع جاءت العبارة السابعة بمتوسط حسابي 2.38 وبانحراف معياري 0.77، حيث كان أكبر تكرار في درجة الموافقة بدرجة دائما التي بلغت تكراراتها (19) وبنسبة مئوية تقدر بـ55.9% وهذا ما يدل على أن معظم العاملين يتم الأخذ برأيهم فيما يتعلق بالعمل.
 - في الترتيب الثامن جاءت العبارة الثامنة بمتوسط حسابي 2.24 وبانحراف معياري 0.85، حيث كان أكبر تكرار في درجة الموافقة بدرجة دائما و أحيانا التي بلغت تكرارا (17) وبنسبة مئوية تقدر بـ50% وهذا ما يدل على أن الاتصال مع الزميل يساعد في وضع أهداف المؤسسة وأداء العمل بكفاءة عالية
- وهذا ما يفسر على وجود مستوى اتصال عالي لموظفي مديرية الشباب والرياضة وهذا ما يزيد من تطور الخبرات وتنوع الآراء ما ينعكس إيجابا على المؤسسة.

ثانيا : مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات الجزئية للدراسة :

➤ الفرضية الأولى : " لوسائل الاتصال الإداري دور في تحقيق الالتزام التنظيمي "

بعد القيام بعملية تحليل نتائج المحور الأول الخاص بالفرضية الأولى في الجدول رقم 10, والتي تبحث عن ما إذا كان لوسائل الاتصال الإداري دور في تحقيق الالتزام التنظيمي, وهذا بعد عملية فرز وتفرغ وترتيب النتائج المتحصل عليها إحصائيا باستخدام نظم الحزم الإحصائية SPSS حيث احتوت الأداة على 8 أسئلة مرقمة من (1-8) ولقد جاءت العبارات على النحو الآتي :

- جاءت العبارة رقم 04 والتي هي كالآتي " المكالمات الهاتفية تجعلني أنضب مع زملائي " في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي لإجابات العبارة التي يقدر ب 2.41 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الأولى من فئات ليكرت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وهو ما يوضح أن أفراد عينة البحث دائما ما تكون المكالمات الهاتفية تجعل العاملين منضبطين مع زملائهم , وهناك أيضا العبارة رقم 03 والتي هي كالآتي " تساهم وسائل الاتصال الالكترونية (البريد الالكتروني) في توفير المعلومات اللازمة " في المرتبة الثانية من حيث المتوسط الحسابي لإجابات العبارة التي يقدر ب 2.26 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات ليكرت الثلاثي (من 1.67 إلى 2.33) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار أحيانا على أداة البحث وهو ما يوضح أن أفراد عينة البحث أحيانا ما تكون الوسائل الالكترونية مساهمة في توفير المعلومات , وهناك أيضا العبارة رقم 05 والتي هي كالآتي " تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعال لإيصال التعليمات المطلوبة " في المرتبة الثالثة من حيث المتوسط الحسابي لإجابات العبارة التي يقدر ب 2.21 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات ليكرت الثلاثي (من 1.67 إلى 2.33) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار أحيانا على أداة البحث وهو ما يوضح أن أفراد عينة البحث أحيانا ما تعتبر الاجتماعات احد وسائل الاتصال الفعال لإيصال التعليمات , وهناك أيضا العبارة رقم 01 والتي هي كالآتي " تكون المقابلات المباشرة بالمسيرين " في المرتبة الرابعة من حيث المتوسط الحسابي لإجابات العبارة التي يقدر ب 2.18 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات ليكرت الثلاثي (من 1.67 إلى 2.33) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار أحيانا على أداة البحث وهو ما يوضح أن أفراد عينة البحث أحيانا ما تكون سهولة وصول المعلومات تساعد على أداء العمل " في المرتبة الخامسة من حيث المتوسط الحسابي لإجابات العبارة التي يقدر ب 2.18 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات ليكرت الثلاثي (من 1.67 إلى 2.33) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار أحيانا على أداة البحث وهو ما يوضح أن أفراد عينة البحث أحيانا ما تكون سهولة وصول المعلومات تساعد على أداء العمل , وهناك أيضا العبارة رقم 06 والتي هي كالآتي " تساهم المراسلات المكتوبة بين العاملين في المؤسسة بتوفير المعلومات الكافية " في المرتبة السادسة من حيث المتوسط الحسابي لإجابات العبارة التي يقدر ب 2.15 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات ليكرت الثلاثي (من 1.67 إلى 2.33) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار أحيانا على أداة البحث وهو ما يوضح أن أفراد عينة البحث أحيانا ما تكون المراسلات المكتوبة مساهمة بتوفير المعلومات الكافية , وهناك أيضا العبارة رقم 08 والتي هي

