

## الاتصال الرسمي و علاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين

### في الإدارة الرياضية

(دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة ولاية المسيلة - الجزائر)

د. زحاف محمد

أستاذ محاضر.1. معهد علوم النشاطات البدنية و الرياضة جامعة المسيلة.

الايمل: Zahaf21@yahoo.fr

#### الملخص:

من خلال التطورات الحديثة التي شهدها العالم بأكمله عرفت المنظمات تغيرات عديدة، أهمها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة، حيث ارتبطت بها ارتباطا كبيرا بعد أن اكتست أهمية كبيرة، وقدرة فائقة على نقل الرسائل وتبادل المعلومات، وأصبحت المنظمات تقيم على مدى استعمال هذه التكنولوجيا، وعلى هذا الأساس تكمن أهمية هذه الدراسة في معرفة العلاقة بين الاتصال الرسمي و الولاء التنظيمي لدى العاملين في الإدارة الرياضية. من خلال الاتصال الرسمي الصاعد، النازل و الولاء التنظيمي لدى العمال في الإدارة الرياضية تعزى للمتغيرات الجنس، السن والمستوى التعليمي و الأقدمية في العمل. ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي لملائمته لهذه الدراسة على عينة عشوائية، فبلغ عددها 34 عامل بمديرية الشباب و الرياضة بالمسيلة، طبق عليهم مقياس الاتصال الرسمي و مقياس الولاء التنظيمي وهذا بعد التأكد من صدقه وثباته تم التوصل إلى النتائج التالية: وجود علاقة إرتباطية طردية ضعيفة بين الاتصال النازل والولاء التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب و الرياضة وكذلك وجود علاقة إرتباطية عكسية ضعيفة بين الاتصال الصاعد والولاء التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب و الرياضة.

عدم وجود فروق بين العمال في الإدارة الرياضية حسب المتغيرات الشخصية (السن،

الجنس، المستوى التعليمي، الاقدمية) . وفي ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث يوصى الباحث بما يلي: - توفير وسائل اتصال الكترونية حديثة تتماشى مع التطور الحادث في مختلف دول العالم.  
- ضرورة خلق المؤسسة نظام الحوافز مادية و معنوية للعمال لتشجيعهم و رفع روحهم المعنوية  
الكلمات الأساسية : الاتصال الرسمي ، الولاء التنظيمي الإدارة الرياضية

### **Communication officielle et sa relation avec loyauté organisationnel parmi les travailleurs en management du sport**

(Une étude empirique de la direction Jeunesse et des Sports de la wilaya de m'sila. Algérie)

**Dr .zahaf Mohamed**

**Maître de conférences.A. ISTAPS . -Université m'sila.**

#### **Résumé :**

Grâce à l'évolution moderne que le monde entier a vu , les organisations savaient beaucoup de changements, le plus important de l'information et des technologies modernes de communication, où étroitement associée avec eux Fortement corrélé après pris une grande importance, super capacité à transférer des messages et échanger des informations, et de devenir des organisations d'évaluer l'étendue de l'utilisation de cette technologie. Et sur cette

base est l'importance de cette étude est de trouver la relation entre la communication officielle et loyauté envers l'organisation parmi les travailleurs en management du sport, Grâce de communication officielle ascendant , descendant et loyauté envers l'organisation parmi les travailleurs en management du sport attribué aux variables de sexe, âge, niveau d'éducation et de l'ancienneté au travail. Pour ce faire, le chercheur a utilisé approche descriptive aptitude à cette étude sur un échantillon aléatoire, atteignant 34 travailleurs de la Direction Jeunesse et des Sports m'sila, Appliqué à leur jauge communication officielle et loyauté organisationnelle de fidélité et a été atteint les résultats suivants: L'existence d'une relation positive faible entre la communication officielle descendant et loyauté organisationnel parmi les travailleurs en management du sport.

ainsi que la présence de faibles inverse relation entre la communication officielle ascendant et loyauté envers l'organisation à la Direction de la Jeunesse et du Sport travailleurs. et Aucune différence entre les travailleurs en management du sport par les variables personnelles (âge, sexe, niveau d'éducation, ancienneté). À la lumière des résultats de la résultats de la

recherche chercheur recommande ce qui suit:- la fourniture de moyens de communication électroniques en ligne avec le développement récent de l'incident dans différents pays à travers le monde. La nécessité d'entreprise créer un système d'incitation physique et morale pour les travailleurs afin de les encourager et élever leur moral.

**Mots-clés:** communication officielle, la loyauté organisationnelle, Sports Management.

**official communication and its relationship to organizational loyalty among workers in Sports Management.**

**(A field study of the Directorate of Youth and Sports of the mandate m'sila. Algérie)**

**Dr .zahaf Mohamed**

**Maître de conférences.A. ISTAPS . - University of m'sila.**

**abstract:**

Through modern developments that the entire world has seen known organizations many changes, the most important of modern information and communication technology, where associated with the highly correlated after that has taken on great importance, super capacity to transfer messages and exchange information, and become organizations assess the extent of the use of this technology, On this basis lies the importance of this study is to knowing the relationship between the official communication and organizational loyalty among workers in Sports Management. Through official communication the bullish, downlight and organizational loyalty among workers in Sports Management attributed to the variables of gender, age and educational level and seniority at work. To achieve this, the researcher used the descriptive approach to the suitability of this study on a random sample, 34 worker Directorate of Youth and Sports m'sila, dish on them official communication and organizational loyalty Scale and reached the following results:

The existence a relational weak positive relationship between communication and organizational loyalty downlight to the Directorate of Youth and Sports workers as well the existence of a relational weak an inverse between the bullish communication and organizational loyalty to the Directorate of Youth and Sports Workers. And No differences between workers in Sports Management by personal variables (age, sex, education level, seniority). In light of the outcome of the search results researcher recommends the following:

- the provision of modern electronic of communication in line with the development of the incident in various countries around the world. - The need to create a institution material and moral the incentive system for workers to encourage them and raise their morale.

**Keywords: official communication, organizational loyalty ,Sports Management.**

## 1- مقدمة البحث:

ما لاشك فيه أن عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يشهد ثورة هائلة جعلتها قطاعاً فاعلاً في العديد من الاقتصاديات المتقدمة، وللقناعة التامة بذلك كان فرضاً على الإدارة الحديثة أن تتواكب مع الواقع العالمي الجديد بابتكار أساليب جديدة، وتأخذ بأدوات التكنولوجيا الإدارية الحديثة التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وعليه فالإدارة هي التي تستشرق مستقبل المؤسسة وبناء استراتيجيتها بواسطة التكنولوجيا ومتابعة خططها . حيث عرف علماء الإدارة الاتصالات الإدارية بأنها عملية إدارية لها جوانبها الاجتماعية والسلوكية تهتم بتوفير كافة المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميع المعلومات ونقلها أو تبادلها أو اذاعتها بحيث يتيسر لفرد أو جماعة احاطة اخرون بامور ومسائل يجهلونها مع التأثير في سلوكهم وتوجيههم.

و تكمن أهمية الاتصالات التنظيمية في أثرها الفعال على الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية سواء كانت إنتاجية أو خدمية ، لأن فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل منها ظروف الموقف والغرض من الاتصال والاتجاه الفكري السائد في المنظمات والحالة النفسية لطرفي الاتصال، ومهارات الاتصال مما يتطلب مراعاة المدخل السلوكي عند إجراء أي اتصال للاستفادة من مميزات الاتصال الفعال في رفع مستوى الأداء. لتحقيق الأهداف المشتركة و يصل الاتصال إلى مستوى الولاء التنظيمي.

والمؤسسات الرياضية شأنها شأن المؤسسات الأخرى لا بد لها من السعي نحو خلق وسائل الاتصال لانسياب المعلومات و القرارات للعمال داخل المؤسسة وهذا ما يؤدي بهم إلى فهم القواعد و نظم العمل مما يؤدي إلى استعداد الموظف على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم ، والرغبة القوية في التنظيم و القبول بالأهداف الرئيسية و قيم التنظيم ، وهذا ما يخلق ولاء تنظيمي للمؤسسة ، حيث يعتبر هذا الأخير استعداد الأفراد لبذل الطاقة و الوفاء للتنظيم و العزم على العمل، إذ إن تدني مستوى الولاء التنظيمي ينعكس على الرضا عن العمل ومن ثم يؤدي إلى تدني التنظيم داخل المؤسسة .

و على هذا الأساس قام الباحث بهذه الدراسة و التي تمحورت حول معرفة الاتصال الرسمي و علاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بالإدارة الرياضية ، حيث تعتبر مؤسسة ذات طابع خدمتي وذلك نظرا للمساهمة الكبيرة لها في تنشيط الميدان الرياضي و ألباني داخل مناطق الولاية وحتى من الخارج من خلال تبادل النشاطات مع الولايات الأخرى كتنظيم دورات مشتركة في مختلف الرياضات .

## 2- إشكالية البحث :

من خلال التطورات الحديثة التي شهدتها العالم بأكمله عرفت المنظمات تغيرات عديدة، أهمها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة، حيث ارتبطت بها ارتباطا كبيرا بعد أن اكتست أهمية كبيرة، وقدرة فائقة على نقل الرسائل وتبادل المعلومات، وأصبحت المنظمات تقيم على مدى استعمال هذه التكنولوجيا، وعلى هذا الأساس تكمن أهمية الاتصالات التنظيمية في أثرها الفعال على الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية سواء كانت إنتاجية أو خدمية . لأن فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل منها ظروف الموقف والغرض من الاتصال والاتجاه الفكري السائد في المنظمات والحالة النفسية لطرفي الاتصال، ومهارات الاتصال مما يتطلب مراعاة المدخل السلوكي عند إجراء أي اتصال للاستفادة من مميزات الاتصال الفعال في رفع مستوى الأداء.

وتزداد أهمية الاتصالات التنظيمية في المنظمة نظرا للدور الحيوي التي تقوم به المنظمات بصيغتها الاقتصادية أو الخدمية في تحقيق الرفاهية وتوفير حاجيات المجتمع المتطورة والمتزايدة دوما، وهذا يتطلب رفع مستوى الأداء الوظيفي للفاعلين في هذه المنظمات لمواجهة كل تحديات هذا العصر الجديد والذي يتطلب السرعة والدقة والتخطيط الجيد في نقل وتفهم الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا إلى العاملين لتسيير عمل المنظمة والتحكم به، فضلا عن الإحاطة بكل المشكلات وتطوراتها والمعوقات التي تحد من قدرة العاملين في أدائه.

حيث يعد الاتصال من بين المواضيع الضروري في كل مجالات الحياة باعتبار أن الإنسان بطبعه اجتماعي يولد مدفوعا نحو الاتصال، فهو عملية أساسية بين البشر مما استدعى اتخاذ هذا السلوك كأحد العمليات التي يتم بواسطتها نقل الأفكار و المعلومات بين الأفراد و

الجماعات قصد تحقيق أهداف مرغوبة. ويعد كل من أرسطو و أفلاطون اللذين عاشا قبل الميلاد من المؤسسين لفن الاتصال. وقد توصل كل منهما إلى أن الاتصال فن وصناعة يمكن تعليمه بالتمرين. والاتصال بالنسبة " لأرسطو" نشاط شفهي، يحاول فيه المتحدث أن يقنع غيره وأن يحقق هدفه مع مستمع، عن طريق صياغة ماهرة للحجج التي يعرفه (رجحي مصطفى و آخرون، 2005، 34).

