



دور الإتصالات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي لعمال مديرية الشباب و الرياضة		
<b>The role of administrative communication in improving the job performance of the workers of the Directorate of Youth and Sports</b>		
كمال عبد الكبير* <sup>1</sup> ، زكرياء حويش <sup>2</sup> ، محمد مزاور <sup>3</sup> <sup>1</sup> جامعة الجزائر 3 (الجزائر) kamel18021979@gmail.com <sup>2</sup> جامعة قسنطينة 2 (الجزائر) zaki.eps@hotmail.fr <sup>3</sup> جامعة الجزائر 3 (الجزائر) mezaour.ieps@gmail.com		
تاريخ الإرسال: --/--/2021	تاريخ القبول: --/--/2021	تاريخ النشر: --/--/2021

**الملخص:**

تهدف من خلال هذه الدراسة إلى معرفة دور الإتصالات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي لعمال مديرية الشباب و الرياضة، و قد اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي التحليلي مستخدمين الاستبيان كأداة لجمع البيانات على عينة قوامها 30 عاملا من عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، لسنة 2019 ، ولقد اسفرت النتائج على أن:

- للإتصالات الإدارية دور في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.
- للإتصالات الإدارية من حيث أنواع الإتصال وأشكاله دور في حل المشكلات الإدارية والتنظيمية التي تواجه عمال مديرية الشباب والرياضة.
- معالجة كل معوقات الإتصال التي تحول دون تحقيق المنظمة لأهدافها تُسهم بشكل مباشر وفعال في تحسين مستوى الأداء الوظيفي

**الكلمات المفتاحية:** الإتصالات؛ الإدارية؛ الأداء؛ الوظيفي؛ مديرية الشباب والرياضة.

**Abstract:**

We aim through this study to know the role of administrative communication in improving the job performance of the workers of the Youth and Sports Directorate, and we have relied in our study on the descriptive analytical method, we used the questionnaire as a tool to collect data on a sample of 30 workers from the Directorate of Youth and Sports in the wilaya of M'sila for the year 2019, the results have resulted in:

- Administrative communication has a role in improving the level of job performance.
- Administrative communication, in terms of types and forms of communication, has a role in solving the administrative and organizational problems facing the workers of the Youth and Sports Directorate.
- Addressing all communication obstacles that prevent the organization from achieving its goals contributes directly and effectively to improving the level of job performance.

**Key words :** Telecommunications; Administrative; the performance; Career; Youth and Sports Directorate.

## دور الإتصالات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي لعمال مديرية الشباب و الرياضة

### 1- مقدمة:

الإتصالات عمليات مستمرة و متواصلة فهي السبيل للتفاهم بين الأفراد و المجتمعات، و قد ظهرت منذ نشأة البشرية، فالإنسان يحتاج للتواصل مع غيره للتعايش و مواجهة قوى الطبيعة، لذا تنوعت طرق و أساليب الإتصالات عبر السنين من الإشارات إلى الطبول إلى الأبواق إلى اللغة المنطوقة إلى غيرها من وسائل الإتصال التي نعرفها في عصرنا الحالي، و التي هي نتيجة تطور مستمر لنوع و شكل الإتصالات.

إن أهمية الإتصالات الإدارية تكمن في أثرها الفعال على الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية بصفة عامة، لأن فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل من بينها ظروف الموقف والغرض من الاتصال، والاتجاه الفكري السائد في المنظمات الإدارية والحالة النفسية لطرفي الاتصال ومهارات الاتصال مما يتطلب مراعاة المدخل السلوكي عند إجراء أي اتصال للاستفادة من مميزات الاتصال الفعال في رفع مستوى الأداء.

من خلال ما تقدم ومن خلال الأهمية الكبيرة للإتصالات الإدارية والدور الذي تلعبه في مختلف المهام الإدارية في مختلف المؤسسات، جاءت دراستنا هذه لتسليط الضوء على الدور الذي تلعبه الإتصالات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي لعمال مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة، وقد اعتمدنا فيها على المنهج الوصفي المسحي، مستخدمين في ذلك أداة الاستبيان لجمع المعلومات.