كالاتي " الإدارة مهتمة باستقبال العمال للاستماع إلى الشكاوي " في المرتبة السابعة من حيث المتوسط الحسابي لإجابات العبارة التي يقدر ب 2.12 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات ليكرت الثلاثي (من 1.67 إلى 2.33) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار أحيانا على أداة البحث وهو ما يوضح أن أفراد عينة البحث أحيانا ما تكون الإدارة مهتمة باستقبال العمال للاستماع لشكاويهم, وهناك أيضا العبارة رقم 07 والتي هي كالاتي " الإعلانات وسيلة هامة في المؤسسة لإيصال التعليمات لك بسرعة " في المرتبة الثامنة من حيث المتوسط الحسابي لإجابات العبارة التي يقدر ب 2.06 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات ليكرت الثلاثي (من 1.67 إلى 2.33) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار أحيانا على أداة البحث وهو ما يوضح أن أفراد عينة البحث أحيانا ما تكون الإعلانات وسيلة هامة في المؤسسة لإيصال التعليمات لك بسرعة - من خلال هذا العرض الموجز الذي تم عرضه , و بناء على إجابات أفراد المجتمع وكذا بعد حساب المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور و المقدر ب 2.20 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات ليكرت الثلاثي (من 1.67 إلى 2.33) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار أحيانا وهو ما يؤكد صحة التساؤل الموضوع والذي يبحث عن ما لوسائل الاتصال الإداري دور في تحقيق الالتزام التنظيمي , وهو ما أكدته الدراسة التي أجراها (هجان 2006م رسالة دكتوراه بعنوان) : وسائل الاتصال الإداري المستخدمة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية والتي أكدت على أن لوسائل الاتصال الإداري دور هام ويجب استخدامها في كل مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية.

➤ الفرضية الثانية : " للغة الاتصال الإداري دور في تحقيق الالتزام التنظيمي "

بعد القيام بعملية تحليل نتائج المحور الثاني الخاص بالفرضية الثانية في الجدول رقم 11, والتي تبحث عن ما إذا كان للغة الاتصال الإداري دور في تحقيق الالتزام التنظيمي, وهذا بعد عملية فرز وتفرغ وترتيب النتائج المتحصل عليها إحصائيا باستخدام نظم الحزم الإحصائية SPSS حيث احتوت الأداة على 8 أسئلة مرقمة من (8-1) ولقد جاءت العبارات على النحو الآتي :

- جاءت العبارة رقم 04 والتي هي كالاتي " استخدام ألفاظ أو كلمات غير شائعة الاستعمال " في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي لإجابات العبارة التي يقدر ب 2.62 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الأولى من فئات ليكرت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) و هي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث و هو ما يوضح أن أفراد عينة البحث دائما ما يستخدمون ألفاظ أو كلمات غير شائعة الاستعمال, وهناك أيضا العبارة رقم 02 و التي هي كالاتي " استخدام لغة المقاربة لثقافة المخاطب " في المرتبة الثانية من حيث المتوسط الحسابي لإجابات العبارة التي يقدر ب 2.53 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الأولى من فئات ليكرت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) و هي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وهو ما يوضح أن أفراد عينة البحث دائما ما يستخدمون لغة المقاربة لثقافة المخاطب, وهناك أيضا العبارة رقم 05 والتي هي كالاتي " اللغة المستخدمة تتلاءم مع نوعية المستقبل ودرجة ثقافته " في المرتبة الثالثة من حيث المتوسط الحسابي لإجابات العبارة التي يقدر ب 2.53 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الأولى من فئات ليكرت الثلاثي

(من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وهو ما يوضح أن أفراد عينة البحث دائما ما تكون اللغة المستخدمة تتلاءم مع نوعية المستقبل ودرجة ثقافته, وهناك أيضا العبارة رقم 01 والتي هي كالآتي " استخدام اللغة المفعممة بالحيوية لتسهيل مهمتي " في المرتبة الرابعة من حيث المتوسط الحسابي لإجابات العبارة التي يقدر ب 2.47 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الأولى من فئات ليكرت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وهو ما يوضح أن أفراد عينة البحث دائما ما يستخدمون اللغة المفعممة بالحيوية لتسهيل المهمة , وهناك أيضا العبارة رقم 07 والتي هي كالآتي " لغة الجسد, وإيماءات الوجه تساعد على إيصال التعليمات المطلوبة " في المرتبة الخامسة من حيث المتوسط الحسابي لإجابات العبارة التي يقدر ب 2.44 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الأولى من فئات ليكرت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وهو ما يوضح أن أفراد عينة البحث دائما ما تكون لغة الجسد وإيماءات الوجه تساعد على إيصال التعليمات, وهناك أيضا العبارة رقم 06 والتي هي كالآتي " لغة الحركة والأفعال تساعد على إيصال التعليمات المطلوبة " في المرتبة السادسة من حيث المتوسط الحسابي لإجابات العبارة التي يقدر ب 2.32 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات ليكرت الثلاثي (من 1.67 إلى 2.33) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار أحيانا على أداة البحث وهو ما يوضح أن أفراد عينة البحث أحيانا ما تكون لغة الحركة والأفعال تساعد على إيصال التعليمات, وهناك أيضا العبارة رقم 08 والتي هي كالآتي " لغة الإشارة تساعد على إيصال التعليمات المطلوبة " في المرتبة السابعة من حيث المتوسط الحسابي لإجابات العبارة التي يقدر ب 2.32 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات ليكرت الثلاثي (من 1.67 إلى 2.33) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار أحيانا ما تكون لغة الإشارة تساعد على إيصال التعليمات, وهناك أيضا العبارة رقم 03 والتي هي كالآتي " المعلومات التي تصل إليكم هي واضحة و فعالة " في المرتبة الثامنة من حيث المتوسط الحسابي لإجابات العبارة التي يقدر ب 2.29 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات ليكرت الثلاثي (من 1.67 إلى 2.33) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار أحيانا على أداة البحث وهو ما يوضح أن أفراد عينة البحث أحيانا ما تكون المعلومات التي تصلهم واضحة وفعالة