و الاتصال أيضا تزويد العاملين بمختلف اللوائح و القرارات و الأوامر و التوجيهات و الإرشادات و الصلاحيات الخاصة و تحقيق الفهم المتبادل بينهم لمعلومات مما يمكنهم من إنجاز أعمالهم الوظيفية ، و تحقق الأهداف المشتركة و يصل الرضا إلى مستوى الولاء. ويعتبر الولاء استعداد الأفراد لبذل الطاقة و الوفاء للتنظيم و العزم على العمل، وهو أحد أسباب المحافظة على بقاء المنظمة و صيرورتها ، باعتباره أشمل و أعم من الرضا فالفرد الموالي لمنظمتها يكون مضحيا بنفسه من أجلها مها كلفه ذلك من جهد ووقت يدافع دوما عن شخصيتها محاول تحقيق أهدافها ، محترما لقوانينها و لأنظمتها ، ساعيا إلى تأمين العلاقة بين مختلف العاملين و منظماتهم و التوفيق فيما بينهم فيسود الاحترام و الإخلاص و الصدق في العمل بدلا من التنافر و التناحر ( محمد أحمد سليمان، 2010، 148).

والمؤسسات الرياضية شأنها شأن المؤسسات الأخرى لا بد لها من السعي نحو خلق وسائل الاتصال لانسياب المعلومات و القرارات للعمال داخل المؤسسة وهذا ما يؤدي بهم إلى فهم القواعد و نظم العمل مما يؤدي إلى استعداد الموظف على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم ، والرغبة القوية في القبول بالأهداف الرئيسية و قيم وهذا ما يخلق ولاء تنظيمي للمؤسسة ، حيث يعتبر هذا الأخير استعداد الأفراد لبذل الطاقة و الوفاء للتنظيم و العزم على العمل . ومن هذا المنطلق اتجه الباحث إلى هذه الدراسة ليتساءل عن أبعاد العلاقة بين الاتصال الرسمي و الولاء التنظيمي لدى العاملين في الإدارة الرياضية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة؟

وللتوضيح أكثر يمكن بلورة أسئلة الإشكالية على النحو التالي:

- 1) هل توجد علاقة بين الاتصال الرسمي الصاعد و الولاء التنظيمي لدى العمال في الإدارة الرياضية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة؟
- 2) هل توجد علاقة بين الاتصال النازل و الولاء التنظيمي لدى العمال في الإدارة الرياضية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة؟
- 3) هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة البحث حول الاتصال الرسمي و الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية ( الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل) ؟

### 3- الفرضيات:

#### الفرضية العامة:

توجد علاقة بين الاتصال الرسمي والولاء التنظيمي لدى العمال في الإدارة الرياضية العمال بمديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة.

#### الفرضيات الجزئية:

- 1- توجد علاقة بين الاتصال الرسمي النازل و الولاء التنظيمي لدى العمال في الإدارة الرياضية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة.
- 2- توجد علاقة بين الاتصال الرسمي الصاعد و الولاء التنظيمي لدى العمال في الإدارة الرياضية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة.
- 3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة البحث حول الاتصال الرسمي و الولاء التنظيمي لدى العمال في الإدارة الرياضية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة تعزى للمتغيرات التالية (الجنس ، المستوى التعليمي ، الأقدمية في العمل).

### 4- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة إلى أهمية الاتصال الرسمي لدى العاملين في المؤسسات الرياضية من خلال إيجاد الانسجام و خلق الحيوية و الانفعال و بناء علاقات إنسانية بين الموظفين و المساهمة في حل المشاكل و تجسيد الأهداف داخل المنظمة من خلال إتاحة الفرص للعاملين بأفكارهم و آرائهم . ومن هذا المنظور التطوري اعتبر الاتصال وسيلة ضرورية لا غنى عنها

لتخطيط المشاريع، وتنظيم مختلف الأنشطة، فكان الاتصال التنظيمي أحد أهم المجالات التي تعنى بها المنظمات العصرية على اختلاف تخصصاتها في عمليات التفاعل، وبناء العلاقات داخل المنظمة ذاتها، أو في تشكيل الروابط ومد الجسور بين المنظمة ومحيطها الخارجي. وكذلك أهمية الولاء التنظيمي و يعتبر هذا الأخير ظاهرة إيجابية لآثارها الفعالة منها على سبيل المثال تحسين كفاءة المنظمة و فعاليتها و تقليل نسبة دوران العمل و تقليل الغياب و الحد من ظاهرة التأخر عن الدوام و ارتفاع الروح المعنوية للعاملين .

و جميع هذه الآثار الإيجابية تأتي لتؤكد حقيقة أنه كلما زاد ولاء الأفراد و تفانيهم في أعمالهم أثر ذلك على مستوى الأداء ، حيث تبعا بدرجة معينة دراسات مشابهة أو مرتبطة بموضوع بحثنا قصد إثراء هذه الدراسة ، و بحثنا هذا وضع لأن تكون مقدمة و قاعدة لبحوث أخرى و ذلك بطرح تساؤلات أخرى.

#### 5-أهداف الدراسة:

يسعى هذا البحث إلى معرفة العلاقة بين الاتصال الرسمي و الولاء التنظيمي لدى العاملين في الإدارة الرياضية بمديرية الشباب و الرياضية وهذا من خلال:

- التعرف على العلاقة بين الاتصال الرسمي النازل والولاء التنظيمي لدى العاملين في الإدارة الرياضية.
- التعرف على العلاقة بين الاتصال الرسمي الصاعد والولاء التنظيمي لدى العاملين في الإدارة الرياضية.
- التعرف هل للمتغيرات الديمغرافية ( الجنس، السن ،المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل) فروق بين الاتصال و الولاء التنظيمي لدى العمال في الإدارة الرياضية.

#### 6-الكلمات الدالة للدراسة:

#### 6-1الاتصال

- لغة :وصل الشيء بالشيء وصلا، بمعنى نقل المعلومات والمعاني والأفكار والمشاعر بين شخص وآخر وبين مجموعة أشخاص لتحقيق هدف أو غرض معين(سلوى عثمان الصد يقبي و آخرون،10،1999) .

- اصطلاحا : تبادل المعلومات من شخص أو أكثر ، وذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه" (ناصر محمد ألعديلي، 1995، 164) .
- الاتصال النازل : ويتضمن الاتصالات بين الرئيس ومرؤوسيه ، حيث يحقق هذا النوع من الاتصالات تعريف العاملين بطبيعة العمل وكيفية أدائه ، وتبرز أهميته في أنه الوسيلة الأساسية التي يتم من خلالها نقل المعلومات، والأوامر، والتوجيهات، وتوصيل القرارات إلى المرؤوسين (موفق حديد محمد، 2001، 221) .
- الاتصال الصاعد : ويتضمن نشاطات الاتصال الصادرة من المرؤوسين إلى الرئيس، وتضم نتائج تنفيذ الخطط، وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ، والملاحظات والآراء الصاعدة إلى الرئيس، وهي لا تحقق الهدف المطلوب منها إلا إذا شعر العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بين الرئيس والمرؤوسين، واستعداده الدائم لاستيعاب المقترحات والآراء الهادفة إلى التطوي (موفق حديد محمد، 2001، 22) .
- من الناحية الإجرائية : هو عملية التفاعل التي تحدث عندما يحول شخص أو جهة ما رسالة ويستجيب لها طرف آخر بشكل يرضي المرسل.

## 6-2 الولاء التنظيمي

- لغة : هو الانتماء والانتساب وعندما نقول أن للأبناء ولاء لآبائهم فإن ذلك يعني انتمائهم وانتسابهم وإخلاصهم لهم، والولاء بهذا المعنى ينطوي على الالتزام والانسجام والجذب تجاه الغير، كما يقصد بالولاء لغة :العهد والقرب والمحبة ( خلف الرواشد، 2007، 86) .
- اصطلاحا : يعني تعلق الأفراد بأهداف المنظمة وقيمها، بغض النظر عن القيم المادية التي يحققونها في المنظمة .(محمد سرحان خالد المخلافي، 2001، 191) .
- من الناحية الإجرائية: هو اندماج الفرد في المنظمة التي يعمل بها بروحه وجسده وفكره، كتبنيه المبادئ والقيم التي تقرها المنظمة وتعاونه مع زملائه على أداء مختلف الأعمال وبدل بعض الجهود الإضافية والسعي إلى المخاطرة والتفكير الدائم في الاستراتيجيات المستقبلية من أجل اكتسابها سمعة جيدة وسط المنظمات الأخرى، دون انتظار أي مقابل مادي أو معنوي. لأنها بمثابة أسرة ثانية له يسعى لحمايتها وضمان ديمومة بقائها واستمرارها.

## 3-6 الإدارة الرياضية

- الإدارة : عبارة عن النشاط الخاص بقيادة وتوجيه وتنمية الأفراد وتخطيط وتنظيم ومراقبة العمليات والتصرفات الخاصة بالعناصر الرئيسة في المشروع من أفراد لتحقيق أهداف المشروع المحددة بأحسن الطرق وأقل التكاليف (علي عبد المجيد، 1974، 15) .

- الرياضة : هي التدريب البدني بهدف تحقيق أفضل نتيجة ممكنة من المنافسة لا من أجل الفرد فقط وإنما من أجل الرياضة في حد ذاتها ( أمين أنور الخولي، 1996، 32) .

الإدارة الرياضية : عند كيلي وآخرون بأنها المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل الهيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويجية. (مصطفى حسين باهي وآخرون، 2006، 91) .

أما إجرائياً: توجيه كافة الجهود العاملين داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهداف المنظمة. وفي دراستنا هذه نقصد بها مديرية الشباب والرياضة.

## 7- الدراسات السابقة:

دراسة شريط الشريف محمد (2008) الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، هدفت إلى معرفة طبيعة الاتصال السائد في المنظمة و ربطه بمتغير الولاء. واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينة البحث عينة الإطارات الوسطى لمؤسسة سونالغاز (فرع عنابه) والبالغ عددهم 73 ، ولجأ إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستمارة كأداة للدراسة والمقسمة إلى جزئين، الجزء الأول يهدف إلى معرفة طبيعة لاتصال السائد في المؤسسة، و الجزء الثاني يقيس الولاء التنظيمي واعتمد الباحث على مجموعة من الأسئلة والتي أراد من خلالها البحث على دلالة العلاقة القائمة بين المتغيرات الشخصية والتي تشمل: السن والحالة العائلية، الأقدمين وطبيعة النشاط الممارس، ثم معرفة إن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات العينات الأربعة، ومن بين الأساليب الإحصائية التي استخدمها نذكر معامل كروم باخ لقياس الثبات، النسب المئوية لحساب عدد الموظفين حسب المتغيرات الديموغرافية ومعامل بيرسون لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة ، كما

استخدم اختبار الدلالة مربع كآي (ك2) لمعرفة تأثير العوامل الديمغرافية على الولاء التنظيمي، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

قلة استخدام الاتصالات الشفوية ماعدا في حالة الاتصالات التي تكون في نفس المستوى أو ما يسمى بالاتصال الأفقي. و ان اعتماد مؤسسة سونلغاز وبصفة كبيرة على الاتصالات الكتابية كونها يستطيع استعمالها كمرجع في حالة غموض الاتصال او عدم تنفيذ محتوى الرسالة.

