

## مدى مساهمة الإتصال الإداري في تحقيق الإلتزام التنظيمي في الإدارة الرياضية. دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية سوق أهراس

### The extent to which administrative communication contributes to achieving organizational commitment in sports management - A field study in the Directorate of Youth and Sports of the state of Souk Ahras

بوغالية فايزة<sup>1</sup>، دلهوم عماد\*<sup>2</sup>، منماني نادية<sup>3</sup>، بن قوة علي<sup>4</sup>

<sup>1</sup> جامعة الشلف (الجزائر)، f.boughalia@univ-chlef.dz

<sup>2</sup> جامعة الشلف (الجزائر)، i.delhoum@univ-chlef.dz

<sup>3</sup> جامعة سوق أهراس (الجزائر)، n.manamani@univ-soukahras.dz

<sup>4</sup> جامعة مستغانم (الجزائر)، ali.bengoua@univ-mosta.dz

تاريخ النشر: 2022/11/15

تاريخ القبول: 2022/11/10

تاريخ الإرسال: 2022/06/25

#### الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة الإتصال الإداري في تحقيق الإلتزام التنظيمي في الإدارة الرياضية ممثلة في مديرية الشباب و الرياضة لولاية سوق أهراس، تم إستخدام المنهج الوصفي لهذه الدراسة، على عينة مكونة من (30) عامل، وتم إستخدام الإستبيان كأداة في بحثنا، و من أهم النتائج المتوصل إليها: أن فعالية الأساليب الإتصالية المستخدمة من طرف الإدارة الرياضية تلعب دوراً هاماً في تحقق الإلتزام التنظيمي للعاملين بها. الكلمات المفتاحية: الإتصال الإداري؛ الإلتزام التنظيمي؛ الإدارة الرياضية.

#### Abstract:

The study aimed to identify the extent of the contribution of administrative communication in achieving organizational commitment in sports management represented in the Directorate of Youth and Sports of the state of Souk Ahras, the descriptive approach was used for this study, on a sample consisting of (30) workers, and the questionnaire was used as a tool in our research, and Among the most important findings: that the effectiveness of the communication methods used by the sports administration plays an important role in achieving the organizational commitment of its employees.

**Key words:** Administrative contact; organizational commitment; Sports management.

## 1- مقدمة و مشكلة البحث:

تعتبر الإتصالات الإدارية أساسية في أي إدارة مهما كان حجمها و أي تصور في نظام الإتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير الإدارات الأخرى (الشهري، 2003، ص 56)، فقرارات الإدارة و أهدافها و توجهاتها و خططها تتعلق بعملية الإتصالات، كيف لا و هي الجسر الموصل بينها و بين العاملين فيها و بينهم و بين العالم الخارجي (مصطفى حجازي، 1982، ص 25) و يعتبر المجال الرياضي من أهم المجالات الإستثمارية للثروة البشرية، حيث تعاظمت الحاجة إلى صياغة إستراتيجيات إتصالية تخص إدارة الموارد البشرية بالمنظمات الرياضية لتحقيق أفضل النتائج بالتوافق مع متغيرات البيئة. (معزوز و عمران، 2020، ص 357)

و المنظمات الرياضية شأنها شأن المنظمات الأخرى لا بد لإدارتها من السعي نحو خلق وسائل الإتصال لإنسياب المعلومات و القرارات للعمال داخل المؤسسة، وهذا ما يؤدي بهم إلى فهم القواعد و نظم العمل. (زحاف، 2016، ص 15)

و هناك مجموعة من الصفات يجب أن يتسم بها كل من يتصدر لقيادة العمل الإداري بالمنظمات الرياضية، أهمها الطموح و القدرة على الترابط مع العاملين و التمتع بمهارات الإتصال و التفهم الكامل لأهداف و نظام اللوائح و قوانين المؤسسة التي يقودها و لقدرات العاملين بها و إلتزامهم. (دحماني و جوادي، 2017، ص 343)

و من خلال أهمية الإتصالات الإداري و مساهمتها في تحقيق الإلتزام التنظيمي في مختلف إدارات المنظمات بصفة عامة و الرياضية بصفة خاصة، فقد قام الكثير من الباحثون و الأكاديميون بدراسة متغيري الدراسة المتمثلان في الإتصال الإداري و الإلتزام التنظيمي، كالدراسات التي قام بها:

أ. (لونس و زاوي، 2022)، تحت عنوان " العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال الإدارة الرياضية- دراسة ميدانية لمديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة"، و كانت أهم نتائج هذه الدراسة: وجود علاقة إرتباطية بين العدالة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي لدى عمال الإدارة الرياضية لمديرية الشباب لولاية المسيلة لعينة الدراسة وعلى هذا الأساس أوصت الدراسة بتطبيق العدالة التنظيمية بين العمال في التوزيع والمعاملات والعدالة الإجرائية على مستوى الإدارة وهذا من أجل تحقيق التزم في المستوى.