- من خلال هذا العرض الموجز الذي تم عرضه , وبناء على إجابات أفراد المجتمع وكذا بعد حساب المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور والمقدر ب 2.45 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الأولى من فئات ليكرت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما وهو ما يؤكد صحة التساؤل الموضوع والذي يبحث عن هل للغة الاتصال الإداري دور في تحقيق الالتزام التنظيمي , وهو ما أكدته الدراسة التي أنجزها دراسة باعسى (2002 م) رسالة دكتوراه بعنوان: واقع ممارسة مديري المدارس لمهارات الاتصال اللغوي مع المعلمين داخل المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية ومعلميها ومشرفي الإدارة المدرسية, والتي أكدت على أن للغة الاتصال دور هام في تفعيل عملية الاتصال مع المعلمين داخل المدرسة .

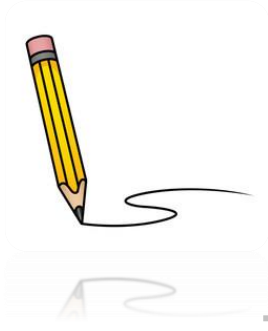
➤ الفرضية الثالثة : " لمستوى الاتصال الإداري دور في تحقيق الالتزام التنظيمي "

بعد القيام بعملية تحليل نتائج المحور الثالث الخاص بالفرضية الثالثة في الجدول رقم 12, والتي تبحث عن ما إذا كان مستوى الاتصال الإداري دور في تحقيق الالتزام التنظيمي, وهذا بعد عملية فرز وتفرغ و ترتيب النتائج المتحصل عليها إحصائيا باستخدام نظم الحزم الإحصائية SPSS حيث احتوت الأداة على 8 أسئلة مرقمة من (1-8) ولقد جاءت العبارات على النحو الآتي :

- جاءت العبارة رقم 01 والتي هي كالآتي " تتوفر في المؤسسة اتصالات بين الزملاء بشكل مستمر " في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي لإجابات العبارة التي يقدر ب 2.53 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الأولى من فئات ليكرت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وهو ما يوضح أن أفراد عينة البحث دائما ما تتوفر في المؤسسة اتصالات بين الزملاء بشكل مستمر, وهناك أيضا العبارة رقم 02 والتي هي كالآتي " تتصل بالإدارة من أجل رفع مستوى أدائك " في المرتبة الثانية من حيث المتوسط الحسابي لإجابات العبارة التي يقدر ب 2.44 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الأولى من فئات ليكرت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وهو ما يوضح أن أفراد عينة البحث دائما ما يكون هناك اتصال بين العامل والإدارة من أجل رفع مستوى, وهناك أيضا العبارة رقم 05 والتي هي كالآتي " تقوم بالمشاركة في النشاطات التي تقوم بها المؤسسة " في المرتبة الثالثة من حيث المتوسط الحسابي لإجابات العبارة التي يقدر ب 2.44 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الأولى من فئات ليكرت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وهو ما يوضح أن أفراد عينة البحث دائما ما يقوم العامل بالمشاركة في النشاطات التي تقوم بها المؤسسة, وهناك أيضا العبارة رقم 06 والتي هي كالآتي " تحضر اجتماعات داخل المؤسسة " في المرتبة الرابعة من حيث المتوسط الحسابي لإجابات العبارة التي يقدر ب 2.41 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الأولى من فئات ليكرت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وهو ما يوضح أن أفراد عينة البحث دائما ما يحضر العامل اجتماعات داخل المؤسسة, وهناك أيضا العبارة رقم 03 والتي هي كالآتي " ترى مستوى الاتصال في مؤسستكم جيد " في المرتبة الخامسة من حيث المتوسط الحسابي لإجابات العبارة التي يقدر ب 2.38 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الأولى من فئات ليكرت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وهو ما يوضح أن أفراد عينة البحث دائما ما يرى العامل أن مستوى الاتصال في المؤسسة جيد , وهناك أيضا العبارة رقم 04 والتي هي كالآتي " لديك شعور بالانتماء لمؤسستك " في المرتبة السادسة من حيث المتوسط الحسابي لإجابات العبارة التي يقدر ب 2.38 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الأولى من فئات ليكرت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وهو ما يوضح أن أفراد عينة البحث دائما ما يكون لدى العامل شعور بالانتماء لمؤسسته, وهناك أيضا العبارة رقم 07 والتي هي كالآتي " يتم الأخذ برأيك فيما يتعلق بالعمل " في المرتبة السابعة من حيث المتوسط الحسابي لإجابات العبارة التي يقدر ب 2.38 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الأولى من فئات ليكرت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وهو ما يوضح أن أفراد عينة البحث دائما ما يتم الأخذ برأي العامل فيما يتعلق بالعمل, وهناك أيضا العبارة رقم 08 والتي هي