فيما يتعلق بالكشف عن العلاقة بين أبعاد الاتصال والولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة، إذ و بعد القيام بالمعالجة الإحصائية تبين وجود علاقة ارتباطيه موجبة ضعيفة بين الاتصال الشفوي والولاء التنظيمي، ووجود علاقة موجبة متوسطة بين بعد الاتصال الكتابي والولاء التنظيمي.

و وجود علاقة موجبة متوسطة بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي وهذا ما تؤكدده قيمة المتوسط الحسابي لمعاملات الارتباط الخاصة بأبعاد الاتصال الأربعة قدرت ب0.56. أما بالنسبة للفرضيات الصفرية و بحساب كا 2 للسن و الحالة الاجتماعية و الأقدمية وطبيعة النشاط تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية بين فئات هذه المتغيرات مجتمعة، فهي لا تؤثر على مستوى الولاء التنظيمي، و بالتالي تم قبول هذه الفرضيات الصفرية.

**دراسة بوعطيط جلال الدين (2008)** الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي وهدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة الاتصال السائد بمؤسسة سونلغاز وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين. حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، و كانت عينة البحث على 49 عامل منفذ وتم اختيارها بطريقة عشوائية واعتمدت على الاستمارة كأداة بحث. ولقد جاءت نتائج الدراسة كما يلي: تم الكشف عن وجود نمطي الاتصال النازل والصاعد داخل مؤسسة سونلغاز وأهمية كل نمط في تحقيق الصيرورة التنظيمية للمؤسسة وانسياب المعلومة بين الإدارة والعمال. تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين. وكذلك نفس الشيء بالنسبة للاتصال الصاعد. و توصل الباحث من خلال دراسته إلى الاقتراحات التالية: إجراء دراسة لمعرفة اتجاهات كل من الهيئة العليا والدنيا من إداريين ومستخدمين نحو كل العمليات الإدارية الأخرى من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه ودورها في تحدد نمط الاتصال الفعال الذي يساعد على أداء جيد في المؤسسة- إجراء دراسة

مقارنة بين الإدارة بين إطارات الهيئة العليا والعمال المنفذين حول اتجاهاتهم نحو طبيعة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالأداء العام لكل العاملين.

**دراسة مارس هناء (2007)** أثر الاتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الإنجاز لدى العمال من خلال آراء إطارات و منفذي المؤسسة ، وهدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الاتصال التنظيمي على دافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة سونلغاز فرع جيجل وذلك من خلال معرفة مدى تأثير الاتصال التنظيمي الرسمي على انخفاض و زيادة دافعية الإنجاز عند عمال المؤسسة .وأعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، و اشتملت عينة البحث على عمال مؤسسة سونلغاز من الإطارات و المنفذين وتمثل (228) فردا منهم (51) إطار (177) عامل تحكم وتم اختيارهم عشوائيا. وتمثلت أداة الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات. ومن تم التوصل إلى النتائج التالية :

جود اتصال تنظيمي رسمي فعال بالمؤسسة مع تعدد قنواته، وان سبب انخفاض دافعية الإنجاز هو طول الخط الإداري و ليس الاتصال التنظيمي الرسمي.

وتوصل كذلك ان الاتصال التنظيمي الرسمي بالمؤسسة يساهم في الرفع من نسبة دافعية الإنجاز لحد ما،السبب الحقيقي في رفع نسبة هذا الدافع تعود إلى طبيعة العمل بالمؤسسة الذي ساعد على تنمية هذا الدفع و تطويره لدى أفراد العينة .ولقد قامت الباحثة بتقديم سلسلة من اقتراحات تمثلت أهمها في:- وضع برامج تكوين تهدف إلى رفع نسبة دافعية الإنجاز ، حيث يمكن استخدام هذه البرامج ليس في قطاع التعليم فقط بل تتعداه إلى المؤسسات الإنتاجية الأخرى.

**دراسة إيهاب أحمد عويضة (2008)** أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية، و هدفت هذه الدراسة لتحديد أثر العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية من خلال ربطه بعناصر محددة للرضا الوظيفي وذلك طبقاً للمتغيرات الشخصية و العوامل التي تعيق وجود ولاء تنظيمي في المنظمات الأهلية في محافظات غزة. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، و تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية بمحافظات غزة والتي عددها ( 1061 ) منظمة،

حيث طبقت هذه الدراسة على عينة قدرها ( 80 ) منظمة أهلية أي حوالي (6%) من مجتمع الدراسة الأصلي، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت 360 موظف تراوحت بين ( مدير المؤسسة، مدير الفرع، رئيس قسم أو منسق، وموظف إداري وفني، وعامل. و اعتمد في دراسته على الاستبانة لجمع البيانات و المعلومات. وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية: يوجد مستوى عالي من الولاء التنظيمي في المنظمات الأهلية بمحافظات غزة يقدر % 81 عبرت عنه العينة المستطلعة آراءها، و يوجد مستوى جيد نسبياً لإجمالي الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات الأهلية بمحافظات غزة يقدر %72 ووجود علاقة ايجابية بين عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة وبين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للموظفين في أعمالهم ومنظمتهم الأخرى. أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية بمحافظات قطاع غزة. وقد أوصت الدراسة إلى:

- ضرورة تعزيز الرضا عن الوظيفة من خلال العمل على تحسين نظام الأجور، ووضع نظام حوافز كذلك إعادة صياغة نظام الترقيات المطبق.
- تفعيل وتعزيز العلاقات الإنسانية بين العاملين في المنظمات وضرورة العمل على تحسين بيئة العمل ووضع نظام خاص يعالج مشاكل الموظفين وشكاويهم وتعزيز ثقافة الانتماء للعمل والولاء دراسة فرحاتي لويزة (2007) الاتصال الرسمي و علاقته بالحوافز المعنوية لدى عمال مطاحن الاوراس، و هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الحوافز المعنوية و الاتصال. و مدى تأثير الاتصال في العلاقات الإنسانية بين الإداريين. ومحاول التطرق إلى أهمية الحوافز المعنوية التي تقدم داخل المؤسسة الجزائرية، وكيف يكون الاتصال حافزا معنويا من جهة ويسمح بالتعرف على الحاجات الفعلية للأفراد والحوافز المعنوية التي تبلي هذه الاحتياطات من جهة ثانية وكذلك الاجتهاد في التوصل إلى الآليات و الوسائل التي من خلالها نستطيع تطوير و تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة الجزائرية، من خلال تحسين عملية الاتصال و نظام الحوافز.
- وفي هذه الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي ، وعينة الدراسة مكونة من عمال دائمين ومتعاقدين 37 حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية . وتمثلت أداة الدراسة على

الملاحظة و المقابلة و الاستمارة و السجلات و الوثائق كأداة لجمع المعلومات اللازمة و أهم النتائج التي توصل إليها الباحث: للاتصال دور مهم وأساسي داخل أي مؤسسة، فهو يعتبر العمود الفقري لها، كما يهدف دوماً إلى تحقيق التفاهم، والتناسق، والانسجام بين العمال في ما بينهم من جهة، وبين رؤسائهم من جهة أخرى، وهو يعتبر دوماً عملية متجددة ومستمرة، لا تقف عند وقت، أو مرحلة معينة، بل هي مستمرة باستمرار الحياة التنظيمية. أما عن الاتصال وعلاقته بالحوافز المعنوية، فهذه الأخيرة تعتبر من أهم العوامل التي تؤثر على أداء العامل، إذ أن وجود نظام تحفيز معنوي كفيلاً يجعل العامل أكثر فعالية لبذل طاقاته وقدراته في الوظيفة، وتعتبر كذلك بمثابة المحرك الذي يدفع العمال إلى الإبتقان والإبداع في العمل، لذلك وجب على المنظمة أن تحاول دائماً مراعاة الجانب الإنساني للعلاقات بين عمالها، وأن تهتم بالروح المعنوية لهم، كأن تقدم نظام حوافز فعال وعادل من جهة، ومن جهة أخرى تعزز العلاقات الإنسانية بالاتصالات الفعالة لأن هذه الأخيرة تعمل على حفظ هذه العلاقات، واستمرارها، ودفع التعاون إلى أقصى حد له بين العاملين، وتحفيزهم على أداء المهام الموكلة إليهم، وهم بهذا ينشدون إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية. وفي الأخير توصل الباحث إلى الاقتراحات التالية :

- استخدام حوافز مادية ومعنوية في صورة عطاء، وحوافز تشجيعية لمن يزاوِل الاتصال بفعالية.  
- لنظرة الموضوعية للاتصال، والثقة فيه كدعم إدارية تساعد على بلوغ الأهداف.  
**دراسة فائزة رويم (2010)** واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية . هدفت إلى التعرف عن مستوى الولاء التنظيمي للعمال في المؤسسات المهنية وما مدى اختلاف هذا المستوى تبعاً لمتغير الجنس والعمر وسنوات الخبرة. و اتبع الباحث في هذه البحث المنهج الاستكشافي الذي يتم فيه القيام بالدراسة في ظروفها الطبيعية كما هي في الواقع وتحليلها وتفسيرها. و تمثلت عينتها في 215 عامل بمؤسسات مهنية حكومية مختلفة تنوعت بين العاملين والعاملات بأعمار مختلفة وسنوات خبرة متفاوتة و تم اختيارها بطريقة عشوائية. و اعتمد في بحثه على مقياس من إعداد بورتن و زملائه من إعداد ترجمة الردايدة. و في الأخير توصلت إلى النتائج التالية: هناك مستوى متوسط من الولاء التنظيمي لدى العمال بالمؤسسات المهنية بمدينة ورقلة . ولا توجد

فروق دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي للعمال حسب الجنس وسنوات الخبرة و توجد حسب العمر. و فيما يخص الاقتراحات كانت على النحو التالي: تدعيم الولا التنظيمي للعمال بالمؤسسات المهنية و تعزيزه و البحث عن المشكلات التي تقف سبب في انخفاضه. الوقوف على العوامل المتحكمة فيه و البحث في هذا الموضوع بشكل أوسع وعلى عينات أكبر.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

نستنتج من خلال هذه الدراسات أن مجملها تناولت الاتصال الرسمي و الولاء التنظيمي على مستوى مؤسسات مختلفة النشاطات منها المؤسسات الاقتصادية و العمومية و العسكرية و كذلك المؤسسات المهنية ، بشكل منفصل و كلا على حدة و قد تفاوتت فيما بينها في تناول هذه المواضيع من زوايا مختلفة ، مستخدمين في ذلك المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب الحصر الكلي(الدراسة المسحية)،والبعض استخدم المنهج الوصفي فقط و المنهج الاستكشافي. معتمدين في ذلك على عينات عشوائية بسيطة ، فهناك من كانت عينة بحثه على القطاع العام و القطاع الخاص ، و المنظمات الأهلية ، و مجلس الشورى ، وهناك من وجه دراسته على العاملين في المؤسسات الإنتاجية كمؤسسة مطاحن الأوراس والمؤسسة الوطنية "سونلغاز". وهناك من قام بما على عينة من العاملين بالوزارة الداخلية و الأمن الوطني بقطاع غزة . و كذلك المؤسسات العمومية بمركب الرافعات و المحارف بالجزائر، و المؤسسات الحكومية المهنية لعمال. معتمدين في ذلك أدوات مختلفة لجمع البيانات والمعلومات، حيث ان اغلبها استخدمت أداة الاستبيان، ماعدا بعض الدراسات استخدمت المقياس،الملاحظة و المقابلة ، حيث تم تناولها في بيئات متنوعة منها المحلية(بالجزائرالعاصمة،ورقلة، باتنة،جيجل،عنابة)وبيئات عربية(غزة،الكويت،السعودية) . والملاحظ من هذا أن معظم هذه الدراسات تناولت الاتصال الرسمي و الولاء التنظيمي لكن ليس في المؤسسات الرياضية، وهذا كله شجع الباحث على محاولة التعرف على الاتصال الرسمي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