ب. (مخلفي و الغول، 2016)، تحت عنوان علاقة الاتصال الإداري بالمسار المهني للإطارات الرياضية - دراسة حالة مديرية الشباب والرياضة لولاية الشلف"، و كانت أهم نتائج هذه الدراسة: أن المؤهل العلمي يؤثر في تفعيل الاتصال والمسار المهني للإطار الرياضي، و أن خبرة الإطار الرياضي لها علاقة ايجابية بالمسار المهني أثناء ممارسته لعملية الاتصال الإداري، كما أن تميز الإطار الرياضي بالمهارات الاتصالية يحسن العلاقة و الاتصال بينه و بين زملائه، إضافة إلى أن لوسائل الاتصال الإداري علاقة إيجابية على المسار المهني للإطار.

ج. (سلوق صلاح الدين، 2016) تحت عنوان: "أهمية الإتصال الإداري في إتخاذ القرار داخل المؤسسة الرياضية"، و تمت الدراسة حول أهمية الإتصال الإداري في إتخاذ القرار لدى العمال بمديرية الشباب و الرياضة - دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية باتنة، و هدفت إلى التعرف على الإتصال و دوره في تحقيق إتخاذ القرار للعمال وتشخيص الواقع الفعلي للإتصال وعلاقته بالقرارات المتخذة ومحاولة فهم وتفسير ظاهرة الإتصال الجماعي في مديرية الشباب والرياضة، ضرورة جعل طرق التواصل بين العمال سهلة و مرنة، ومن أهم نتائج الدراسة: هناك إتصال إداري من الأعلى إلى الأسفل يهتم بإيصال المعلومات الواضحة والفعالة إلى كل الإداريين بمديرية

---

الشباب و الرياضة، كما نجد هناك إهتمام كبير من الرئيس للإستماع الى آراء الموظفين وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وقد تشابهت دراستنا مع الدراسات السابقة سألقة الذكر، في التطرق إلى واقع إستراتيجيات وأشكال الإتصال الإداري المطبقة في المنظمات الرياضية، وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين و إتخاذ القرارات التي تحقق أهداف المنظمة، إلا أن دراستنا توافقت بشكل تام مع الدراسات السابقة من حيث محل الدراسة الميدانية التي كانت على مستوى منظمات رياضية.

و من هذا المنطلق إتجه الباحثون إلى هذه الدراسة للتساؤل عن أبعاد العلاقة بين الإتصال الإداري و الإلتزام التنظيمي في الإدارة الرياضية ممثلة في مديرية الشباب و الرياضة لولاية سوق أهراس.

#### 1-1 تساؤلات الدراسة:

❖ **التساؤل العام:** " ما مدى مساهمة الإتصال الإداري في تحقيق الإلتزام التنظيمي داخل الإدارة الرياضية، ممثلة في مديرية الشباب و الرياضة لولاية سوق أهراس؟ "

#### ❖ **التساؤلات الجزئية:**

أ) هل تساهم الأساليب المستخدمة في الإتصال الإداري في تحقيق الإلتزام التنظيمي في الإدارة الرياضية؟ "

ب) هل مستويات الإتصال الإداري تساهم بدرجة عالية في تحقيق الإلتزام التنظيمي داخل الإدارة الرياضية؟ "

#### 1-2 فرضيات الدراسة:

➤ **الفرضية العامة:** يساهم الإتصال الإدارية بشكل كبير في تحقيق الإلتزام التنظيمي داخل الإدارة الرياضية.

## ➤ الفرضيات الجزئية:

(أ) الفرضية الجزئية الأولى: تساهم الأساليب المستخدمة في الإتصال الإداري في تحقيق الإلتزام التنظيمي في الإدارة الرياضية".

(ب) الفرضية الجزئية الثانية: تساهم مستويات الإتصال الإداري بدرجة عالية في تحقيق الإلتزام التنظيمي داخل المنظمات الرياضية.