كالاتي " يساعدك الاتصال مع زملائك في وضع أهداف مؤسستك و أداء عملك بكفاءة و فعالية " في المرتبة الثامنة من حيث المتوسط الحسابي لإجابات العبارة التي يقدر ب 2.24 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات ليكرت الثلاثي (من 1.67 إلى 2.33) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار أحيانا على أداة البحث وهو ما يوضح أن أفراد عينة البحث أحيانا ما يساعد الاتصال مع الزملاء في وضع أهداف المؤسسة وأداء العمل بكفاءة عالية

- من خلال هذا العرض الموجز الذي تم عرضه , وبناءا على إجابات أفراد المجتمع وكذا بعد حساب المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور والمقدر ب 2.40 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الأولى من فئات ليكرت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما وهو ما يؤكد صحة التساؤل الموضوع والذي يبحث عن هل لمستوى الاتصال الإداري دور في تحقيق الالتزام التنظيمي , وهو ما أكدته الدراسة التي أنجزها سالم (1994 م) رسالة دكتوراه بعنوان: واقع مستوى اتصال أساتذة التعليم الرسمي داخل الإدارة المدرسية و التي أكدت إلزامية وجود مستوى اتصال لأساتذة التعليم تتناسب مع الهيئة العامة وسرعة اتخاذ القرار المدرسي في الوقت المناسب



الفصل الخامس



استنتاجات
واقترحات

1- استنتاجات عامة

2- اقتراحات

3- الآفاق المستقبلية

4- المراجع المعتمدة في

الدراسة

5- الملاحق

6- ملخص الدراسة

استنتاجات عامة :

على ضوء ما قمنا به من قراءة إحصائية لجداول البحث وتحليل للنتائج المتحصل عليها من خلال الاستثمارات الموزعة على العمال الإداريين بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريريج ، وهذا لوضع الدراسة الميدانية في إطارها السليم ،ومعرفة مدى تحقق صحة الفرضيات التي قام على أساسها البحث ،والتي أثبتت فعلا صحة الفرضيات الثلاث التي صاغها الباحث وبالتالي صحة الفرضية العامة التي ترى بان للاتصال الإداري دور في تحقيق الالتزام التنظيمي .

وعليه فإن الدور الفعال الذي تلعبه المؤسسة الرياضية من خلال عملها على تحقيق الاستقرار ،وسعيها

إلى تحقيق الأهداف يحتاج وبشكل ضروري إلى اتصال إداري فعال وكما أشارت هذه الدراسة انطلاقا من :

- الفرضية الفرعية الأولى : توضح لنا أنه لوسائل الاتصال الإداري دور في تحقيق الالتزام التنظيمي فقد تبين نتائج

هذه الفرضية أن الإدارة تبدي اهتمام كبير لوسائل الاتصال ،وذلك من خلال إتاحة الفرصة لموظفيها للتعبير عن

آراءهم واقتراحاتهم أو رفع شكاويهم ،هذا ما يؤثر ايجابيا على الروح المعنوية للعمال ،وذلك من خلال مشاركتهم

وتقبل مقترحاتهم في كل نشاطات المؤسسة الرياضية .

- أما الفرضية الفرعية الثانية ،والتي مفادها أن لغة الاتصال الإداري دور في تحقيق الالتزام التنظيمي فقد تبين نتائج

هذه الفرضية أن الإدارة تبدي اهتمام كبير للغة الاتصال

- أما الفرضية الفرعية الثالثة ،والتي تناولت مستوى الاتصال الإداري ،فقد كشفت لنا عن دور مستوى الاتصال الإداري

في تحقيق الالتزام التنظيمي ،والذي يوصف بأنه إيجابي إلى حد كبير في قيام العلاقات الإنسانية وتقوية روح التعاون

والعمل الجماعي ،وكذا التنسيق بين مختلف الوحدات وتبادل الاقتراحات ،والتوضيحات للوصول إلى حلول المشاكل

المطروحة ،وهذا راجع لسهولة التكامل والتنقل بينهم .