## 2- إجراءات الدراسة

## 2-1 المنهج المتبع في الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة و المعلومات المراد الحصول عليها استخدمنا المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، و بوصفها وصفاً دقيقاً و يعبر عنها تعبيراً كيفياً و كميًا. فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة و يوضح خصائصها أما التعبير الكمي فيعطيها وصفاً رقمياً دقيقاً يوضح مقدار هذه الظاهرة او حجمها و درجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى (عبيدات، 2001، 77). كما لا يقف هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من اجل استقصاء مظاهرها و علاقاتها المختلفة، بل يتعدى ذلك و صولا الى التحليل الموضوعي و التفسير الدقيق لتلك المعلومات للوصول الى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح (عساف، 1995، 51)

## 2-2 مجتمع وعينة الدراسة:

- مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من أفراد العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة و البالغ عددهم 41 عامل حسب معلومات مدير الشباب و الرياضة لسنة 2014  
جدول رقم (01) يبين مجتمع الدراسة

العدد	لمصالح
06	مصلحة التربية البدنية و الرياضية
07	مصلحة نشاطات الشباب
15	مصلحة التكوين و إدارة الوسائل
10	مصلحة الاستثمارات و التجهيزات
02	الأمانة
01	المدير
41	المجموع

- عينة الدراسة : تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة، و تتكون من 34 عامل بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، بنسبة قوامها 82.92 % من مجتمع الدراسة .

## 2-2-1 خصائص أفراد عينة البحث:

- حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية(%)
ذكر	25	73.5
أنثى	9	26.5
المجموع	34	100

يوضح الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس ،حيث أن عدد الذكور جاء في المرتبة الأولى ب(25) تكرار بنسبة (73.5%) ،ثم يليها عدد الإناث 9 تكرارات بنسبة مئوية(26%).

- حسب متغير السن:

الجدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

السن	التكرار	النسبة المئوية(%)
(28.18)	8	23.5
(38.28)	10	29.4
38 فما فوق	16	47.7
المجموع	34	100

يوضح الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير السن حيث يتضح أن الأفراد الذين أعمارهم 38 فما فوق هي النسبة الأكبر مقدرة ب (47.7%) تليها نسبة (29.4%) للذين أعمارهم من 28 إلى 38 سنة ،ثم تليها نسبة (23.5%) للذين أعمارهم من 18 إلى 28 سنة.

- حسب متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (4) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
إكمالي	4	11.8

ثانوي	15	44.1
جامعي	15	44.1
المجموع	34	100

يوضح الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي، وأن أكبر نسبة مسجلة في المجموع سجلت بالتساوي لدى كل من صنف ثانوي وصنف جامعي بنسبة قدرت ب(44.1%) في حين سجلت صنف إكمالي نسبة (11.8%) .

- حسب متغير الأقدمية :

الجدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية.

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	17	50.0
(10.5)	5	14.7
(15.10)	1	2.9
15 فما فوق	11	32.4
المجموع	34	100

يوضح الجدول أن لدى صنف أقل من 5 سنوات بنسبة (50%)، بالمقابل لدى صنف أكثر من 15 سنة بنسبة (32.4%) ، و لدى صنف من 5 إلى 15 سنة بنسبة (14.7%) ولدى صنف من 10 إلى 15 سنة بنسبة (2.9%) .

2- 3 حساب الخصائص السيكومترية للأداة:

تم إيجاد صدق المقياس باستخدام:

2-3-1 صدق مقياس الاتصال الرسمي :

أ- الصدق الظاهري: حيث تم عرض المقياس الاتصال الرسمي علي عدد من المحكمين، مشهود لهم بمستواهم العلمي وتجربتهم الميدانية في مجالات الدراسية ومناهج البحث العلمي لإبداء آرائهم حول مدى ملائمة وشمولية فقرات (عبارات) المقياس في قياس ما وضعت من

اجله، وكذلك اقتراح ما يروونه مناسباً من فقرات وأفكار جديدة، وفي ضوء ردود المحكمين قد أشارت النتائج إلى تحقيق الصدق الأبعاد التي يتضمنها المقياس الاتصال الرسمي .

#### ب- صدق الاتساق الداخلي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قمنا بتطبيقها على عينة قوامها 10 عمال بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، وذلك من أجل التعرف على مدى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة . بعد جمع الأداة من العينة قمنا بحساب معامل الارتباط " بيرسون " للتأكد من الصدق البنائي و الاتساق الداخلي و تحديد مدى تجانس الداخلي لها ، بين كل فقرة من فقرات الأداة والبعد الذي تنتمي إليه و كذا الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد الأداة . و الجدول رقم (06) و(7) يوضح ذلك .

#### -الاتساق الداخلي لعبارات محور الاتصال النازل.

جدول رقم (6): يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الاتصال النازل و الدرجة الكلية لفقراته.

محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1- تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر .	0.464	0.01
2- تعتبر الإشاعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات إليه	0.601	0.01
3- تتصل الإدارة بك خلال فترات منتظمة أثناء أدائك لعملك	0.627	0.01
4- كثيراً ما تتصل الإدارة بك بهدف تقديم قرارات و أوامر للتنفيذ فقط	0.701	0.01
5- تلجأ الإدارة إليك لطلب رأيك حول مسائل تخص عملك	0.616	0.01
6- تتلقى التعليمات المباشرة من طرف الأعلى رتبة	0.451	0.01
7- تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب.	0.458	0.01
8- المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تفهم بسهولة	0.715	0.01
9- عدم استخدام الإدارة نظاماً اتصالياً إلكترونياً جيداً.	0.420	0.05
10- لا تصلك المعلومات إلا من طرف العمال.	0.422	0.05

0.01	0.550	11-تصلك المعلومات عن طريق الزملاء.
0.01	0.684	12-عدم وضوح القواعد و اللوائح المنظمة للعمل في الاتصالات
0.01	0.617	13-البرامج التكوينية داخل مؤسستك لا تساعدك على أداء عملك بكفاءة.
0.01	0.568	14-المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر لا تساعدك على الدقة في أداء عملك.
0.05	0.339	15-الإعلانات (الملصقات)ليست وسيلة هامة في مؤسستكم لإيصال التعليمات لك بسرعة.
0.05	0.343	16-الهاتف وسيلة من وسائل اتصال الإدارة بك.
0.05	0.351	17-الانترنت وسيلة من وسائل اتصال الإدارة بك.
0.01	0.683	18-الفاكس وسيلة من وسائل اتصال الإدارة بك.

الجداول يبين معاملات بين كل فقرة الاتصال النازل و الدرجة الكلية لفقراته ،حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.339-0.715) ،حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01-0.05) . و بذلك فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

- الاتساق الداخلي لعبارات محور الاتصال الصاعد.

جدول رقم (7): يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الاتصال الصاعد و الدرجة الكلية لفقراته.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارات
0.05	0.435	19-تتصل بالإدارة من خلال مسئولك المباشر.
0.01	0.491	20-تعتبر النقابة وسيلة هامة لإيصال انشغالاتك إلى الإدارة.
0.05	0.377	21-تفضل المقابلة الفردية مع المدير لطرح مشاكل عملك.
0.05	0.341	22-نادرا ما تلجا إلى صندوق الشكاوي لإيصال انشغالاتك
0.05	0.435	23-تستغل اجتماعك بالإدارة لتحسيس بصعوبة عملك.
0.01	0.438	24-لا يتم الاتصال بالإدارة إلا في أوقات العمل.
0.05	0.356	26-الإدارة مهتمة باستقبال العمال للاستماع إلى شكاويهم.

0.05	0.391	27-التشويش و الضوضاء أثناء القيام بعملية الاتصال.
0.01	0.562	28-لا يتم الاعتماد على الاتصال الشخصي من طرف العمال
0.01	0.626	29-تصلك المعلومة من طرف العمال.
0.01	0.581	30-اتصال دائم مع الإدارة لتزويدهم بمعلومات حول العمل.
0.05	0.415	31- كثيرا ما نحل المشاكل المتعلقة بأداء عمالك من خلال اتصالك بالإدارة.
0.05	0.379	32- تتصل بالإدارة من اجل رفع مستوى أدائك.
0.01	0.552	33-اهتمام الإدارة باقتراحاتك المتعلقة بأداء عمالك زاد من خلاصك في العمل.
0.05	0.403	34- لا تشارك في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة.
0.01	0.436	35-تعتبر أن اتصالك بالإدارة عملية فعالة تحقق من خلالها رفع مستوى أدائك لعملك.
0.05	0.387	36-الإدارة لا تقوم بتبادل المعلومات و إنجاز الأعمال بين العمال.

الجدول يبين معاملات بين كل فقرة الاتصال النازل و الدرجة الكلية لفقراته ،حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.626-0.341) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01-0.05) و بذلك فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

## 2-3-2 صدق مقياس الولاء التنظيمي :

واستخدمنا طريقتين لقياس الصدق لمقياس الولاء التنظيمي لدى العاملين في الإدارة الرياضية :

### أ- الصدق الظاهري:

حيث تم عرض المقياس الولاء التنظيمي علي عدد من المحكمين، مشهود لهم بمستواهم العلمي وتجربتهم الميدانية في مجالات الدراسية ومناهج البحث العلمي لإبداء آرائهم حول مدى ملائمة وشمولية فقرات (عبارات) المقياس في قياس ما وضعت من اجله،وكذلك اقتراح ما يروونه مناسبة من فقرات وأفكار جديدة،وفي ضوء ردود المحكمين قد أشارت النتائج إلي تحقيق الصدق الأبعاد التي يتضمنها المقياس الولاء التنظيمي .

### ب. صدق الاتساق الداخلي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قمنا بتطبيقها على عينة قوامها 10 عامل بمديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة ، وذلك من أجل التعرف على مدى الاتساق الداخلي لأداة

الدراسة . بعد جمع الأداة من العينة قمنا بحساب معامل الارتباط " بيرسون " للتأكد من الصدق البنائي و الاتساق الداخلي و تحديد مدى تجانس الداخلي لها ، بين كل فقرة من فقرات الأداة والبعد الذي تنتمي إليه و كذا الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد الأداة، و الجدول رقم (08) يوضح ذلك .

جدول رقم (08): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الولاء التنظيمي و الدرجة الكلية لفقراته.