## 2- الهدف العام من الدراسة:

و قد هدفت الدراسة من خلال طرح التساؤلات المذكورة و إختبار الفرضيات الموضحة، إلى معرفة مدى مساهمة الإتصال الإداري في تحقيق الإلتزام التنظيمي في الإدارة الرياضية ممثلة في مديرية الشباب و الرياضة لولاية سوق أهراس، من خلال التعرف على دور وسائل الإتصال الإداري في تحقيق الإلتزام التنظيمي بالإدارة الرياضية و كذا التعرف على مدى تأثير مستويات الإتصالات الإدارية في تحقيق الإلتزام التنظيمي.

## 3- التحديد الإجرائي للمفاهيم الواردة في البحث:

➤ مفهوم الإتصال الإداري: الإتصال الإداري عملية تعني الإتصال بشكل عام و التي تعمل على تبادل المعلومات من أجل إحداث تغيير في سلوكيات الآخرين، وهذه عملية تتطلب العديد من العناصر الهامة لإتمام هذه الإتصالات الإدارية.

➤ مفهوم الإلتزام التنظيمي: هو درجة تطابق الفرد مع منظمته و إرتباطه بها و أن الإلتزام التنظيمي يمثل إعتقاداً قوياً و قبولاً من جانب الفرد لأهداف المنظمة و قيمتها، و رغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل بها. (عبد الباقي، 2005، ص 315)

➤ مفهوم الإدارة الرياضية: حسب جورج ويندل "Gorge windel" هي التنظيم الموضوع لتنفيذ أهداف المؤسسة أو الهيئة الرياضية بمعرفة الجهاز البشري المسؤول. (مروان، 2000، ص 14)

#### 4- الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة:

##### 4-1 الطريقة و الأدوات:

❖ **المنهج المتبع:** إتمد الباحثون على المنهج الوصفي و هذا بغية تحليل و دراسة المشاكل التي طرحت.

❖ **الدراسة الإستطلاعية:** قام الباحثون بإجراء دراسة إستكشافية مكنتهم من الوقوف على مشكلة الدراسة من الناحية الميدانية، و معرفة عينة البحث و المتمثلة في العاملين بمديرية الشباب و الرياضة لولاية سوق أهراس، والتأكد من مدى ملائمة و صلاحية ألفاظ و عبارات الأداة المستعملة (الإستبيان) وكذا مطابقتها للشروط السيكومترية، وهذا من خلال توزيع الإستبيان في صورته الأولية على أفراد العينة الإستطلاعية، حيث تم إختيار (08) عمال من مديرية الشباب الرياضة لولاية سوق أهراس، وبعد التأكد من صدق وثبات الأداة، تم توزيع إستمارة الإستبيان في صيغته النهائية .

❖ **مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين بمديرية الشباب و الرياضة لولاية سوق أهراس و البالغ عددهم (38) حسب تعداد سنة 2020. **عينة الدراسة:** تم إختيار عينة الدراسة من طرف الباحثان بإستخدام طريقة المسح الشامل على مستوى مديرية الشباب و الرياضة لولاية سوق أهراس، حيث قدرت العينة بـ: (30) عامل، بنسبة قوامها (78,95%) من مجتمع الدراسة، بعد إبعاد أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية و الذين قدر عددهم بـ: (08) عمال.

##### ❖ مجالات الدراسة:

أ- **المجال المكاني:** أجريت الدراسة بمديرية الشباب و الرياضة لولاية سوق أهراس.

ب- **المجال الزمني:** أجريت الدراسة خلال شهري سبتمبر و أكتوبر من سنة

2021.

ج- المجال البشري: نتيجة الإتصال مع العاملين بمديرية الشباب و الرياضة لولاية سوق أهراس.

❖ تحديد المتغيرات: تمثلت متغيرات الدراسة في:

✓ المتغير المستقل: تمثل في " الإتصال الإداري " .

✓ المتغير التابع: تمثل في " الإلتزام التنظيمي " .

❖ أداة الدراسة:

- الإستبيان: يعتبر وسيلة هامة لجمع البيانات يتكون من عدد من الأسئلة مكتوبة في نموذج يعد لذلك، ثم القيام بالإجابة على هذه الأسئلة (منى الأزهرى، مصطفى باهي، 2000، ص64)، إعتد الباحثون في الدراسة على الإستبيان بعد القيام بالدراسة الإستطلاعية، حيث تبين بأنه الأداة الأنسب للدراسة و الذي تكون من (03) ثلاث محاور هي:  
ا) محور البيانات الشخصية.

ب) محور الوسائل المستخدمة في الإتصال الإداري و تضمن (08) أسئلة.