اقتراحات :

من خلال الدراسة الميدانية وتحليل الاستبيان الموجه لموظفي مديرية الشباب والرياضة فيما يخص دور الاتصال الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي، إرتائنا أن نقدم مجموعة من الاقتراحات والحلول، والتي نذكرها في النقاط التالية:

- تقوية أنماط الاتصال من خلال إدخال تقنيات حديثة في كل مصالح ومكاتب المديرية، لكونها تسهل

العمليات الإدارية

- الاتصال الإداري يزيد ويقوي من كفاءة المؤسسة الرياضية، من خلال اعتماد المؤسسة على هذا النوع من

الاتصال

- الاتصال الإداري يزيد من تماسك الهيكل التنظيمي في المؤسسة الرياضية

- الاتصال الإداري لا يمكن الاستغناء عنه في جميع المؤسسات الرياضية وجميع نواحي الإدارة بسبب تفاعل

العاملين في المنظمة

- إعطاء حرية أكبر للعاملين بالمؤسسة الرياضية ليس فقط في اتصالحهم بالإدارة وإيصال انشغالهم ولكن

بضرورة إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة

- زيادة وتطوير قدرات العاملين من خلال تكتيف وترقية العمليات التكوينية والتدريبية في مجال الاتصالات

الإدارية

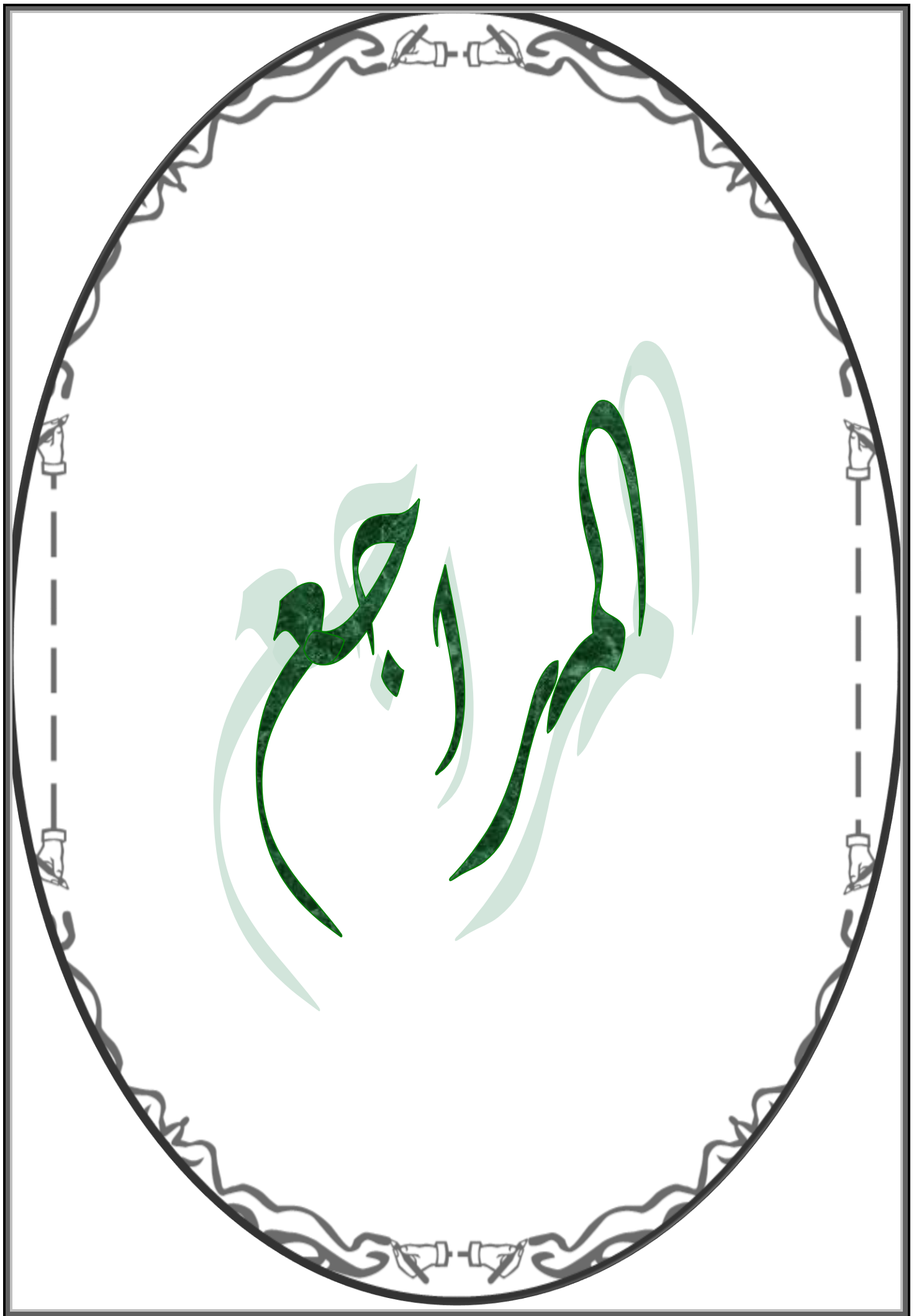
- الاستفادة من الاتصالات الإدارية في تقريب وجهات النظر وحصر المشكلة وحلها

- دعم العلاقات الاجتماعية بين موظفي مديرية الشباب والرياضة للاستفادة من أثرها الايجابي وتقوية

الاتصالات الإدارية

الأفاق المستقبلية للدراسة :