البنود	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1-لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المؤسسة التي أعمل بها.	0.752	0.01
2-أشعر بالاعتزاز حينما أتحدث عن مؤسستي مع الآخرين.	0.365	0.05
3-أنظر إلى المشكلات التي تواجهها على أنها جزء من مشكلاتي الشخصية.	0.651	0.01
4-يصعب علي الالتحاق بمؤسسة جديدة، والانتماء إليها كما هو الحال مع هذه المؤسسة.	0.578	0.01
5- لا أشعر بوجود جو أخوي في هذه المؤسسة .	0.374	0.05
6-لا أعتقد أن الموظف يجب أن يظهر ولاء دائما للمؤسسة التي يعمل فيها.	0.423	0.05
7- ليس لهذه المؤسسة مكانة عالية في نفسي.	0.434	0.05
8-أنا لا أخشى مما يمكن أن يحدث لي إذا تركت وظيفتي الحالية دون ان تكون هناك وظيفة أخرى متاحة	0.524	0.01
9-أشعر بالخوف من ترك العمل في المؤسسة لصعوبة لحصول على عمل آخر.	0.388	0.05
10-سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في المؤسسة .	0.521	0.01
11-إن بقائي في المؤسسة نابع من حاجتي للعمل فيها.	0.495	0.01
12-أشعر أن ليس لدي خيارات محدودة لأن أفكر في ترك العمل.	0.403	0.05
13-يصعب علي ترك عملي في المؤسسة .	0.555	0.01
14-تقدم لي المؤسسة مزايا لا تتوافر في مؤسسات أخرى مقابلة لها.	0.455	0.01
15-مستعد لبذل أكثر مما هو أربط المؤسسة المطلوب مني لأساعد على نجاح	0.350	0.05

المؤسسة		
16-	0.620	0.01
17-	0.517	0.01
18-	0.684	0.01
19-	0.423	0.05
20-	0.597	0.01
21-	0.586	0.01
22-	0.712	0.01
23-	0.714	0.01
24-	0.616	0.01

الجدول يبين معاملات بين كل فقرة الاتصال النازل و الدرجة الكلية لفقراته ،حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.350-0.752) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01-0.05) و بذلك فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

### 2-3-3 ثبات الأداة:

تم قياس الثبات لمقياس الاتصال الرسمي ومقياس الولاء التنظيمي و ذلك بحساب معامل "ألفا كرونباخ" لكل مقياس على حدى و هذا باستعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

جدول رقم (9) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمقياس الاتصال الرسمي و الولاء التنظيمي.

المقياس	عدد الفقرات	الثبات
الاتصال الرسمي	36	0.76
الولاء التنظيمي	24	0.75

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مقياس ، حيث تراوحت بين (0.75-0.76) و بلغ حدها الأعلى في "مقياس الاتصال الرسمي" أما حدها الأدنى في "مقياس الولاء التنظيمي" وقد بلغت قيمة جميع فقرات المقياس (0.79) و هو معامل ثبات مرتفع و عليه يكون المقياس قابلا للتوزيع ، كما يكون الباحث قد تأكد من صدق و ثبات أداة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة النتائج.

ولتأكد أكثر استعمالنا الطريقة التجزئة النصفية:

جدول رقم(10) يوضح نتائج الطريقة التجزئة النصفية لمقياس الاتصال الرسمي و الولاء التنظيمي:

المقياس	عدد العبارات	التجزئة النصفية	معامل الثبات
مقياس الاتصال الرسمي	36 عبارة	18 عبارة	0.785
		18 عبارة	0.551
مقياس الولاء التنظيمي	24 عبارة	12 عبارة	0.642
		12 عبارة	0.771

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الثبات لنصفي مقياس كان عالي و هذا يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة مقبولة من الثبات ما يطمئن على إمكانية تطبيقها على عينة الدراسة و مباشرة إجراء الدراسة الميدانية.

## 2-4 أدوات جمع البيانات:

حيث اعتمدنا في هذه الدراسة على مقياسين لجمع البيانات و المعلومات :

### 2-4-1 مقياس الاتصال الرسمي:

تم بناءه من خلال القراءات النظرية و بعض المقاييس و الدراسات سابقة كدراسة بو عطيط جلال الدين (2008). و قمنا بتكليفه على البيئة الجزائرية بإجراء بعض التعديلات على بعض

العبارات حتى تتلاءم مع عينات الدراسة. و يحتوي على 36 عبارة مقسمة إلى محورين وكل محور يتضمن 18 عبارة .

المحور الأول : الاتصال الرسمي النازل و يتضمن (3) أبعاد:

-البعد الأول: القرارات و التعليمات ، و تضمنت على عبارات ايجابية (1-3-5) و عبارات سالبة (2-4-6) .

-لبعد الثاني: انسياب المعلومات، و تضمنت على عبارات ايجابية (7-8-11) و عبارات سالبة (9-10-12) .

-البعد الثالث : وسائل الاتصال ، و تضمنت على عبارات ايجابية (16-17-18) وعبارات سالبة (13-14-15) .

المحور الثاني: محور الاتصال الرسمي الصاعد يتضمن (3) ابعاد :

-البعد الأول: وسائل الاتصال ، و تضمنت على عبارات ايجابية (19-21-22) و عبارات سالبة (20-23-24) .

-البعد الثاني: وصول المعلومات، و تضمنت على عبارات ايجابية (25-26-27) و عبارات سالبة (28-29-30) .

-البعد الثالث : تقبل الاقتراحات من العمال، و تضمنت على عبارات ايجابية (31-33-35) وعبارات سالبة (32-34-36) .

و يحتوي المقياس على مفتاح الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل عبارة ،أي على مقياس "ليكرت الثلاثي"نسبة لعالم "رينسيس ليكرت"،

جدول رقم(11) يبين درجات المقياس لمحور الاتصال الرسمي .

الاتصال الرسمي	موافق	محايد	غير موافق
العبارات الموجبة	03	02	01
العبارات السالبة	01	02	03

**2-4-2 مقياس الولاء التنظيمي:**

اعتمدنا على مقياس الذي طوره كل من آلن و ماير (1990) لقياس الولاء التنظيمي و الذي عدله إلى العربية "عبد الفتاح صالح خليفات" (2009). وقمنا بتكليفه على البيئة الجزائرية بإجراء بعض التعديلات على بعض العبارات و يحتوي على 24 عبارة مقسمة إلى ثلاثة أبعاد .

-البعد الأول: الولاء التنظيمي العاطفي و تضمنت على عبارات ايجابية (1-2-3-4) وعبارات سالبة (5-6-7-8) .

-البعد الثاني: الولاء التنظيمي المستمر و تضمنت على عبارات ايجابية (12-13-14-15) وعبارات سالبة (9-10-11-16) .

-البعد الثالث: الولاء التنظيمي المعياري ، و تضمنت على عبارات ايجابية (17-19-21-22) وعبارات سالبة (18-20-23-24) .

و يحتوي المقياس على مفتاح الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل عبارة ،أي على مقياس " ليكرت الثلاثي " نسبة لعالم "رينسيس ليكرت"،جدول رقم(12) يبين درجات المقياس لمحور الولاء التنظيمي .

**2-4-3 كيفية تطبيق و تفرغ المقياس:**

بعد التأكد من الصدق و الثبات المقياسين قمنا بتوزيع لأداة على أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 41 بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة في يوم الثلاثاء 22 أفريل 2014 ، و ذلك للإجابة على عبارات الأداة، وبعد يوم قمنا بجمع الأداة من أفراد عينة الدراسة ،بدأنا مباشرة بتبويب و ترميز كل الاستمارات المسترجعة و البالغ عددها 34 استمارة .

**2-4-4 الأساليب الإحصائية:**

لقد تم استخدام برنامج الرزم الاحصائية (spss) للإجابة على تساؤلات الدراسة بتفريغ النتائج المحصل عليها من أفراد عينة الدراسة في هذا البرنامج بإتباع الخطوات الصحيحة

-معامل الثبات الفا كرونباخ 's alpha cronbach لمعرفة ثبات العبارات .

-التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة.

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس مدى اتساق و عدم التشتت.

- معامل الثبات كرونباخ (لقياس فقرات الاستبيان) وطريقة التجزئة النصفية معامل ارتباط بيرسون.
- معامل الارتباط سيرمان براون للبحث في العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- تحليل التباين الأحادي one way.anova لحساب الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية (السن - المستوى التعليمي - سنوات الخبرة).
- اختبارات t-test لحساب الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس.

## 2-5 عرض ومناقشة النتائج:

- 2-5-1 عرض نتائج الاتصال الرسمي و الولاء التنظيمي لدى العاملين بالإدارة الرياضية: لعرض نتائج الفرضية العامة تم استخدام معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للاتصال الرسمي والدرجة الكلية للولاء التنظيمي، والجدول رقم (1) يوضح نتائج علاقة الاتصال الرسمي و الولاء التنظيمي لدى العاملين في الإدارة الرياضية.

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العينة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
الاتصال الرسمي	3.662	0.445	34	0.144	غير دالة
الولاء التنظيمي	3.546	0.391			

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي للاتصال الرسمي لدى أفراد العينة ( 3.662 ) بانحراف معياري قوامه (0.445) بينما الولاء التنظيمي قد بلغ متوسطه الحسابي ب (3.546) و انحراف معياري قوامه (0.391) ، و ان معامل الارتباط بين الاتصال الرسمي و الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة البحث فقد بلغ بنسبة (0.144) وهي

قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة 0.05. و منه نستنتج أنه توجد علاقة إرتباطية ضعيفة لا ترتقي عند الدلالة الإحصائية عند مستوى 0.05 بين الاتصال الرسمي و الولاء التنظيمي لدى العمال في الإدارة الرياضية.

#### - مناقشة النتائج:

من خلال النتائج المتوصل إليها نستنتج أنه توجد علاقة إرتباطية طردية ضعيفة لا ترتقي عند الدلالة الإحصائية عند مستوى 0.05، و من جهة أخرى نوع العلاقة الموجبة المتحصل عليها تدل انه كلما زاد الاتصال الرسمي زاد الولاء التنظيمي لدى العاملين في الإدارة الرياضية أو العكس كلما نقص الاتصال الرسمي نقص الولاء التنظيمي لدى العاملين. و على هذا الأساس و بالرجوع إلى الخلفية النظرية و الدراسات السابقة يرى الباحث أن الاتصال الرسمي هو سلسلة اتصالات مباشرة بين مرسل الرسالة و المستقبل لها، و يتخذ هذا النوع من الاتصالات عدة أشكال، و من أهمها الاتصال اللغوي و غير الشفوي، و تتم هذه الاتصالات داخل خطوط السلطة الرسمية في إطار البناء التنظيمي الذي يحدد قنوات الاتصال الرسمية و مجاريها، و تأخذ هذه الاتصالات اتجاهين أساسيين للاتصالات الصاعدة و النازلة. كما يهدف دوما إلى تحقيق التفاهم و التناسق و الانسجام بين العمال فيما بينهم من جهة، و بين رؤسائهم من جهة أخرى، كما أشار إليه العالم "بارناد" أن الاتصال التنظيمي من الوظائف الهامة لأي منشأة والذي يتطلب التنسيق بين الإطار الرسمي و تقبل الجانب الغير رسمي مع اختيار الأشخاص. فمن خلال استجابات أفراد عينة الدراسة لبعدي الاتصال الرسمي و الولاء التنظيمي تبين لنا انه توجد علاقة إرتباطية طردية ضعيفة بين نمطي الاتصال الرسمي و الولاء التنظيمي لدى العاملين في الإدارة الرياضية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة، ضمن علاقات الإدارة مع عمالها سواء كان الاتصال من طرف الإدارة بعمالها من خلال المشرف المباشر أو عن طريق الاجتماعات و استغلال العمال لهذه الأخيرة في إيصال انشغالهم، وهذا يساعد على تحقيق جو و مناخ تنظيمي يساعد على السير الحسن لكل نشاطات المؤسسة و انسياب المعلومات سواء كانت نازلة أو صاعدة. و بذلك تتحقق صحة الفرضية العامة. و هذه النتائج تتفق مع

نتائج دراسة شريط الشريف محمد (200) على وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين الاتصال الشفوي السائد في مؤسسة سونلغاز والولاء التنظيمي .