ج) محور مستويات الإتصال الإداري و تضمن (08) أسئلة.

❖ الأسس العلمية للأداة:

- صدق الأداة:

➤ الصدق الظاهري: تم الإعتماد في قياس صدق (الإستبيان)، على نتيجة صدق عدد من المحكمين، حيث تم توزيع الإستبيان في صيغته الأولى على (04) أساتذة من معهدي علوم و تقنيات النشطة البدنية و الرياضية [03] جامعة سوق أهراس، (01) جامعة الشلف]، و عملا" برودهم و تعديلاتهم من جانب كلمات و عبارات فقرات الإستبيان، أشارت النتائج إلى تحقيق الصدق الأبعد للأداة.

➤ صدق الإتساق الداخلي: من خلال تطبيق الإستبيان على عينة البحث المقدره ب: (30) عامل، تم التحقق من صدق الإتساق الداخلي، وهذا من خلال

إستخدام معامل "الإرتباط بيرسون"، للتأكد من الصدق البنائي والإتساق الداخلي لفقرات محاور الإستبيان و الدرجة الكلية لفقراتها، و مدى التجانس الداخلي لها. حيث سجلنا أن معاملات الإرتباط بين كل فقرة من فقرات وسائل الإتصال المستخدمة في الإتصال الإداري قد إنحصرت في قيمة ما بين (0,923-0,683) والتي أعتبرت دالة عند مستوى الدلالة (0,05-0,01) أما بالنسبة لمعاملات الإرتباط بين كل فقرة من فقرات مستويات الإتصال الإداري، فقد تراوحت بين (0,949-0,819)، و التي أعتبرت دالة عند مستوى الدلالة (0,01).

- ثبات الأداة:

#### ➤ المعالجة بألفا كرونباخ:

من أجل قياس ثبات الإستبيان إحتكم الباحثون إلى طريقة المعالجة "بألفا كرونباخ" لكل محور من محاور الإستبيان وكذا الفقرات المتتالية في الإستبيان بصفة عامة، حيث تم تسجيل قيمة عالية لمعامل "ألفا كرونباخ" لجميع فقرات الإستبيان بصفة مجملية و التي قدرت ب: (0,842)، عليه تم التأكد من ثبات صحة الأداة المستخدمة للدراسة، التي تؤدي بدورها للحصول على نتائج صحيحة.

❖ الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة: من أجل تحليل و تفسير النتائج قمنا بإستخدام برنامج الرزم الإحصائية (S.P.S.S)، وتم تفريغ البيانات المحصل عليها من عينة الدراسة، مع إنتهاج الخطوات والمراحل السليمة في هذا الشأن:

- معامل " الإرتباط بيرسون ": لمعرفة مدى الإتساق الداخلي للإستبيان.
- معامل الثبات " ألفا كرونباخ " : لمعرفة ثبات فقرات الإستبيان.
- المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري: لقياس مدى الإتساق و عدم التشتت.

مدى مساهمة الإتصال الإداري في تحقيق الإلتزام التنظيمي في الإدارة الرياضية  
دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضية لولاية سوق أهراس .

---

4-2 عرض و تحليل النتائج:

أولاً: عرض و تحليل و تفسير نتائج الدراسة.

1 - عرض و تحليل و مناقشة محور " الأساليب المستخدمة في الإتصال  
الإداري في تحقيق الإلتزام التنظيمي في الإدارة الرياضية "

الجدول 1: يوضح عرض نتائج الأساليب المستخدمة في الإتصال الإداري.

بوغالية فايزة، دلهوم عماد، منماني نادية، بن قوة علي

الترتيب حسب النتائج	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			التكرار والنسبة المئوية	العبارة	الترتيب
			نادرا	أحيانا	دائما			
6	0,80	2,07	09	06	15	ت	المقابلات المباشرة بالمسؤولين سائدة كأسلوب شفاهي.	1
			30	20	50	%		
8	0,82	2,01	09	07	14	ت	مرونة وصول المعلومة في أنها تساهم في تحسين أداء العمل.	2
			30	23,33	46,67	%		
2	0,76	2,18	04	10	16	ت	يساعد إستخدام أساليب الإتصال الحديثة (البريد الإلكتروني، الموقع الرسمي الإلكتروني للمؤسسة، الأنترانات) في الحصول على المعلومات المرغوب فيها.	3
			13,33	33,33	53,33	%		
1	0,77	2,36	05	07	18	ت	التواصل بإستخدام الهاتف يساهم في الإنضباط مع الزملاء	4
			16,67	23,33	60	%		
3	0,78	2,17	06	11	13	ت	عقد الإجتماعات يساهم في فعالية العملية الإتصالية و إيصال التعليمات بوضوح.	5
			20	36,67	43,33	%		
4	0,81	2,12	08	10	12	ت	الإعتماد على المراسلات المكتوبة كأسلوب إتصالي بين العاملين بمختلف مستويات الإدارة بالمؤسسة كافي لنقل المعلومات	6
			26,67	33,33	40	%		