### 2- إشكالية الدراسة:

تعد عملية الاتصال مهمة بدرجة كبيرة لتناولها المشكلات التي تنشأ في المؤسسات التعليمية ودراساتها واقتراح الحلول المناسبة لها فهي عملية حيوية تساعد على اتخاذ القرار السليم الذي يتوقف بدرجة كبيرة على كمية المعلومات والبيانات وتدققها وسلامتها، وترتبط الكفاءة الإنتاجية للعمل الفردي بمدى فعالية عملية الاتصال داخل هذه المؤسسات (على، 2018، صفحة 259).

و للاتصال الإداري دور مهم و حيوي في عمل أي نظام ، ذلك لأن فاعلية العملية الإدارية في أي نظام تتوقف على فاعلية و كفاءة أساليب و قنوات اتصالاته المختلفة ، و التي تربط بين وحداته الإدارية و بين المجتمع الذي يتفاعل و يتعامل معه و التي من خلالها أيضا تَرُدُّ المعلومات من مختلف أرجاء النظام إلى الإدارة و تصدر التعليمات و التوجيهات و القرارات إلى العاملين ، و بالتالي يستطيع القادة التنسيق مع مرؤوسيه و التأثير في سلوكهم الوظيفي و توجيه جهودهم للوصول إلى مستوى الأداء الفعال و الأمثل .

ويقف على رأس أولويات أية منظمة الأداء الوظيفي للعمال الذي يُعد من المواضيع الهامة ، ويُعتبر الأداء المبدأ الأساسي للتنظيم حيث يُشكل الركيزة الأساسية التي تُبين مدى نجاعة المؤسسة ، فالأداء الجيد هو نتاج جهد سواء كان عضلياً أو فكرياً قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عملٍ معين أو للوصول أو تحقيق أهداف مسطرة سلفاً و هو مبني على استغلال الموارد المتاحة أو مدخلات المؤسسة بأقل تكلفة وإنتاجية عالية مع الحفاظ على صحة و راحة العامل .

## دور الإتصالات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي لعمال مديرية الشباب و الرياضة

وكذلك الأداء الوظيفي هو النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان هذا الجهد عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له، حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة (بوعيط، 2009، صفحة 23).

و بالرغم من أن الإتصال الفعال هو وسيلة الإدارة الناجحة لتحقيق أهدافها من خلال السرعة في نقل و تبادل المعلومات التي تُفيد الإدارات في إنجاز أعمالها ، إلا أن تأثير الإتصالات الإدارية في رفع مستوى الأداء الوظيفي يتفاوت من جهة لأخرى نظراً لوجود عدة مُعوقات تحول دون الاستفادة من الإتصالات في رفع مستوى الأداء كعدم وضوح اللغة المستخدمة ، و الحالة النفسية و الفروق الفردية و قدم تقنيات الإتصال المستخدمة و سوء العلاقات بين المرسل و المستقبل و الإفراط في الإتصال .

و إدراكاً منا لأهمية الإتصالات الإدارية في المؤسسات المختلفة بشكل عام و في مديريات الشباب و الرياضة بشكل خاص ، تأتي هذه الدراسة لإلقاء الضوء على الدور المهم للإتصال الإداري في تحسين أداء العمال ، و بناءً على ما سبق نطرح مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

- هل للإتصالات الإدارية دور في تحسين الأداء الوظيفي لعمال مديرية الشباب و الرياضة ؟

و تتفرع منه الأسئلة الجزئية التالية :

- هل تُسهم الإتصالات الإدارية في حل المشكلات التي تواجه عمال مديرية الشباب و الرياضة بالمسيلة ؟
- هل تُسهم تقنيات الإتصال المستخدمة في مديرية الشباب و الرياضة في رفع مستوى الأداء الوظيفي ؟
- هل هناك معوقات للإتصالات الإدارية تخفض مستوى الأداء الوظيفي لعمال مديرية الشباب و الرياضة بالمسيلة ؟

### 3- الفرضية العامة:

- للإتصالات الإدارية دور في تحسين الأداء الوظيفي لعمال مديرية الشباب والرياضة.