2-5-2: عرض نتائج الاتصال النازل و الولاء التنظيمي لدى العاملين في الإدارة الرياضية.

للإجابة على التساؤل الأول تم استخدام معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للاتصال الرسمي النازل والدرجة الكلية للولاء التنظيمي، والجدول رقم (2) يوضح نتائج العلاقة لمحور الاتصال الرسمي النازل ومحور الولاء التنظيمي لدى العاملين في الإدارة الرياضية.

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العينة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة 0.05
الاتصال النازل	3.733	0.473	34	0.200	غير دال
الولاء التنظيمي	3.546	0.386			

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي للاتصال الرسمي النازل لدى أفراد عينة البحث قد بلغ ( 3.733) بانحراف معياري قوامه (0.473)، بينما الولاء التنظيمي بلغ متوسطه الحسابي ب (3.546) و انحراف معياري قوامه (0.391). أما فيما يخص معامل الارتباط بين الاتصال الرسمي و الولاء التنظيمي فقد بلغ بنسبة (0.200) عند مستوى الدلالة 0.05. و منه نستنتج أنه توجد علاقة ارتباطية طردية ضعيفة لا ترتقي عند الدلالة الإحصائية عند نسبة 95% بين الدرجة الكلية للاتصال الرسمي النازل والدرجة الكلية للولاء التنظيمي.

- مناقشة النتائج:

من خلال هذه النتائج المتوصل إليها نستنتج أنه توجد علاقة ارتباطية طردية ضعيفة لا ترتقي إلى الدلالة الإحصائية عند مستوى 0.05 . و من جهة أخرى نوع العلاقة الموجبة المتحصل عليها تدل انه كلما زاد الاتصال الرسمي النازل زاد الولاء التنظيمي لدى العاملين في الإدارة الرياضية و العكس صحيح كلما نقص الاتصال الرسمي النازل نقص الولاء التنظيمي لدى العاملين في الإدارة الرياضية .

مما يدل أن الاتصال النازل في مؤسسة مديرية الشباب و الرياضة يضمن القرارات و التعليمات و انسياب المعلومات من طرف الإدارة و استخدام وسائل الاتصال لإيصال التعليمات للعاملين ، و يرى الباحث من خلال النظريات الخلفية و الدراسات السابقة أن الاتصال الرسمي النازل ليس بالضرورة أن يكون الاتصال شفويا فقط يكون مكتوبا، مرثيا أو أي شكل آخر، و المعلومات التي تناسب من أعلى هرم السلطة إلى أسفله غالبا ما عرضة للتحريف و سوء الفهم، كما يشير إلى ذلك نيوبورت . و لهذا يجب دائما متابعة هذه المعلومات و الحصول على ردود فعل معينة على شكل تغذية عكسية للتأكد من وصول هذه التعليمات و فهمها بشكل صحيح . وهذا ماذهب إليه كذلك صلاح الشنواني(1999) في كتابه إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية في أن القدرة على الاتصال تعني القدرة على نقل المعلومات وتحقيق فهم مشترك بين القائم بالاتصال والطرف الأخر الموجهة إليه رسالة معينة ويكون الاتصال ناجحا إذا ترتب عليه ردود فعل ايجابية.

و هذا ما أكدته دراسة " بوعطيط جلال الدين " (2008) أن الاتصالات النازلة ودورها الهام في إيصال التعليمات والأوامر إلى العمال في الوقت المناسب مع الفهم الجيد لطبيعة تلك المعلومات والقرارات، مما يساعد العمال على فهم ماذا تريد الإدارة منهم؟ طريقة تأدية مهامهم والدقة والسرعة في الأداء، مما يحقق الغرض من اتصال الإدارة بعمالها.

فمن خلال استجابات أفراد عينة الدراسة لبعدي الاتصال الرسمي النازل و الولاء التنظيمي بمديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة تبين لنا انه توجد علاقة ارتباطية مما يؤكد صحة الفرضية.

و أن نتائجنا تتفق مع ما ذهبت إليه دراسة شريط الشريف محمد (2008) وجود علاقة ارتباطية موجبة بين بعد الاتصال الكتابي و الولاء التنظيمي، و قلة استخدام الاتصالات الشفوية ما عدا في حالة الاتصالات التي تكون في نفس المستوى أو ما يسمى بالاتصال الأفقي .

## 2-5-3: عرض نتائج الاتصال الصاعد و الولاء التنظيمي لدى العاملين في الإدارة

### الرياضية

للإجابة على التساؤل الثاني تم استخدام معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للاتصال الرسمي الصاعد والدرجة الكلية للولاء التنظيمي،

و الجدول رقم (3) يوضح نتائج العلاقة الاتصال الرسمي الصاعد و الولاء التنظيم لدى العاملين في الإدارة الرياضية.

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العينة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الاتصال الصاعد	3.591	0.299	34	-0.032	غير دالة
الولاء التنظيمي	3.546	0.391			

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي للاتصال الرسمي الصاعد لاستجابات أفراد عينة البحث قد بلغ ( 3.591 ) بانحراف معياري قوامه (0.299)، بينما الولاء التنظيمي بلغ متوسطه الحسابي ب (3.546) و انحراف معياري قوامه (0.391) . أما فيما يخص معامل الارتباط بين الاتصال الرسمي و الولاء التنظيمي فقد بلغ بنسبة (-0.032) عند مستوى الدلالة 0.05. و منه نستنتج أنه توجد علاقة ارتباطية عكسية ضعيفة لا ترتقي عند الدلالة الإحصائية عند مستوى 0.05 بين الدرجة الكلية للاتصال الرسمي النازل والدرجة الكلية للولاء التنظيمي.

**- مناقشة النتائج:**

و من خلال النتائج المتحصل عليها نستنتج أنه توجد علاقة ارتباطية عكسية ضعيفة لا ترتقي عند الدلالة الإحصائية عند مستوى 0.05 بين الدرجة الكلية للاتصال الرسمي النازل والدرجة الكلية للولاء التنظيمي. و من جهة أخرى نوع العلاقة السالبة المتحصل عليها تدل على انه كلما زاد الاتصال الرسمي الصاعد نقص الولاء التنظيمي لدى العاملين في الإدارة الرياضية و العكس صحيح كلما نقص الاتصال الرسمي الصاعد زاد الولاء التنظيمي لدى العاملين في الإدارة الرياضية. ومن خلال الدراسات السابقة و الخلفية النظرية تبين لنا ان الاتصال الصاعد يعطي المرؤوس لرئيسه بيانات عن عمله، و المشاكل التي تصادفه في العمل و التي تستدعي تدخل السلطات العليا لحلها، وتكون هذه المعلومات في شكل تقارير التقدم ، و الشكاوي لكن في كثير من الأوقات تتعدى وظيفة الاتصالات الصاعدة التبليغ من المرؤوس للرئيس عما يحدث في المستويات الدنيا لهرم المنظمة. وهذا ما اشار اليه كل منشستر برنالد و ماري باركر فوليت على أهمية الاتصالات الصاعدة ، بل أكدوا ان القيادة تتمثل في قبول التعليمات الصادرة إليهم طوعيا و عن قناعة أكثر منه بسبب سلطة الرؤساء في إصدار القرارات اللازمة للمستويات التنفيذية .

فمن خلال استجابات أفراد عينة الدراسة لبعدي الاتصال الرسمي الصاعد و الولاء التنظيمي بمديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة تبين لنا انه توجد علاقة ارتباطية مما يؤكد صحة الفرضية. مما يدل أن الاتصال الصاعد في مؤسسة مديرية الشباب و الرياضة يضمن وسائل الاتصال ووصول المعلومات ، و تقبل الاقتراحات من العمال .وأن لديهم الحرية في الاتصال بالإدارة في أي وقت من الأوقات و هذا ما أدى بهم إلى عدم الاهتمام بالنقابة و صندوق الشكاوي للتحسيس بصعوبة العمل و إيصال انشغالاتهم إلى الإدارة .

**2-5-4: عرض نتائج الاتصال الرسمي و الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات التالية**

( الجنس، السن، المستوى التعليمي، الاقدمية في العمل).

و للإجابة على هذا التساؤل لابد من الإجابة على دراسة كل متغير على حدا .

## 1- عرض نتائج متغير الجنس :

للتعرف على دلالة الفروق في الاتصال الرسمي و الولاء التنظيمي وفقا لمتغير الجنس، قام الباحث باستخدام الاختبار "ت" للاتصال الرسمي النازل و الاتصال الرسمي الصاعد و الولاء التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب و الرياضة.

جدول رقم(4) يوضح نتائج الاتصال الرسمي و الولاء التنظيمي لدى الجنسين للعاملين في الإدارة الرياضية.

المتغيرات	جنس	عينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت المحسوبة	ت الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة 0.05
الاتصال النازل	ذكر	25	68.56	7.864	-1.577	2.03	32	غير دال
	أنثى	9	63.44	9.645				
الاتصال الصاعد	ذكر	25	64.76	5.254	-0.200	2.03	32	غير دال
	أنثى	9	64.33	6.103				
الولاء التنظيمي	ذكر	25	85.04	10.616	0.079	2.03	32	غير دال
	أنثى	9	85.33	5.172				
الدرجة الكلية	ذكر	25	378.36	27.015	-1.056	2.03	32	غير دال
	أنثى	9	367.33	26.372				

نلاحظ من الجدول أعلاه ان متوسط الحسابي للاتصال النازل عند الذكور 68.56 و انحراف معياري قوامه 7.864 ، و عند الاناث متوسط حسابي 63.44 و انحراف معياري قوامه 9.645 بينما قيمة "ت" المحسوبة -1.577 ، و قيمة "ت" الجدولة 2.03 . ومنه نستنتج ان "ت" المحسوبة اقل من "ت" الجدولة مما يدل ان هذه الفروق السالبة لا ترتقي للدلالة الإحصائية عند المستوى 0.05 . بمعنى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في

استجابات أفراد عينة حول الاتصال النازل لدى العمال في الإدارة الرياضية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة تعزى لمتغير الجنس.

اما بالنسبة للاتصال الصاعد نلاحظ من الجدول أعلاه ان متوسط حسابي عند الذكور 64.33 و انحراف معياري قوامه 6.103 . بينما المتوسط الحسابي عند الاناث 64.76 و انحراف معياري 5.254 ، و قيمة "ت" المحسوبة -0.200 ، و قيمة "ت" الجدولة 2.03 . ومنه نستنتج ان "ت" المحسوبة اقل من "ت" الجدولة مما يدل ان هذه الفروق السالبة لا ترتقي للدلالة الإحصائية عند المستوى 0.05 . بمعنى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة حول الاتصال الصاعد لدى العمال في الإدارة الرياضية بمديرية الشباب و الرياضة تعزى لمتغير الجنس . اما بالنسبة للولاء التنظيمي نلاحظ من الجدول ان متوسط الحسابي عند الذكور 85.04 ، و انحراف معياري 10.61 . و عند الاناث متوسط حسابي 85.33 ، و انحراف معياري 5.172 ، بينما قيمة "ت" المحسوبة 0.79 و قيمة "ت" الجدولة 2.03 . ومنه نستنتج ان "ت" المحسوبة اقل من "ت" الجدولة مما يدل ان هذه الفروق لا ترتقي للدلالة الإحصائية عند المستوى 0.05 . بمعنى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة حول لولاء التنظيمي لدى العمال في الإدارة الرياضية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة تعزى لمتغير الجنس .

