

## الاتصال الإداري وأهميته في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية

د. دحماني نعيمة

د. زحاف محمد

د. بلقاضي أنور

جامعة المسيلة

جامعة المسيلة

جامعة المسيلة

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أهمية الاتصال الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسات الرياضية وللقيام بهذه الدراسة استخدمنا أسلوب المسح الشامل لأن المجتمع صغير كان عدد أفراداه 44 فرد ، حيث تم استبعاد 10 أفراد الذين استخدموا في الدراسة الاستطلاعية بقي 34 موظف، كما استخدمنا المنهج الوصفي لأنه الأنسب والأكثر استعمالا وانتشارا وملائمة للمشكلة المطروحة.

فكانت أهم 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

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

وفي الأخير نوصي ب:

- تقوية أنماط الاتصال من خلال إدخال تقنيات حديثة في كل مصالح ومكاتب المديرية.

- إعطاء حرية أكبر للعاملين بالمؤسسة الرياضية ليس فقط في اتصالهم بالإدارة وإيصال انشغالاتهم ولكن

بضرورة إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة والاستفادة من الاتصالات الإدارية

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

الإدارية.

الكلمات المفتاحية: الاتصال الإداري، الالتزام التنظيمي، المؤسسة الرياضية

**ABSTRACT**

The aim of the study was to know the importance of administrative communication in achieving the organizational commitment within the sports institutions. In order to carry out this study, we used the comprehensive survey method because the society was small. The number of individuals was 44 individuals. Ten people who were employed in the survey were excluded. And the most widespread and appropriate to the problem at hand.

The most important results were:

- Administrative communication means a role in achieving organizational commitment within the sports institution
- The language of administrative communication has a role in achieving organizational commitment within the sports institution
- The level of administrative communication role in achieving the organizational commitment within the sports institution

Finally, we recommend:

- Strengthening communication patterns through the introduction of modern techniques in all departments and offices of the Directorate.
- Giving greater freedom to the employees of the sports institution not only in connection with management and the delivery of concerns but the need to involve them in the decision-making process within the institution and benefit from administrative communication
- Increase and develop the capabilities of employees through intensifying and upgrading the training and training processes in the field of administrative communication

**Keywords:** administrative communication, organizational commitment, sports institution

**1. المقدمة :**

إن الاتصال لم يعد اليوم مجرد هدف يرجى تحقيقه بل أصبح وسيلة و ضرورة ملحة لتحقيق الغايات، لكونه عملية يتم وفقها نقل الأفكار والمعلومات للأفراد الجماعات واشتراكهم فيها من خلال تبادل الآراء. وعلى اعتبار أن الإنسان اجتماعي بفطرته يولد مدفوعا نحو الاتصال لفهم 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 والنفس والاجتماع أن الإنسان في العصر الحديث لا يستطيع أن يحيى دون تنظيم و هذا ما دفع إلى الاهتمام بالاتصال الإداري. يعتبر هذا الأخير - الاتصال الإداري - ركيزة أساسية داخل المؤسسات حيث يعمل على تسهيل التسيير والانسجام

والتعاون بين أفرادها حيث نجد الإداري و التنفيذي والرئيس والمرؤوس كل يقضي وقته في الاتصال ليحققوا ما يسمى بالالتزام التنظيمي حيث تشير الأدبيات الإدارية إلى أن هذا الالتزام التنظيمي أصبح من أكثر المسائل

التي تشغل بال إدارة المنظمات ، حيث ركزت أغلب الدراسات والبحوث على تفسير طبيعة وعلاقات العاملين بالمنظمة وفقا لتوافق القيم والأهداف ( نماء جواد العبيدي 2012: ص82).

إذ يعد الالتزام من الظواهر المهمة في حياة البشرية بشكل عام ، فحث الدين الإسلامي على الالتزام بأمر الله عز وجل فقال سبحانه في كتابه الكريم : ( حافظوا على الصلوات و الصلاة الوسطى و قوموا لله قانتين) الآيه 238 سورة البقرة.