### 3-1- الفرضيات الجزئية :

- تُسهم الإتصالات الإدارية في حل المشكلات التي تواجه عمال مديرية الشباب و الرياضة بالمسيلة .
- تُسهم تقنيات الإتصال المستخدمة في مديرية الشباب والرياضة في رفع الأداء الوظيفي .
- تُوجد معوقات للإتصالات الإدارية تخفض مستوى الأداء الوظيفي لعمال مديرية الشباب و الرياضة بالمسيلة .

### 4- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على:

## دور الإتصالات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي لعمال مديرية الشباب و الرياضة

- دور الإتصالات الإدارية في حل المشكلات التي تواجه عمال مديرية الشباب و الرياضة.
- دور تقنيات الاتصال المستخدمة في مديرية الشباب والرياضة في رفع مستوى الأداء الوظيفي .

- معوقات الإتصالات الإدارية التي تخفض مستوى الأداء الوظيفي لعمال مديرية الشباب و الرياضة.

### 5- تحديد المفاهيم و المصطلحات:

- **الإتصال الإداري** : يعرفه الحريري بأنه الربط بين مختلف الأجهزة الفرعية والتنظيم الكلي للمدرسة بهدف نقل المعلومات بين الافراد والجماعات للتأثير على سلوكهم وتوجههم نحو الهدف المطلوب (الحريري، 2008، صفحة 97).

- **الأداء الوظيفي** : هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد يمكن قياس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد، ونمط الأداء (عاشور، 2005، صفحة 101).

"الأداء الوظيفي يعني القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداؤه (بدوي، 1992) .

### 6- الدراسات السابقة:

**6-1- دراسة عبد المالك آل الشيخ (1994)** : هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهم المعوقات التنظيمية التي تؤثر سلباً على أداء العاملين في وزارة الداخلية و معرفة مدى تأثير هذه المعوقات في أدائهم ، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً الإستبيان و المقابلة كأدوات البيانات على عينة مقدارها (150) فرداً من العاملين بديوان وزارة الداخلية بالرياض تم اختيارهم بطريقة عشوائية فضلاً عن إجراء مقابلة مع (10) من المديرين و مساعديهم ، أسفرت نتائج الدراسة عن توافق الأعمال التي يقوم بها معظم العاملين في وزارة الداخلية مع مؤهلاتهم العلمية و خبرتهم العملية و أن أسلوب المركزية هو الأسلوب الإداري السائد في معظم إدارات وزارة الداخلية ، و أيضاً وجود اختلافات في تقدير تأثير الترقية على الأداء الوظيفي (آل الشيخ، 1994).

### 6-2- دراسة بوعطيط جلال الدين (2009) :

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الإتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين ، استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته ، و استعمل الباحث الإستمارة (الإستبيان) على عينة بلغت 49 عاملاً من العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة تم اختيارهم بطريقة عشوائية ، خلصت الدراسة إلى وجود علاقة بين الإتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين ، كما تم الكشف عن وجود نمطي الإتصال النازل و الصاعد داخل مؤسسة سونلغاز و أهمية كل نمط في تحقيق السيورة التنظيمية للمؤسسة و انسياب المعلومة بين الإدارة و العمال (بوعطيط، 2009).

### 6-3- دراسة مالك فطيمة (2015) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على ما مدى تأثير المعلومات و الإتصال على رفع أداء العاملين داخل

## دور الإتصالات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي لعمال مديرية الشباب و الرياضة

المؤسسة ، انتهجت الباحثة المنهج الوصفي مُستعملة المقابلة و الإستبيان لجمع المعلومات ، عينة الدراسة اختيرت بطريقة قصدية وشملت كل موظفي مديرية التجارة بولاية البويرة، بعد تفرغ و تحليل النتائج توصلت الدراسة إلى أن نظام المعلومات في المؤسسة يعمل على إزالة الغموض و تقريب الثقة بينها وبين الموارد البشرية ، و يعمل نظام الإتصال على زيادة رغبة المورد البشري في العمل بتنسيق جهوده ، وجود قناعة لدى العاملين بأن لنظام المعلومات و الإتصال و تقنياها المستخدمة حديثاً دور فعال على رفع أداء العاملين في المؤسسة فكلما توفرت المعلومات و الإتصال كلما زاد مستوى رفع أداء العاملين (مالك، 2015).