- اما بالنسبة للدرجة الكلية للاتصال الرسمي و الولاء التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب و الرياضة تعزى لمتغير الجنس فإنه من خلال الجدول نلاحظ متوسط الحسابي عند الذكور 378.36 و انحراف معياري 27.015 ، و عند الاناث متوسط حسابي 367.33 و انحراف معياري 26.372 . بينما قيمة "ت" المحسوبة -1.056 و قيمة "ت" الجدولة 2.03 . ومنه نستنتج ان "ت" المحسوبة اقل من "ت" الجدولة مما يدل ان هذه الفروق لا ترتقي للدلالة الإحصائية عند المستوى 0.05 . بمعنى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة حول الاتصال الرسمي و الولاء التنظيمي لدى العمال في الإدارة الرياضية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة تعزى لمتغير الجنس .

**- مناقشة النتائج:**

من خلال نتائج الدراسة نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتصال الرسمي و الولاء التنظيمي لدى العمال في الإدارة الرياضية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة تعزى لمتغير الجنس. مما يدل علي انه لا فرق بين الإناث و الذكور في العمل داخل المؤسسة سواء من ناحية المعنوية او المادية فكلا الفئات لهم نفس المرتبة لأن التجانس بين الجنسين يهدف إلى نقل و تحويل الأفكار عبر القنوات الرسمية لهدف خلق التماسك في وحدات التنظيم و تحقيق أهداف المنظمة مهما كانت طبيعتها. و بالتالي هذه النتائج تنقي صحة الفرضية التي نصت على انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاتصال الرسمي و الولاء التنظيمي تعزى لمتغيرات الجنس . و هذه النتائج سايرت ما توصلت إليه نتائج دراسة فايزة روم (2010) حيث لم تجد فروق بين الجنس في الولاء حيث أوضحت أن الولاء لا يرتبط بجنس الفرد بل يرتبط بقدراته وإمكاناته وتكيفه مع المهنة وتوافقه مع أهدافها وقيمها و ارتياحه ورضاه عما تقدمه له من إشباع لحاجاته ورغباته وأهدافه. مما يجعله يكن لها حبا و ارتباطا وتشبها بها فيصبح الموظف على استعداد لبذل درجة عالية من الجهد لصالح المنظمة و قبول أهدافها و الرغبة القوية في البقاء فيها . و كذلك هذه النتائج لم تساير مع ما توصلت إليه دراسة " لينة حسام المحتسب" (2007) التي أشارت إلى وجود فروق دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 بين استجابات موظفي البنوك في درجة الولاء تعزى لمتغير الجنس ، حيث يتضح أن الفروق لصالح الموظفون الذكور الذي كانت درجة الولاء عندهم أعلى منها لموظفات الإناث وقد يعود السبب في ذلك إلى انخفاض العوائد بالإضافة إلى الأعباء و المسؤوليات الاجتماعية التي تقع على عاتق الإناث.

**2- عرض نتائج متغير السن :**

للتعرف على دلالة الفروق في الاتصال الرسمي و الولاء التنظيمي وفقا لمتغير السن، قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي للاتصال الرسمي (النازل و الصاعد) و الولاء التنظيمي.

جدول رقم (5) يبين نتائج تحليل التباين للفروق في الاتصال الرسمي النازل و الاتصال الرسمي الصاعد و الولاء التنظيمي تبعا لمتغير للسن.

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف ودالاتها عند 0.05
الاتصال النازل	بين المجموعات	59.221	2	29.611	0.392 غير دالة
	داخل المجموعات	2342.337	31	75.559	
الاتصال الصاعد	بين المجموعات	36.727	2	18.364	0.615 غير دالة
	داخل المجموعات	925.038	31	29.840	
الولاء التنظيمي	بين المجموعات	85.317	2	42.658	0.467 غير دالة
	داخل المجموعات	2834.213	31	91.426	
الدرجة الكلية	بين المجموعات	486.470	2	243.235	0.322 غير دالة
	داخل المجموعات	23397.913	31	754.771	
"ف" الجدولية (3.315) عند مستوى الدلالة الإحصائية $0.05 \leq$					

نلاحظ من الجدول انه توجد فروق بين المجموعات و داخل المجموعات لدى الاتصال النازل عند "ف" المحسوبة المقدرة 0.392 لكن هذه الفروق لا ترتقي للدلالة الإحصائية عند المستوى 0.05. ونلاحظ كذلك انه توجد فروق بين المجموعات و داخل المجموعات لدى

الاتصال الصاعد عند "ف" المحسوبة المقدرة 0.615 لكن هذه الفروق لا ترتقي للدلالة الإحصائية عند المستوى 0.05. ونلاحظ كذلك انه توجد فروق بين المجموعات و داخل المجموعات لدى الولاء التنظيمي عند "ف" المحسوبة المقدرة 0.476 لكن هذه الفروق لا ترتقي للدلالة الإحصائية عند المستوى 0.05.

ونلاحظ من الجدول أعلاه انه توجد فروق بين المجموعات و داخل المجموعات لدى الدرجة الكلية للاتصال الرسمي و الولاء التنظيمي عند "ف" المحسوبة المقدرة 0.322 لكن هذه الفروق لا ترتقي للدلالة الإحصائية عند المستوى 0.05. لان قيمة "ف" المحسوبة أصغر من قيمة "ف" الجدولية 3.315. ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a = 0.05) لاستجابات أفراد العينة حسب متغير السن (28.18) (38.28) (38 فما فوق) لدى الاتصال الرسمي و الولاء التنظيمي لدى العمال في الإدارة الرياضية تعزى لمتغير السن .

#### -مناقشة النتائج :

من خلال هذه النتائج المتحصل عليها نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة حول الاتصال الرسمي و الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات السن . مما يدل علي انه لا فرق بين الفئات العمرية في العمل داخل المؤسسة سواء من ناحية فئة الشباب أو فئة الراشدين أو بالنسبة لفئة الكهول ، فكلا هاته الفئات لها هدف واحد و هو خدمة المنظمة و الاحترام المتبادل بينهم من جهة و بين الإدارة من جهة أخرى و الاستدلال بأراء الفئات ذوي الخبرة و الفئة حديثة التوظيف من اجل تقدم و صيرورة المنظمة مما يدعم الولاء بصورة أفضل ، وهذا ما يفسر عدم وجود تأثير للسن على الولاء التنظيمي لدى العمال داخل مديرية الشباب و بالتالي هذه النتائج تنقي صحة الفرضية التي نصت على انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة البحث حول الاتصال الرسمي و الولاء التنظيمي تعزى لمتغيرات السن .

و لعل هذه النتيجة تتفق مع ما أشارت إليه دراسة شريط الشريف محمد (2008) التي كشفت عن عدم وجود فروق في الاتصال و الولاء تبعاً لمتغير الجنس لصالح الفئة العمرية ، حيث يتضح تجانس مختلف الفئات العمرية في تعبيرهم عن ولاءهم لمؤسسة .  
وكذلك هذه النتائج لا تساير مع ما أشارت إليه دراسة العتيبي (1996) التي كشفت عن وجود فروق بين متغير السن ، أنه كلما تقدم الأفراد في العمر كانوا أكثر واقعية وقناعة من ذي قبل ، وقلت البدائل المتاحة أمامهم للانتقال إلى منظمات أخرى. و تؤكد أن الموظفين من كبار السن أكثر ولاء من نظرائهم صغار السن.

### 3- عرض نتائج حسب متغير المستوى التعليمي:

للتعرف على دلالة الفروق في الاتصال الرسمي و الولاء التنظيمي وفقاً لمتغير السن، قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي للاتصال الرسمي النازل و الاتصال الرسمي الصاعد و الولاء التنظيمي.

وجداول رقم (6) يبين نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق في الاتصال الرسمي النازل و الصاعد و الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف ودالاتها عند 0.05
الاتصال النازل	بين المجموعات	82.675	2	41.338	0.553 غير دالة
	داخل المجموعات	2318.883	31	74.803	
الاتصال الصاعد	بين المجموعات	19.765	2	9.882	0.325 غير دالة
	داخل المجموعات	942.000	31	30.387	
الولاء التنظيمي	بين المجموعات	163.863	2	81.931	0.922 غير دالة
	داخل المجموعات	2755.667	31	88.892	
الدرجة	بين المجموعات	458.166	2	229.083	0.741

الكلية	داخل المجموعات	23426.217	31	755.684	غير دالة
"ف" الجدولية (3.315) عند مستوى الدلالة الإحصائية $\leq 0.05$					

من خلال الجدول نلاحظ انه توجد فروق بين المجموعات و داخل المجموعات لدى الاتصال النازل عند " ف" المحسوبة 0.553، لكن هذه الفروق لا ترتقي للدلالة الإحصائية عند المستوى 0.05. وكذلك نلاحظ من الجدول انه توجد فروق بين المجموعات و داخل المجموعات لدى الاتصال الصاعد عند "ف" المحسوبة 0.325 لكن هذه الفروق لا ترتقي للدلالة الإحصائية عند المستوى 0.05 تعزى لمتغير المستوى التعليمي. لأن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية 3.315 ونلاحظ من الجدول انه توجد فروق بين المجموعات و داخل المجموعات لدى الولاء التنظيمي عند " ف" المحسوبة 0.922 لكن هذه الفروق لا ترتقي للدلالة الإحصائية عند المستوى الدلالة 0.05. تعزى لمتغير المستوى التعليمي لأن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية 3.315 وكذلك نلاحظ من الجدول انه توجد فروق بين المجموعات و داخل المجموعات لدى الدرجة الكلية للاتصال و الولاء التنظيمي عند " ف" المحسوبة 0.741 لكن هذه الفروق لا ترتقي للدلالة الإحصائية عند المستوى 0.05. ومنه نستنتج تعزى لمتغير المستوى التعليمي لأن "ف" المحسوبة أقل من "ف" الجدولية 3.315. ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في الاتصال الرسمي النازل و الاتصال الرسمي الصاعد و الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير المستوى التعليمي .

#### - مناقشة النتائج:

أوضحت نتائج التحليل التباين الأحادي عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في الاتصال الرسمي (النازل والصاعد) و الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير المستوى التعليمي . هذه النتائج تنفي صحة الفرضية التي نصت على وجود فروق ذات دلالة تعزى المستوى التعليمي . و حسب استجابات أفراد العينة تبين لنا أن عمال مديرية الشباب و الرياضة لا يتميزون عن بعضهم البعض في المستوى التعليمي سواء كان إكمالي ، ثانوي أو جامعي ، و هذا ما يدل على أن العاملين يبدون ولاء جيداً من خلال التعامل و التشاور بين

الإدارة من جهة و فيما بينهم من جهة أخرى . و نتائج هذه الدراسة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة بوعطيط جلال الدين (2008) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير المستوى التعليمي ( بدون مستوى ، ابتدائي، إكمالي ، ثانوي ، جامعي) حيث يتضح بتجانس مختلف الفئات و بالتالي فلا فرق بينهما، ما يعكس حقيقة أن الاختلاف في المستوى التعليمي ليس له تأثير على الولاء لدى العاملين بالإدارة الرياضية .