- إجراء دراسة حول الاتصال اللغوي وعلاقته بالمناخ التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة
- إجراء دراسة حول اتجاهات عمال الإدارة الرياضية نحو الاتصال الإداري
- إجراء دراسة حول مستوى الاتصال وعلاقته بالرضا الوظيفي في المؤسسات الرياضية
- دراسة مدى فعالية البرامج التدريبية في تطبيق الأساليب الإدارية التي تحقق من فعالية الاتصال الإداري وتنمي المهارات في المؤسسات الرياضية



قائمة المراجع و المصادر :

1 - القرآن الكريم

المراجع العربية :

- 2- عبد الغفار حنفي : اساسيات إدارة المنظمات, المكتب العربي الحديث, القاهرة, مصر, 1995.
- 3- محمد عبد الغني حسن هلال : مهارات التوعية و الاقناع, مركز التوجيه و التنمية, بدون مكان, 1998.
- 4- ياغي محمد عبد الفتاح : مبادئ الإدارة العامة, ط1, دار النهضة العربية, بيروت, 1994.
- 5- محمد عبد الوهاب علي : مقدمة في الإدارة, معهد الإدارة العامة, الرياض, 1403هـ.
- 6- ابراهيم مطاوع و أمينة حسن : الأصول الإدارية للتربية, دار المعارف للنشر, القاهرة, 1980
- 7- فليه فاروق, عبد المجيد السيد, السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية, دار الميسرة, عمان, 2005
- 8- فضيل دليو : الاتصال مفاهيمه - نظرياته - وسائله, دار الفجر للنشر و التوزيع, القاهرة, 2003.
- 9- موسى خليل : الإدارة المعاصرة, مجد المؤسسة الجامعية للدراسات, بيروت, لبنان, 2005.
- 10- حسن عماد مكايوي : الاتصال و نظرياته المعاصرة, الدار المصرية اللبنانية, ج6, القاهرة, 2006.
- 11- حمود خضير : السلوك التنظيمي, دار الصفاء للنشر و التوزيع, عمان, 2002.
- 12- ابراهيم عبد العزيز شيحا : الإدارة العامة (العملية الإدارية) الدار الجامعية للنشر و التوزيع بيروت 1994
- 13- محمود العميان : السلوك التنظيمي في منظمات العمل, ط3, دار وائل للنشر و التوزيع, عمان, 2005.
- 14- صلاح الدين عبد الباقي : السلوك التنظيمي, ط3, الدار الجامعية للنشر, القاهرة, 2001
- 15- أحمد ماهر : السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات, ط8, الدار الجامعية للنشر, الاسكندرية, 2007

- 16- محمد علي القوزي : نشأة وسائل الاتصال وتطورها , دار النهضة العربية للطبع والنشر و التوزيع, 2007
- 17- ابن منظور : " لسان العرب " ، دار صادر للطباعة و النشر ، بيروت ، لبنان ، الجزء 15 ، 1978
- 18- جيرالد ، جينير ، روبرت بارون ، إدارة السلوك في المنظمات ، تعريب و ترجمة ، رفاعي اسماعيل البسيوني ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، 2004
- 19- سلطان ، محمد سعيد ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية 2004
- 20- الصيرفي ، محمد : السلوك التنظيمي ، دار حورس للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 2005
- 21- عبد الباقي ، صلاح الدين محمد : مبادئ السلوك التنظيمي ، مطبعة الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005
- 22- ناصر دادي عدون, الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دون دار النشر، الجزائر: 2004

الدوريات و المجالات العلمية :

- 23- نماء جواد العبيدي : أثر العدالة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة تكريت ، المجلد 8 ، العدد 24 ، العراق ، 2012
- 24- الخرشوم محمد مصطفى: تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد الثقافية التابعة لجامعة حلب ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية ، المجلد 27 ، العدد 3 ، 2011
- 25- حسنين ، جاد الرب عبد السميع : أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي ، مجلة البحوث التجارية ، جامعة الرقازيق ، م26 ، ع2 ، 2004
- 26- اخترنا لك ، الالتزام التنظيمي ، تصدر عن مفوضية البرامج في كشافة الإمام المهدي ، العدد 14 ، تشرين الثاني 2012
- 27- العنزي سعد علي ، الزبيدي غني دحام: علاقة الالتزام التنظيمي بمشاركة العاملين و أثرها في تحقيق متطلبات الجودة للموارد ، مجلة الإدارة و الاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، العدد 61 ، 2006

الأطروحات و الرسائل العلمية :

- 28- حواس ، اميرة محمد رفعت ، اثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية على البنوك التجارية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة القاهرة، مصر، 2003
- 29- سلامة ، رتيبة ، الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن و علاقتها بالرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي للمعلمين ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة عمان للدراسات العليا ، الأردن ، 2003
- 30- آل قاسم ، رؤى رشيد سعيد ، أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية ، رسالة ماجستير ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2012
- 31- الثمالي ، عبد الله محمد : علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية ، رسالة ماجستير منشورة بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية ، 2002
- 32- الوزان ، خالد محمد احمد: المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2006
- 33- ال قاسم ، رؤى رشيد سعيد ، اثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية ، رسالة ماجستير ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2012 .