مدى مساهمة الإتصال الإداري في تحقيق الإلتزام التنظيمي في الإدارة الرياضية  
دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية سوق أهراس .

7	0,81	2,06	08	11	11	ت	تؤدي لوحة الإعلانات دورا مهما في إيصال المعلومات و التعليمات و الإطلاع عليها بسرعة و في وقتها.
			26,66	36,67	36,67	%	
5	0,86	2,08	10	07	13	ت	يولي المسؤولون بالمؤسسة الإهتمام والإصغاء لشكاوي العاملين على إختلاف مهامهم و مناصبهم.
			33,33	23,33	43,33	%	
			المجال				
			0,80	2,01			

المصدر: إستمارة الدراسة

❖ **تحليل و مناقشة النتائج:** نلاحظ من خلال محتوى الجدول (01) أن إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات محور "الأساليب المستخدمة في الإتصال الإداري في تحقيق الإلتزام التنظيمي في الإدارة الرياضية"، حسب التكرارات و النسب المئوية و المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري كانت كالتالي:

🚩 **في الترتيب الأول** نجد العبارة رقم (04) بمتوسط حسابي قدر بـ: 2,36 و إنحراف معياري 0,77، أين تم تسجيل أكبر تكرار على مستوى درجة الموافقة بدرجة "دائما" التي قابلها تكرار قدر بـ: (18) و نسبة تقدر بـ: 60 % و الذي يعتبر مؤشر جيد على أن التواصل بإستخدام الهاتف داخل المنظمة يساهم في الإنضباط مع الزملاء.

🚩 **في الترتيب الثاني** نجد العبارة رقم (03)، وهي دلالة على أن إستخدام المؤسسة لأساليب الإتصال الحديثة (البريد الإلكتروني، الموقع الرسمي للمؤسسة، الأنترنات) يساعد ويساهم في الحصول على المعلومات المرغوب فيها للعاملين.

✚ في الترتيب الثالث نجد العبارة رقم (05)، و هو ما يدل على أن عقد الاجتماعات يساهم في فعالية العملية الإتصالية وإيصال التعليمات بوضوح.

✚ في الترتيب الرابع نجد العبارة رقم (06)، و هو ما يدل على أن اعتماد إدارة المؤسسة على المراسلات المكتوبة كأسلوب إتصالي بين العاملين على مختلف مستويات الإدارة له كفاية لنقل المعلومات فيما بينهم.

✚ في الترتيب الخامس نجد العبارة رقم (08)، وهو ما يدل على أن المسؤولين بالمؤسسة يولون الإهتمام والإصغاء لشكاوي العاملين على إختلاف مهامهم.

✚ في الترتيب السادسة نجد العبارة رقم (01)، و هو ما يدل على أن المقابلات المباشرة بالمسؤولين سائدة كأسلوب شفاهي داخل المنظمة.

✚ في الترتيب السابعة نجد العبارة رقم (07)، و هو ما يدل على أن لوحة الإعلانات تؤدي دورا مهما في إيصال المعلومات و الإطلاع عليها بسرعة.

✚ في الترتيب الثامنة نجد العبارة رقم (02)، و هو ما يدل على أن مرونة وصول المعلومة في أنها تساهم في تحسين أداء العمل.

➤ الإستنتاج: أن المسؤولين بمديرية الشباب و الرياضة يحرصون على تنويع الأساليب الإتصالية المستخدمة من طرفهم و المتمثلة في الأساليب الشفهية و الكتابية و كذا الأساليب التكنولوجية الحديثة، كالبريد الإلكتروني، الموقع الرسمي للمؤسسة، الأنترنات، و التي ساعدت على تحسين أداء العاملين و تطوير كفاءاتهم و قدراتهم المهنية لصالح بلوغ أهداف المؤسسة و تحقيق الإلتزام تنظيمي.