#### 4- عرض نتائج حسب متغير الاقدمية في العمل:

للتعرف على دلالة الفروق في الاتصال الرسمي و الولاء التنظيمي وفقا لمتغير السن، قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي للاتصال الرسمي النازل و الاتصال الرسمي الصاعد و الولاء التنظيمي.

جدول رقم (7) يبين نتائج تحليل التباين للفروق في الاتصال الرسمي النازل و الاتصال الرسمي الصاعد و الولاء التنظيمي تبعا لمتغير الاقدمية في العمل

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف و دلالتها عند 0.05
الاتصال النازل	بين المجموعات	162.840	3	54.280	0.727
	داخل المجموعات	2238.719	30	74.624	
الاتصال الصاعد	بين المجموعات	146.126	3	48.709	1.792
	داخل المجموعات	815.639	30	27.188	
الولاء التنظيمي	بين المجموعات	176.094	3	58.698	0.642
	داخل المجموعات	2743.435	30	91.448	

0.305	325.479	3	706.436	بين المجموعات	الدرجة الكلية
	772.598	30	23177.947	داخل المجموعات	
"ف" الجدولية ((2.922)) عند مستوى الدلالة الإحصائية $\leq 0.05$					

من خلال الجدول نلاحظ انه توجد فروق بين المجموعات و داخل المجموعات لدى الاتصال النازل عند "ف" المحسوبة 0.727 لكن هذه الفروق لا ترتقي للدلالة الإحصائية عند المستوى 0.05. وكذلك نلاحظ من الجدول انه توجد فروق بين المجموعات و داخل المجموعات لدى الاتصال الصاعد عند "ف" المحسوبة 1.792 لكن هذه الفروق لا ترتقي للدلالة الإحصائية عند المستوى 0.05 تعزى لمتغير الاقدمية في العمل. لأن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية 3.315 و نلاحظ كذلك من الجدول انه توجد فروق داخل المجموعات و بين المجموعات لدى الدرجة الكلية عند "ف" المحسوبة 0.305 لكن هذه الفروق لا ترتقي للدلالة الإحصائية عند المستوى 0.05 تعزى لمتغير الاقدمية في العمل. لأن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية 3.315. ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في الاتصال الرسمي النازل و الاتصال الرسمي الصاعد و الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير حسب لأقدمية في العمل (أقل من 5 سنوات) (بين 5 و10 سنوات) (بين 10 و15 سنوات) (15 سنة فما فوق).

#### – مناقشة النتائج:

نستنتج من نتائج التحليل التباين الأحادي عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الاتصال الرسمي (النازل والصاعد) و الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير الاقدمية في العمل (أقل من 5 سنوات) (بين 5 و10 سنوات) (بين 10 و15 سنوات) (15 سنة فما فوق). وهذه النتائج تنفي صحة الفرضية التي نصت على وجود فروق ذات دلالة

تعزى لمتغير الاقدمية في العمل. و حسب استجابات أفراد العينة تبين لنا أن عمال مديرية الشباب و الرياضة لا يتميزون عن بعضهم البعض في الخبرة سواء كان عامل حديث التوظيف أو عامل يمتلك خبرة كبيرة و هذا ما يعكس مدى الانسجام والترابط بين الفرد والمنظمة، ومدى استعداد الأفراد لبذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق أهدافها، وزيادة فعاليتها، فضلاً عن الرغبة فيالبقاء فيها.

ونتائج الدراسة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة " شريط الشريف محمد " (2008) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الاقدمية في العمل لذوي الاقدمية القصيرة (1-6 سنوات ) و ذوي الاقدمية الطويلة (14-20 سنة) ، و هذا ما يفسر عدم وجود تأثير للاقدمية على الولاء التنظيمي داخل مديرية الشباب .

في حين وجدت بعض الدراسات عكس ذلك منها دراسة" مأمون عبد القادر أمين عورتاني " (2003) التي توصلت إلى وجود فروق في الدرجة الكلية للولاء المهني تبعا لمتغير الخبرة الإدارية بين فئتي أقل من 5 سنوات وأكثر من 15 سنة لصالح هذه الأخيرة .

وقد أرجع الباحث ذلك لكون العمال القداماء عاصروا العمل بمؤسسات في عهد الاحتلال الإسرائيلي والذي تميز بالدكتاتورية ، وبعد قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية وجد التحسن في ظروف العمل كما شعرو بالانتماء للوطن والرغبة في خدمته من خلال الاجتهاد في العمل بمؤسساته المختلفة.

#### استنتاجات عامة:

بناء على ما أسفرت عنه هذه الدراسة من نتائج يمكن الإشارة إلى الفائدة العلمية والتطبيقية التي يمكن أن نجنيها من هذه الدراسة. حيث أمكن الكشف على وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين الاتصال الرسمي والولاء التنظيمي. ولكن هذه العلاقة الارتباطية لا ترتقي إلى التفسير على أساس السبب والنتيجة. بالإضافة إلى تحديد الفروق و اختلافات في علاقة الاتصال النازل و الاتصال الصاعد بالولاء التنظيمي ، حيث كانت ارتباطيه طردية ضعيفة بين الاتصال النازل والولاء التنظيمي، اي انه كلما زاد الاتصال النازل زاد ولاء الأفراد للمنظمة و العكس صحيح كلما نقص الاتصال النازل نقص ولاء الأفراد للمنظمة. وكانت عكسية ضعيفة بين الاتصال

الصاعد والولاء التنظيمي. بمعنى أنه كلما زاد الاتصال الصاعد نقص ولاء الأفراد للمنظمة او العكس صحيح كلما نقص الاتصال الصاعد زاد ولاء الأفراد للمنظمة. و بينت نتائج كذلك :  
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتصال الرسمي و الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس .

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتصال الرسمي و الولاء التنظيمي تعزى لمتغير السن .

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتصال الرسمي و الولاء التنظيمي تعزى لمتغير مستوي التعليمي (ابتدائي، إكمالي، ثانوي ، جامعي).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتصال الرسمي و الولاء التنظيمي تعزى لمتغير لأقدمية في العمل (أقل من 5 سنوات ) (بين 5 و10 سنوات) (بين 10 و15 سنوات) (15 سنة فما فوق).

و عليه فإن الاتصال الرسمي له أهمية كبير في المجال الرياضي إذ يساعد على الاتصال بالزملاء عند محاولة الاستفسار عن أي شيء يكون شفويا ،فان الاتصال بين عمال الإدارة الرياضية فيما بينهم يكون في الغالب شفويا مما يسهل العملية الاتصالية سواء النازلة أو الصاعدة ويزيد من فاعليتها ، مما يعطي الاستقرار النفسي للعامل ويزيد من ثقته ويرفع من روحه المعنوية ويعطيه دافع وحماس أكبر للعمل بشكل أفضل مما يؤدي إلى الإبداع والتميز.

#### الاقتراحات :

- من خلال نتائج الدراسة واستنتاجاتها تبين لنا ضرورة تقديم مجموعة من الاقتراحات التالية:
- دراسة معوقات الاتصال الرسمي داخل المؤسسة التي تحول دون فاعليتها وسبل المواجهة.
  - توفير وسائل اتصال حديثة تتماشى مع التطورات الحاصلة في مختلف دول العالم.
  - السعي للاستفادة من تجارب الدول الأجنبية المتقدمة في الخطط و الأساليب الاتصالية لإيصال التعليمات و القرارات المتعلقة بالعمل للعمال داخل المؤسسة.
  - التدريب الفعال للأفراد على حسن استخدام وسائل الاتصال .

### المراجع:

- 1- محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب (2010): الرضا و الولاء الوظيفي، قيم و أخلاقيات الأعمال، ط1، الأردن، عمان، زمزم للنشر والتوزيع.
- 2- خلف سليمان الرواشد (2007): صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، ط1 ، عمان الأردن ، دارحامد للنشر والتوزيع .
- 3- مصطفى حسين باهي، أحمد كمال نصارى (2006): مهارات القيادة في المجال الرياضي ، القاهرة ، المكتبة لأجلو مصرية .
- 4- ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي (2005): الاتصال و العلاقات العامة ، ط 1 ، عمان ، دار صفاء للنشر و التوزيع.
- 5- سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي (1999): أبعاد العملية الاتصالية - رؤية نظرية و عملية وواقعية- مصر ، المكتب الجامعي الحديث الازرايطة .
- 6- موفق حديد محمد (2001) : الإدارة -المبادئ والنظريات والوظائف، ط1، عمان، الحامد للنشر والتوزيع.
- 7- عبيدات (2001) : البحث العلمي مفهومه و أدواته وأساليبه ، عمان، دار الفكر العربي.
- 8- صلاح الشنواني (1999): إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الاسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة.
- 9- أمين أنور الخولي (1996)الرياضة والمجتمع، الكويت، المجلس الوطني الثقافي والأدب .
- 10- ناصر محمد العديلي (1995): السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة، السعودية، معهد الإدارة العامة .
- 11- عساف حمد بن صالح (1995): المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية ، السعودية، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض.
- 12- علي عبد المجيد (1974): الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، ط8، القاهرة، الشركة المتحدة للنشر والتوزيع.

- 13- إيهاب أحمد عويضة(2008) : أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية لقطاع غزة، فلسطين،رسالة ماجستير غير منشور،الجامعة الإسلامية غزة
- 14- بوعيط جلال الدين(2008): الاتصال التنظيمي و علاقته بالاداء الوظيفي لدى العمال المنفذين، دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة سونلغاز عنابة، رسالة ماجستير غير منشور ، جامعة منتوري محمود قسنطينة ، الجزائر.
- 15- دانا لطفي حمدان(2008):العلاقة بين الحرية الأكاديمية و الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية،فلسطين.
- 16- شريط الشريف محم(2008)د:الاتصال التنظيمي و علاقته بالولاء التنظيمي لدى هيئة الإطارات الوسطى ، دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة سونلغاز عنابة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة منتوري محمود قسنطينة ، الجزائر.
- 17- فرحاتي لويزة(2008):الاتصال الرسمي و علاقته بالحوافز المعنوية لدى مطاحن الأوراس،دراسة حالة مطاحن الأوراس لولاية باتنة،جامعة الحاج لخضر- باتنة- الجزائر.
- 18- مارس هناء(2008): أثر الاتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الإنجاز لدى العمال مؤسسة سونلغاز فرع جيجل، قسنطينة،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري محمود قسنطينة، الجزائر.
- 19- فايزة روم (2005): واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية ، ورقة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح-ورقة.
- 20- مأمون عبد القادر أمين عورتاني: (2003) العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية ، فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة ، مودعة لدى جامعة النجاح الوطنية.

21- محمد سرحان خالد المخلافي(2001): أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء، دمشق، مجلة جامعة دمشق، المجلد 17 ، العدد 2.

22- العتيبي ، سعود السواط ، طلق عوض الله(1997): الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه ، مسقط، جامعة الملك عبد العزيز،مجلة الإداري، عدد، 70 .

23-Muchielli .A. (2001) : Les sciences de l'information et de la communication ، Edition Hachette, Paris.

24-Allen, N, Meyer, J(1990) : The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, Journal of occupational Psychology.