المراجع الأجنبية :

- 34- Chantal Russ Enoul et Maritne Pretet : Economie Et Gestion D'entreprise, ED Dunod ,1996
- 35- Rowden R W the Relationship between Charismatic Leadership Behaviours and Organizational Commitment the leadership and Organization Development Journal VOL 21 No 1 2000

36- Oxford 2003 *Worked power Dictionary for Learner of English*
Oxford University press New York

37- Meyer J P and Allen N G and Herseovitsh *Commitment in the
workplace Toward A general Model Human Resource Management
Review Vol 11 2001*

38- Boehmaen J *Affective Continuance and Normative Commitment
Among student Affairs Professionals Dissertation Abstracts International
67 (06) A Publication NO AAT 3223112 2006*

لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ
مُحَمَّدٌ رَسُولُهُ

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

تخصص إدارة وتنظيم

استمارة مقياس موجه إلى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية

برج بوعريرج

في إطار إنجاز مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في الإدارة والتنظيم، قسم الإدارة والتسيير الرياضي

بعنوان:

دور الاتصال الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريرج

الرجاء التكرم بالإجابة عن عبارات هذا المقياس التي تستهدف جمع المعلومات عن دور الاتصال الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي، وذلك بوضع العلامة (x) في الخانة التي تمثل وجهة نظرك نحو كل عبارة من عبارات أداة الدراسة.

وإنني لأشكركم على تعاونكم، وأتمنى لكم دوام التوفيق، وأفيدكم بأن ما تدلون به من إجابات لن يتطلع عليها سوى الباحث، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

السنة الجامعية 2017/2016

البيانات الشخصية

● المستوى التعليمي :

- تقني سامي في الرياضة تعليم ثانوي
 جامعي دراسات عليا

● الخبرة في مجال العمل :

- 1 إلى 5 سنوات 5 إلى 10
 10 إلى 15 15 فما فوق

1- المحور الأول: وسائل الاتصال الإداري

نادرا	أحيانا	دائما	العبارات	
			تكون المقابلات المباشرة بالمسيرين	01
			سهولة وصول المعلومات تساعد على أداء العمل	02
			تساهم وسائل الاتصال الالكترونية (البريد الالكتروني) في توفير المعلومات اللازمة	03
			المكالمات الهاتفية تجعلني أنضبط مع زملائي	04
			تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعال لإيصال التعليمات المطلوبة	05
			تساهم المراسلات المكتوبة بين العاملين في المؤسسة بتوفير المعلومات الكافية	06
			الإعلانات وسيلة هامة في المؤسسة لإيصال التعليمات لك بسرعة	07
			الإدارة مهتمة باستقبال العمال للاستماع إلى الشكاوي	08

2- المحور الثاني : لغة الاتصال الإداري

رقم العبارة	العبارات	دائما	أحيانا	نادرا
01	استخدام اللغة المفعمة بالحيوية لتسهيل مهمتي			
02	استخدام لغة المقاربة لثقافة المخاطب			
03	المعلومات التي تصل إليكم هي واضحة وفعالة			
04	استخدام ألفاظ أو كلمات غير شائعة الاستعمال			
05	اللغة المستخدمة تتلاءم مع نوعية المستقبل ودرجة ثقافته			
06	لغة الحركة والأفعال تساعد على إيصال التعليمات المطلوبة			
07	لغة الجسد، وإيماءات الوجه تساعد على إيصال التعليمات المطلوبة			
08	لغة الإشارة تساعد على إيصال التعليمات المطلوبة			

3- المحور الثالث: مستوى الاتصال الإداري

رقم العبارة	العبارات	دائما	أحيانا	نادرا
01	تتوفر في المؤسسة اتصالات بين الزملاء بشكل مستمر			
02	تتصل بالإدارة من أجل رفع مستوى أدائك			
03	ترى مستوى الاتصال في مؤسستكم جيد .			
04	لديك شعور بالانتماء لمؤسستك .			
05	تقوم بالمشاركة في النشاطات التي تقوم بها المؤسسة .			
06	تحضر اجتماعات داخل المؤسسة .			
07	يتم الأخذ برأيك فيما يتعلق بالعمل .			
08	يساعدك الاتصال مع زملائك في وضع أهداف مؤسستك وأداء عملك بكفاءة وفعالية			

تمت بحمد الله

* ملخص الدراسة *

عنوان الدراسة: دور الاتصال الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية (دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بـ برج بوعريـج)

هدف الدراسة: معرفة دور الاتصال الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسات الرياضية

مشكلة الدراسة:

التساؤل العام: هل للاتصال الإداري دور في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية ؟

التساؤلات الجزئية:

1 - هل لوسائل الاتصال الإداري دور في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية ؟

2 - هل للغة الاتصال الإداري دور في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية ؟

3 - هل مستوى الاتصال الإداري دور في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية ؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة: للاتصال الإداري دور في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية

الفرضيات الجزئية:

1 - لوسائل الاتصال الإداري دور في تحقيق الالتزام التنظيمي

2 - للغة الاتصال الإداري دور في تحقيق الالتزام التنظيمي

3 - مستوى الاتصال الإداري دور في تحقيق الالتزام التنظيمي

عينة الدراسة: استخدمنا أسلوب المسح الشامل لأنها من أبسط طرق اختيار العينات وتتكون عينة بحثنا من 34

موظف بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريـج

منهج الدراسة: المنهج الوصفي لأنه الأنسب والأكثر استعمالا وانتشارا وملائمة للمشكلة المطروحة.