ولتحقيق غايات المؤسسة لابد من ضمان التوافق بين أهدافها وأهداف العاملين بها حتى يتكون لديهم دافع قوي لانجاز الأعمال المطلوبة منهم على أكمل وجه و بأحسن صورة، حيث أنه كلما أحس الفرد داخل التنظيم بأهمية الأعمال التي يقوم بها و يؤديها، وحصوله على المعلومات اللازمة في الوقت المحدد و بصورة واضحة هذا من جهة، وكلما كان هناك رجوع صدى من طرف المؤسسة و تقدير لما ينجزه العامل أي درجة الرضا عنهم إضافة إلى وجود الحرية في التعبير عن الآراء والاقتراحات والاستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة المؤسسة .

وتأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على أهمية الاتصال الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية.

## 2. اجراءات البحث :

### 2.1 منهج البحث

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

### 2.2 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 بالطريقة المسح الشامل لصغر عدد أفراد المجتمع، دراسة هم موظفو مديرية الشباب و الرياضة لولاية برج بوعريريج فتم استبعاد 10 موظفين الذين أجريت عليهم الدراسة الاستطلاعية. وقدرت عينة البحث بـ 34 موظف .

الجدول رقم (01) يبين خصائص عينة الدراسة

| المجموع | النسب المئوية | التكرارات |                      |               |
|---------|---------------|-----------|----------------------|---------------|
| 34      | 44.1%         | 15        | جامعي                | المؤهل العلمي |
|         | 44.1%         | 15        | ثانوي                |               |
|         | 11.8%         | 04        | دراسات عليا          |               |
|         | 00%           | 00        | تقني سامي في الرياضة |               |
| 34      | 20.6%         | 07        | (5-1)                | سنوات الخبرة  |
|         | 44.1%         | 15        | (10-5)               |               |
|         | 29.4%         | 10        | (15-10)              |               |
|         | 5.9%          | 02        | (15 فما فوق)         |               |

## 3-2- أدوات البحث

## 1- 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- درجات الاستبيان:

الجدول رقم -02- يوضح طريقة وكيفية

| نادرا | أحيانا | دائما |
|-------|--------|-------|
| 01    | 02     | 03    |

توزيع درجات الاستبيان

يشمل الاستبيان على 03 درجات و بدائل تمثل درجة الموافقة لدى عينة الدراسة وكانت طريقة صياغة كل عبارات الاستبيان على النحو الايجابي باستخدام مقياس ليكرت الثلاثي  
جدول رقم(03) يبين اتجاه الأجوبة حسب مجالات المتوسط الحسابي.

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

### 3- أسلوب توزيع الاستبيان :

بعد صياغة الاستبيان بصفة نهائية، قمنا بتوزيعه على مديرية الشباب و الرياضة و التي بدورها وزعته على كافة عمالها ، كما قام الباحث بتوزيع جزء منه بطريقة مباشرة لعمال المديرية.  
حيث قسم 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 (عددها 08 عبارات)

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

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

### 4- حساب الخصائص السيكومترية للأداة:

تم حساب الخصائص السيكومترية للأداة والتحقق من صدق وثبات أداة الاستبيان عن طريق تطبيقه على عينة قوامها 10 عمال تم اختيارهم من المجتمع الأصلي للدراسة.

### 4-1 صدق الأداة:

#### 4-1-1 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 والجدول 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 أنضبط 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: (0.01 - 0.05) 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 المفعمة 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<br>في محورها | محتوى العبارة  | معامل<br>الارتباط | مستوى<br>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 .