2 - عرض و تحليل و مناقشة محور " مستويات الإتصال الإداري في تحقيق الإلتزام التنظيمي في الإدارة الرياضية "

مدى مساهمة الإتصال الإداري في تحقيق الإلتزام التنظيمي في الإدارة الرياضية  
دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية سوق أهراس .

الجدول 2: يوضح عرض نتائج مستويات الإتصال الإداري.

الترتيب	الإلتصاف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			النسبة و التكرار	الآراء	الترتيب
			نادرا	أحيانا	دائما			
1	0,81	2,48	06	02	22	ت	يتاح لك الإتصال مع زملائك داخل مؤسستك على مختلف المستويات بشكل مستمر و متواصل.	1
			20	6,67	73,33	%		
2	0,76	2,41	05	06	19	ت	تتصل بمسؤوليك بالإدارة من أجل الرفع من مستوى أدائك للمهام المنوط بك.	2
			16,67	20	63,33	%		
6	0,74	2,33	04	08	18	ت	العملية الإتصالية داخل المؤسسة ترى أن مستواها فعال.	3
			13,33	26,67	60	%		
7	0,80	2,32	05	06	19	ت	أثناء أداء مهامك تشعر بالإنتماء إلى المؤسسة التي تعمل بها.	4
			16,67	20	63,33	%		
4	0,79	2,38	06	03	21	ت	تساهم بالمشاركة في الأنشطة التي تقام داخل مؤسستك.	5
			20	10	70	%		
3	0,73	2,40	03	09	18	ت	يتم إستدعائك من طرف الإدارة لحضور الإجتماعات داخل المؤسسة.	6
			10	30	60	%		
5	0,76	2,36	06	07	17	ت	أرائك و أفكارك المتعلقة بمجال العمل يتم الأخذ بها من طرف المسؤولين.	7
			20	23,33	56,67	%		
8	0,83	2,18	08	06	16	ت	تواصلك الجيد مع زملائك، يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وأداء مهامك بطريقة جيدة و فعالة.	8
			26,67	20	53,33	%		
			المجال					
	0,78	2,36						

المصدر: إستمارة الدراسة

❖ **تحليل و مناقشة النتائج:** نلاحظ من خلال محتوى الجدول (02) أن إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات محور " مستويات الإتصال الإداري في تحقيق الإلتزام التنظيمي في الإدارة الرياضية " حسب التكرارات و النسب المئوية و المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري كانت كالآتي:

✚ **في الترتيب الأول** نجد العبارة رقم (01) بمتوسط حسابي قدر بـ: 2,48 و إنحراف معياري 0,81، أين تم تسجيل أكبر تكرار على مستوى درجة الموافقة بدرجة " دائما " التي قابلها تكرار قدر بـ: (22) و نسبة تقدر بـ: 73,33 % و الذي يدل على أن إتصال العاملين مع زملائهم بالمؤسسة متاح على مختلف المستويات بشكل مستمر.

✚ **في الترتيب الثاني** نجد العبارة رقم (02) ، و هي دلالة على أن العاملين يتصلون بمسؤوليهم بالإدارة من أجل الرفع من مستوى أدائهم.

✚ **في الترتيب الثالث** نجد العبارة رقم (06) ، و هو ما يدل على أن الإدارة تولي إهتمام لإستدعاء العاملين لحضور الإجتماعات بالمؤسسة.

✚ **في الترتيب الرابع** نجد العبارة رقم (05)، وهو ما يدل على أن العاملين يساهمون بالمشاركة في الأنشطة التي تقام داخل المؤسسة.

✚ **في الترتيب الخامس** نجد العبارة رقم (07)، و يدل ذلك على أن المسؤولين بالمؤسسة بآراء و أفكار العاملين المتعلقة بمجال العمل.

✚ **في الترتيب السادسة** نجد العبارة رقم (03)، و هو ما يدل على أن العاملين بالمؤسسة يرون أن العملية الإتصالية داخل المؤسسة ذات فاعلية.

✚ **في الترتيب السابعة** نجد العبارة رقم (04)، و هو ما يدل على أن العاملين بالمؤسسة يشعرون بالإنتماء إليها أثناء تأدية مهامهم.

✚ **في الترتيب الثامنة** نجد العبارة رقم (08)، وهو ما يدل على أن التواصل الجيد للعاملين مع زملائهم، يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة و أداء مهامهم بطريقة فعالة.