أدوات الدراسة: استمارة الاستبيان قائمة تحتوي على مجموعة من الأسئلة موزعة على ثلاثة محاور .

النتائج المتوصل إليها :

- لوسائل الاتصال الإداري دور في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية

- للغة الاتصال الإداري دور في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية

- مستوى الاتصال الإداري دور في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية

أهم الاقتراحات :

- تقوية أنماط الاتصال من خلال إدخال تقنيات حديثة في كل مصالح ومكاتب المديرية ،لكونها تسهل العمليات الإدارية

-الاتصال الإداري يزيد ويقوي من كفاءة المؤسسة الرياضية،من خلال اعتماد المؤسسة على هذا النوع من الاتصال

-الاتصال الإداري يزيد من تماسك الهيكل التنظيمي في المؤسسة الرياضية

-الاتصال الإداري لا يمكن الاستغناء عنه في جميع المؤسسات الرياضية وجميع نواحي الإدارة بسبب تفاعل العاملين في

المنظمة

* ملخص الدراسة *

- إعطاء حرية أكبر للعاملين بالمؤسسة الرياضية ليس فقط في اتصالهم بالإدارة وإيصال انشغالاتهم ولكن بضرورة إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة
- زيادة وتطوير قدرات العاملين من خلال تكثيف وترقية العمليات التكوينية والتدريبية في مجال الاتصالات الإدارية
- الاستفادة من الاتصالات الإدارية في تقريب وجهات النظر وحصر المشكلة وحلها
- دعم العلاقات الاجتماعية بين موظفي مديرية الشباب والرياضة للاستفادة من أثرها الايجابي وتقوية الاتصالات الإدارية

Résumé de l'étude

Titre de l'étude : Le rôle de la communication administrative dans la réalisation de l'engagement organisationnel au sein de l'institution sportive (étude sur le terrain de la Direction de la Jeunesse et des Sports Bordj bou arreridj)

Objectif de l'étude : La connaissance du rôle de la communication administrative dans la réalisation de l'engagement organisationnel au sein des institutions sportives

Le problème de l'étude :

Question générale : Le rôle administratif de la communication dans la réalisation de l'engagement organisationnel au sein de l'organisation sportive ?

Questions partielles :

- 1- Les moyens de communication rôle administratif dans la réalisation de l'engagement organisationnel au sein de l'organisation sportive ?
- 2- Le langage du rôle administratif de la communication dans la réalisation de l'engagement organisationnel au sein de l'organisation sportive ?
- 3- Le niveau de rôle de la communication administrative dans la réalisation de l'engagement organisationnel au sein de l'organisation sportive ?

Hypothèses de l'étude :

Hypothèse générale : la communication administrative à un rôle dans la réalisation de l'engagement organisationnel au sein de l'institution sportive

Hypothèses partielles :

- 1- Les moyens de communication administrative à un rôle dans la réalisation de l'engagement organisationnel au sein de l'organisation sportive
- 2- Le langage du administratif de la communication à un rôle dans la réalisation de l'engagement organisationnel au sein de l'organisation sportive
- 3- Le niveau de la communication administrative à un rôle dans la réalisation de l'engagement organisationnel au sein de l'organisation sportive

L'échantillon d'étude : Nous avons utilisé échantillon obtenu par essayage

Méthodologie : L'approche descriptive, car il est le plus approprié et le plus largement utilisé et généralisée et appropriée pour le problème à portée de main

Outils d'étude : La liste de formulaire de questionnaire

Les résultats obtenus :

- Les moyens de communication administrative à un rôle dans la réalisation de l'engagement organisationnel au sein de l'organisation sportive
- Le langage du administratif de la communication à un rôle dans la réalisation de l'engagement organisationnel au sein de l'organisation sportive
- Le niveau de la communication administrative à un rôle dans la réalisation de l'engagement organisationnel au sein de l'organisation sportive

Les suggestions les plus importantes :

- Renforcer les modes de communication grâce à l'introduction de technologies modernes dans tous les intérêts et les bureaux de la Direction, étant de faciliter les processus administratifs
- Communication administratif augmente la cohérence de la structure organisationnelle de l'organisation sportive
- Communication administratif ne peut se passer dans toutes les institutions sportives et tous les aspects de l'administration en raison de l'interaction des employés dans l'organisation
- Augmenter et développer la capacité des travailleurs en intensifiant et l'amélioration des processus de formation et de formation dans le domaine des communications administrative
- Exploitez les contacts administratifs dans la convergence des vues et problème d'inventaire résolu
- Soutien des relations sociales entre le personnel de la Direction de la jeunesse et des sports pour profiter de l'impact positif et renforcer les communications administratives