#### 4-2- الثبات : $\alpha$

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:

جدول رقم 07 : يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ  $\alpha$

| محاور الاستبيان | عدد العبارات | كرو نباخ $\alpha$ |
|-----------------|--------------|-------------------|
| وسائل الاتصال   | 08           | 0.898             |
| لغة الاتصال     | 08           | 0.892             |
| مستوى الاتصال   | 08           | 0.956             |
| الاستبيان الكلي | 24           | 0.751             |

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول أن قيمة معامل ألفا كرو نباخ 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 كرو نباخ 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.

#### 4-3 - 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.

#### 5.2.2 المعالجات الإحصائية

تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإنسانية ( SPSS )



## 3- عرض ومناقشة النتائج:

3-1- عرض وتحليل وتفسير نتائج محور وسائل الاتصال الإداري وهذا من خلال عرض وتحليل نتائج  
رقم (08) على النحو التالي: الجدول

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

جدول رقم(8) يوضح عرض نتائج وسائل الاتصال الإداري

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

- في الترتيب الأول جاءت العبارة الرابعة بمتوسط حسابي 2.41 وبانحراف معياري 0.78، حيث كان أكبر تكرار في درجة الموافقة بدرجة دائما التي بلغت تكراراتها (20) وبنسبة 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 وبانحراف معياري 0.79، حيث كان أكبر تكرار في درجة الموافقة بدرجة دائما التي بلغت تكراراتها (16) وبنسبة 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 وبانحراف معياري 0.77، حيث كان أكبر تكرار في درجة الموافقة بدرجة دائما التي بلغت تكراراتها (14) وبنسبة 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 وبانحراف معياري 0.86، حيث كان أكبر تكرار في درجة الموافقة بدرجة دائما التي بلغت تكراراتها (16) وبنسبة مئوية تقدر بـ47.1% وهذا ما يدل على أن المقابلات المباشرة تكون بالمسيرين.

- في الترتيب الخامس جاءت العبارة الثانية بمتوسط حسابي 2.18 وبانحراف معياري 0.86، حيث كان أكبر تكرار في درجة الموافقة بدرجة دائما التي بلغت تكراراتها (16) وبنسبة 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 وبانحراف معياري 0.85، حيث كان أكبر تكرار في درجة الموافقة بدرجة دائما التي بلغت تكراراتها (15) وبنسبة 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 وبانحراف معياري 0.88، حيث كان أكبر تكرار في درجة الموافقة بدرجة دائما التي بلغت تكراراتها (15) وبنسبة 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 وبانحراف معياري 0.86، حيث كان أكبر تكرار في درجة الموافقة بدرجة دائما و أحيانا التي بلغت تكرارا (12) وبنسبة مئوية تقدر بـ35.3% وهذا ما يدل على أن الإعلانات وسيلة هامة في المؤسسة لإيصال التعليمات للعامل بسرعة.