❖ **الإستنتاج:** أن مستويات الإتصال داخل إدارة مديرية الشباب و الرياضة ذات مستوى عالي يمنح فرصة للعاملين بالمؤسسة للإتصال بالإدارة بكل أريحية، و طرح أفكارهم المهنية، و كذا تطوير خبراتهم للرفع من أدائهم في العمل و إنضباطهم مما يعكس صورة إيجابية للإلتزام التنظيمي.

#### 4-3 مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات الجزئية للدراسة:

من خلال نتائج الجدول (01) بالنسبة للإستبيان لأفراد عينة البحث توصلنا إلى أن الأساليب الإتصالية المستخدمة هي الكتابية، الشفهية و التكنولوجية الحديثة، كما أن الإجتماعات و المقابلات من الأساليب الشفهية التي تغلب في الإستخدام بين إدارة المنظمة الرياضية، إلى جانب ذلك أن أغلب الأساليب الكتابية متمثلة في لوحات الإعلانات و المراسلات، ضف عليه أن الأساليب التكنولوجية المستخدمة بين إدارة المؤسسة و العاملين تتمثل في الهاتف و الأنترنت و البريد الإلكتروني و كذا الموقع الرسمي الإلكتروني للمؤسسة بنسب متقاربة، و أن الإتصال المباشر (التواجمي) هو من أحسن الطرق إستخداما إداريا لتحقيق أداء مهني للعاملين و تقدير المهام الموكلة لهم مما يجعلهم منضبطين مع زملائهم و مرؤوسيههم، و تحقيق إلتزام تنظيمي إتجاه أهداف المؤسسة و الإحساس بالانتماء لها، و هذا ما يؤكد صحة فرضيتنا الأولى: " تساهم الأساليب المستخدمة في الإتصال الإداري في تحقيق الإلتزام التنظيمي في الإدارة الرياضية "، خصوصا ما إذا تم مقارنتها بدراسة/ **مخلفي رضا و الغول خليفة قندوز، (2016)**، تحت عنوان " علاقة الاتصال الإداري بالمسار المهني للإطارات الرياضية- دراسة حالة مديرية الشباب و الرياضة لولاية الشلف "، و ما توصلت إليه من نتيجة فرضيتها القائلة " أن تميز الإطار الرياضي بالمهارات الاتصالية يحسن العلاقة و الإتصال بينه و بين زملائه

إضافة إلى أن لوسائل الاتصال الإداري علاقة إيجابية على المسار المهني للإطار".

و من خلال نتائج الجدول (02) بالنسبة لنفس الإستبيان، إستخلصنا أن عمليات الإتصال بين الزملاء في العمل بشكل مستمر، و كذا إتصال العمال بإدارة المؤسسة الرياضية على جميع المستويات، ساهم في تطوير خبراتهم و كفاءتهم المهنية و سمح لهم بالتعبير على آرائهم و معرفة مدى قيمة المهام التي يؤدونها داخل منظماتهم الرياضية، و هو ما يدفعهم للمشاركة في الأنشطة التي تقوم بها إدارة مؤسستهم، التي تولد لديهم الإحساس بالإنتماء، و هو ما ينعكس بالإيجاب على المنظمة، من حيث تحقيق أهدافها و تحقيق الإلتزام التنظيمي داخلها، و هذا ما يؤكد صحة فرضيتنا الثانية: " تساهم مستويات الإتصال الإداري بدرجة عالية في تحقيق الإلتزام التنظيمي داخل الإدارة الرياضية"، خصوصا ما إذا قمنا بمقارنتها بدراسة (سلوق صلاح الدين، 2016)، تحت عنوان: " أهمية الإتصال الإداري في إتخاذ القرار داخل المؤسسة الرياضية " التي توصلت نتيجة فرضيتها الفرعية الثانية، و التي جاءت " أن للإتصال الصاعد دور في إتخاذ القرار"، فقد بينت نتائج هذه الفرضية أن الادارة تبدي إهتمام كبير لمستوى الإتصال الصاعد، و ذلك من خلال إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم و إقتراحاتهم و رفع الشكاوي و هذا ما يؤثر إيجابيا على روحهم المعنوية وذلك بإشراكهم و تقبل مقترحاتهم في كل نشاطات المؤسسة.

### - الإستنتاج العام:

من خلال دراستنا الميدانية لموضوع مدى مساهمة الإتصال الإداري في تحقيق الإلتزام التنظيمي في الإدارة الرياضية، و بعد تحليل نتائجها تم إستخلاص التالي:

✚ أن الأساليب الإتصالية المستخدمة من طرف مديرية الشباب والرياضة تحقق الإلتزام التنظيمي للعاملين بها من خلال وجود أشكال و أساليب إتصالية إدارية تمكن كل عامل من أداء مهامه بأكمل وجه و بالتالي تحقيق الإستقرار و الأهداف.