### 6-4- دراسة نايفة علي (2018):

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الاتصال الإداري في تحسين جودة الأداء الوظيفي لجامعة طرطوس من وجهة نظر الهيئة التعليمية فيها، وكذلك الفروق بين متوسطات تقدير أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة الاتصال الإداري، ولدرجة جودة الأداء الوظيفي تبعاً لمتغيرات الآتية (الجنس، الأقدمية، المؤهل العلمي، طبيعة العمل) والتعرف على العلاقة الارتباطية بين متوسطات تقدير أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة الاتصال الإداري في جامعة طرطوس وبين متوسطات تقديرهم لدرجة جودة الأداء الوظيفي، ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم بناء استبانته أولى مؤلفة من 54 عبارة موزعة على أربع مجالات للممارسة الاتصال الإداري واستبانته أخرى لجودة الأداء الوظيفي بلغ عددها 34 عبارة وتم تطبيقها على عينة بلغت 198 عضو من الهيئة التعليمية في جامعة طرطوس للموسم الدراسي 2016/2017 .

وأشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة الاتصال الإداري في جامعة طرطوس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية العاملين فيها جاءت متوسطة وكذلك جودة الأداء الوظيفي جاءت بدرجة متوسطة، وقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة الاتصال الإداري تبعاً لمتغيرات (الجنس، القدم الوظيفي)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيرات (طبيعة العمل والمؤهل العلمي)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث حول درجة جودة الأداء الوظيفي تبعاً لمتغيرات (طبيعة العمل، القدم والوظيفي) ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي)، وبينت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين درجة الاتصال الإداري ودرجة جودة الأداء الوظيفي في جامعة طرطوس (علي، 2018).

### 7- الاستفادة من الدراسات السابقة :

- إعداد المحتوى العلمي للإطار النظري لهذه الدراسة .
- إيضاح النقاط الأساسية المحددة لمشكلة الدراسة و أهدافها و صياغة الفروض التي تحقق الأهداف.
- تحديد المنهج المستخدم في الدراسة.

## دور الإتصالات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي لعمال مديرية الشباب و الرياضة

- تحديد نوعية و حجم و كيفية اختيار العينة و جميع الخطوات الإجرائية لبحث هذه الظاهرة ، و تُعتبر هذه الدراسة في بعض جوانبها استكمالاً لبعض الدراسات المرتبطة و التي ساعدت في اختيار المنهج والعينة و أدوات جمع البيانات و كذلك عرض و تفسير نتائج هذه الدراسة .

### 8- الإجراءات المنهجية للدراسة :

**8-1- الدراسة الإستطلاعية :** إن إجراء الدراسات الاستطلاعية يُعد أمراً ضرورياً في كثير من البحوث ، فالهدف من الدراسة الإستطلاعية هو أخذ صورة أولية حول مجتمع البحث و عينته و كذا الوقوف على مظاهر مشكلة الدراسة، و عليه فقد قمنا بزيارة مديرية الشباب و الرياضة في ولاية المسيلة في يوم: 17 فيفري 2019 ، حيث قُمنّا بمقابلة مدير مديرية الشباب و الرياضة بالمسيلة من أجل إعطائنا معلومات داخل الهيئة من حيث المرافق و الأجهزة و البرامج المستخدمة ، و كذلك قابلنا رؤساء المصالح من أجل معرفة مدى اهتمامهم بتجسيد الإتصالات الإدارية في عملهم و وظائفهم ، كما تعرفنا على الهيكل التنظيمي والإداري للمديرية، و اطلعنا على مختلف الرابطات و النوادي الرياضية التابعة لها. و تم توزيع خمس استمارات استبيانية بطريقة عشوائية على 05 عمال من المديرية من أجل معرفة مدى ملاءمتها لأهداف الدراسة.