### 3-2- عرض وتحليل وتفسير نتائج محور لغة الاتصال الإداري وهذا من خلال عرض وتحليل

نتائج الجدول رقم -9- على النحو التالي

|         |                   | N34=            |                   |        |       |                          |  |       |
|---------|-------------------|-----------------|-------------------|--------|-------|--------------------------|--|-------|
| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجة الموافقة     |        |       | التكرارات والنسب المئوية | محتوى العبارات   | الرقم |
|         |                   |                 | نادرا             | أحيانا | دائما |                          |  |       |
| 4       | 0.70              | 2.47            | 04                | 10     | 20    | ت                        | استخدام اللغة المفعمة بالحيوية لتسهيل مهتمتي                   | 1     |
|         |                   |                 | 11.8              | 29.4   | 58.8  | %                        |  |       |
| 2       | 0.86              | 2.53            | 08                | 00     | 26    | ت                        | استخدام لغة المقاربة لثقافة المخاطب                            | 2     |
|         |                   |                 | 23.5              | 00     | 76.5  | %                        |  |       |
| 8       | 0.90              | 2.29            | 10                | 04     | 20    | ت                        | المعلومات التي تصل إليكم هي واضحة و فعالة                      | 3     |
|         |                   |                 | 29.4              | 11.8   | 58.8  | %                        |  |       |
| 1       | 0.65              | 2.62            | 04                | 07     | 24    | ت                        | 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 09 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 وانحراف معياري 0.86، حيث كان أكبر تكرار في درجة الموافقة بدرجة دائما التي بلغت تكراراتها (26) وبنسبة مئوية تقدر بـ 76.5% وهذا ما يدل على أنه يتم استخدام لغة المقاربة لتقافة المخاطب.
- في الترتيب الثالث جاءت العبارة الخامسة بمتوسط حسابي 2.53 وانحراف معياري 0.74، حيث كان أكبر تكرار في درجة الموافقة بدرجة دائما التي بلغت تكراراتها (23) وبنسبة مئوية تقدر بـ 67.6% وهذا ما يدل على أن اللغة المستخدمة تتلاءم مع نوعية المستقبل ودرجة ثقافته.
- في الترتيب الرابع جاءت العبارة الأولى بمتوسط حسابي 2.47 وانحراف معياري 0.70، حيث كان أكبر تكرار في درجة الموافقة بدرجة دائما التي بلغت تكراراتها (20) وبنسبة مئوية تقدر بـ 58.8% وهذا ما يدل على أن استخدام اللغة المفعمة بالحيوية يسهل مهمة العامل.
- في الترتيب الخامس جاءت العبارة السابعة بمتوسط حسابي 2.44 وانحراف معياري 0.86، حيث كان أكبر تكرار في درجة الموافقة بدرجة دائما التي بلغت تكراراتها (23) وبنسبة مئوية تقدر بـ 67.6% وهذا ما يدل على أن لغة الجسد، وإيماءات الوجه تساعد على إيصال التعليمات المطلوبة.
- في الترتيب السادس جاءت العبارة السادسة بمتوسط حسابي 2.32 وانحراف معياري 0.80، حيث كان أكبر تكرار في درجة الموافقة بدرجة دائما التي بلغت تكراراتها (18) وبنسبة مئوية تقدر بـ 52.9% وهذا ما يدل على أن لغة الحركة والأفعال تساعد على إيصال التعليمات المطلوبة.
- في الترتيب السابع جاءت العبارة الثامنة بمتوسط حسابي 2.32 وانحراف معياري 0.84، حيث كان أكبر تكرار في درجة الموافقة بدرجة دائما التي بلغت تكراراتها (19) وبنسبة مئوية تقدر بـ 55.9% وهذا ما يدل على أن لغة الإشارة تساعد على إيصال التعليمات المطلوبة.
- في الترتيب الثامن جاءت العبارة الثالثة بمتوسط حسابي 2.29 وانحراف معياري 0.90، حيث كان أكبر تكرار في درجة الموافقة بدرجة دائما و أحيانا التي بلغت تكرارا (20) وبنسبة مئوية تقدر بـ 58.8% وهذا ما يدل على أن المعلومات التي تصل إلى العمال هي واضحة و فعالة.

3-3 عرض وتحليل وتفسير نتائج محور مستوى الاتصال الإداري وهذا من خلال عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (10) على النحو التالي:

| 34=N    |                   |                 |                   |        |       |                          |  |       |
|---------|-------------------|-----------------|-------------------|--------|-------|--------------------------|--|-------|
| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجة الموافقة     |        |       | التكرارات والنسب المئوية | محتوى العبارات   | الرقم |
|         |                   |                 | نادرا             | أحيانا | دائما |                          |  |       |
| 1       | 0.8               | 2.5             | 07                | 02     | 25    | ت                        | تتوفر في المؤسسة اتصالات بين الزملاء بشكل مستمر                          | 1     |
|         | 2                 | 3               | 20.6              | 5.9    | 73.5  | %                        |  |       |
| 2       | 0.78              | 2.44            | 06                | 07     | 21    | ت                        | تتصل بالإدارة من أجل رفع مستوى أدائك                                     | 2     |
|         |                   |                 | 17.6              | 20.6   | 61.8  | %                        |  |       |
| 5       | 0.77              | 2.38            | 06                | 09     | 19    | ت                        | ترى مستوى الاتصال في مؤسستكم جيد .                                       | 3     |
|         |                   |                 | 17.6              | 26.5   | 55.9  | %                        |  |       |
| 6       | 0.81              | 2.38            | 07                | 07     | 20    | ت                        | لديك شعور بالانتماء لمؤسستك  | 4     |
|         |                   |                 | 20.6              | 20.6   | 58.8  | %                        |  |       |
| 3       | 0.82              | 2.44            | 07                | 05     | 22    | ت                        | تقوم بالمشاركة في النشاطات التي تقوم بها المؤسسة .                       | 5     |
|         |                   |                 | 20.6              | 14.7   | 64.7  | %                        |  |       |
| 4       | 0.74              | 2.41            | 05                | 10     | 19    | ت                        | تحضر اجتماعات داخل المؤسسة .   | 6     |
|         |                   |                 | 14.7              | 29.4   | 55.9  | %                        |  |       |
| 7       | 0.77              | 2.38            | 06                | 09     | 19    | ت                        | يتم الأخذ برأيك فيما يتعلق بالعمل .                                      | 7     |
|         |                   |                 | 17.6              | 26.5   | 55.9  | %                        |  |       |
| 8       | 0.85              | 2.24            | 09                | 08     | 17    | ت                        | 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(10) 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 وانحراف 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 وبنسبة مئوية تقدر بـ 61.8% وهذا ما يدل على أن معظم العمال يتصلون بالإدارة من أجل رفع مستوى أدائهم.
- في الترتيب الثالث جاءت العبارة الخامسة بمتوسط حسابي 2.44 وبنسبة مئوية تقدر بـ 64.7% وهذا ما يدل على أن العمال يقومون بالمشاركة في النشاطات التي تقوم بها المؤسسة.
- في الترتيب الرابع جاءت العبارة السادسة بمتوسط حسابي 2.41 وبنسبة مئوية تقدر بـ 55.9% وهذا ما يدل على أن العاملين يحضرون اجتماعات داخل المؤسسة.
- في الترتيب الخامس جاءت العبارة الثالثة بمتوسط حسابي 2.38 وبنسبة مئوية تقدر بـ 55.9% وهذا ما يدل على أن معظم العاملين يرون مستوى الاتصال في مؤسستهم جيد.
- في الترتيب السادس جاءت العبارة الرابعة بمتوسط حسابي 2.38 وبنسبة مئوية تقدر بـ 58.8% وهذا ما يدل على أن العاملين لديهم شعور بالانتماء لمؤسستهم.
- في الترتيب السابع جاءت العبارة السابعة بمتوسط حسابي 2.38 وبنسبة مئوية تقدر بـ 55.9% وهذا ما يدل على أن معظم العاملين يتم الأخذ برأيهم فيما يتعلق بالعمل.
- في الترتيب الثامن جاءت العبارة الثامنة بمتوسط حسابي 2.24 وبنسبة مئوية تقدر بـ 50% وهذا ما يدل على أن الاتصال مع الزميل يساعد في وضع أهداف المؤسسة و أداء العمل بكفاءة عالية.

### 3. الخاتمة

على ضوء ما قمنا به من قراءة إحصائية لجداول البحث وتحليل للنتائج المتحصل عليها من خلال الاستمارات الموزعة على العمال الإداريين بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج ، وهذا لوضع الدراسة الميدانية في إطارها السليم ،ومعرفة مدى تحقق صحة الفرضيات التي قام على أساسها البحث ،والتي أثبتت فعلا صحة الفرضيات الثلاث التي أصيغت وبالتالي صحة الفرضية العامة التي ترى بان للاتصال الإداري أهمية 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 أهمية 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 للغة الاتصال الإداري أهمية 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 أهمية 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 .