✚ أن الإهتمام بتحسين و تطوير قنوات الإتصال الداخلية بين الزملاء و الإدارة يتيح الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم و رفع شكاويهم و الإصغاء لها و حلها، مما ينعكس إيجابا على معنوياتهم و يخلق لديهم إلتزام إتجاه زملائهم و إدارة مؤسستهم.

### - الإقتراحات:

و من أهم الإقتراحات التي جاءت بها الدراسة:

✚ وجب العمل على تدعيم الثقافة الإتصالية لدى المسؤولين و العاملين في الإدارة الرياضية، عن طريق إخضاعهم لتكوينات و تزيينات في مجال الإتصال الإداري.

✚ السماح للعاملين بالإتصال بإدارة المؤسسة، لا يكون الغرض منه رفع شكاويهم و إيصال إنشغالاتهم المهنية و الإجتماعية فقط، و إنما جعله فرصة للمشاركة في إتخاذ القرارات من خلال تقبل آرائهم و مقترحاتهم حول مختلف الأنشطة الممارسة داخل المؤسسة و منه تحقيق إلتزام تنظيمي لديهم.

## - الخاتمة

من خلال دراستنا هذه سعينا الى الكشف عن أهمية الإتصال الإدارية و مدى مساهمته في تحقيق الإلتزام التنظيمي للعاملين في الإدارة الرياضية ممثلة في مديرية الشباب و الرياضة لولاية سوق أهراس، و محاولة الكشف عن العلاقة التي تربط بين بعدين الأول إتصالي متمثل في متغير "الإتصال الإداري" و الثاني سلوكي ممثلاً في متغير " الإلتزام التنظيمي " .

## - قائمة مراجع و مصادر الدراسة:

1. الشهري، على حسن.(2003). الإتصالات الإدارية و دورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في منطقة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.
2. حجازي، مصطفى.(1982). الإتصال الفعال و العلاقات الإنسانية و الإدارية، ط.1. بيروت: دار الطليعة.
3. معزوز شعيب و عمران أحمد حكيم،(جوان 2020). مساهمة تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية في إنجاح الإحتراف الرياضي بالجزائر، المجلة العلمية لعلوم و التكنولوجيا للنشاطات البدنية و الرياضية، المجلد(17)، العدد (01)مكرر).
4. زحاف محمد، (ديسمبر 2016). الإتصال الرسمي و علاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين في الإدارة الرياضية - دراسة ميدانية لمديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة/ الجزائر، المجلة العلمية لعلوم و التكنولوجيا للنشاطات البدنية و الرياضية، العدد(13).
- 5، دحمانى نعيمة، جوادى خالد، (ديسمبر 2017). درجة وأهمية الكفايات الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارة الرياضية لولاية المسيلة، المجلة العلمية لعلوم و التكنولوجيا للنشاطات البدنية و الرياضية، العدد (14).
6. لونس عبد الله، زاوي عز الدين،(جوان 2022). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال الإدارة الرياضية- دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، مجلة تفوق في علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية، المجلد (07)، العدد (01).

مدى مساهمة الإتصال الإداري في تحقيق الإلتزام التنظيمي في الإدارة الرياضية  
دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية سوق أهراس .

---

7. مخلفي رضا، الغول خليفة قندوز،(نوفمبر 2016). علاقة الاتصال الإداري بالمسار المهني للإطارات الرياضية - دراسة حالة مديرية الشباب والرياضة لولاية الشلف، مجلة تفوق في علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية، المجلد (01)، العدد (02).
8. سلوق، صلاح الدين.(2016). أهمية الإتصال الإداري في إتخاذ القرار داخل المؤسسة الرياضية، معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية.مذكرة ماستر، جامعة المسيلة. الجزائر.
9. عبد الباقي، صلاح الدين.(2005). مبادئ السلوك التنظيمي،(ط.2) مصر: كلية التجارة جامعة الإسكندرية.
10. مروان، عبد المجيد إبراهيم.(2000). الإدارة و التنظيم في التربية الرياضية، الأردن: دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع.
11. الأزهري، منى و باهي، مصطفى حسين.(2000). أصول البحث العلمي في البحوث التربوية، النفسية، الإجتماعية، الرياضية،(ط.1)، القاهرة: مركز الكتاب للنشر.