### 8-2- المجال المكاني و المجال الزمني :

أُجريت الدراسة الميدانية على موظفي مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة ، حيث دامت مدة هذه الدراسة من الفترة الممتدة من: 17 فيفري 2019 إلى غاية 28 أفريل 2019 .

### 8-3- المنهج المتبع:

يُعتبر المنهج المستخدم في البحث العمود الفقري لكل دراسة ، لاسيما في الميادين الإجتماعية و النفسية و التربوية فهو يُكسب البحث طابعه العلمي ، و انطلاقاً من طبيعة الموضوع و التي تفرض على الباحث اختيار المنهج المناسب لبحثه ، و من هذه النظرة العلمية ارتأينا استخدام المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لطبيعة الدراسة

### 8-4- مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع عمال مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة والذي يبلغ عددهم 41 عاملاً مقسمين على خمس مصالح هي مصلحة المستخدمين والتكوين، مصلحة التربية البدنية والرياضية، مصلحة نشاطات الشباب، مصلحة الاستثمارات والتجهيزات، مصلحة الإدارة، حيث تم استبعاد 05 عمال الذين أُجريت عليهم الدراسة الاستطلاعية.

### 8-5- عينة الدراسة :

تُعتبر العينة من الأدوات الأساسية في البحوث العلمية و الهدف الأساسي منها الحصول على معلومات و بيانات على المجتمع الأصلي للبحث ، و بما أن الدراسة الحالية دراسة مسحية أي أفراد العينة يساوي أفراد المجتمع ، فإن عينة البحث تمثل المجتمع الأصلي للدراسة ، و قد أُجريت الدراسة الميدانية على عمال مديرية الشبيبة و الرياضة بولاية المسيلة و المتمثلة في 41 عاملاً حيث تم استبعاد 05 عاملين الذين أُجريت عليهم الدراسة الإستطلاعية، و 06 عمال لم تسترجع استماراتهم.

## دور الإتصالات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي لعمال مديرية الشباب و الرياضة

من خلال ما تقدم فإن نسبة العينة الممثلة لمجتمع الدراسة قدرت ب 73.17% وهذا بعد استبعاد أفراد العينة الاستطلاعية و الأفراد التي لم تُسترجع استماراتهم.

### 8-6- متغيرات الدراسة :

- المتغير المستقل : و هو العامل الذي يُريد الباحث قياس مدى تأثيره في الظاهرة المدروسة .
- تحديد المتغير المستقل : في دراستنا يتمثل في الإتصالات الإدارية .
- المتغير التابع : و هذا المتغير هو نتاج تأثير العامل المستقل في الظاهرة .
- تحديد المتغير المستقل : و يتمثل في دراستنا هذه في الأداء الوظيفي لعمال مديرية الشباب و الرياضة

### 8-7- أدوات جمع البيانات و المعلومات :

تم الإعتماد في دراستنا على استمارة الإستبيان لجمع البيانات الميدانية ، و يمكن تعريفها بأنها: "لائحة مؤلفة من مجموعة من الأسئلة لها علاقة وطيدة بموضوع البحث، و يستمد تصميمها من المراحل المنهجية الأساسية التي يجب على الباحث أن يوليها اهتمامه لأن فرضيات البحث و تفرعاتها سوف تأتي في صيغة أسئلة الإستمارة، و عليها تُبنى نتائج البحث ، كما تُعرّف كذلك بأنها: وثيقة تتضمن أسئلة، و توجه إلى جميع أفراد العينة، و يُسجل المبحوثين إجاباتهم عن أسئلة الإستمارة ، كما قد يجيب المبحوث عن جميع احتمالات الأسئلة أو عن بعض احتمالاتها فقط (زرزوتي، 2007، صفحة 81).

لذلك تم توظيف مجموعة من الأسئلة في هذه الإستمارة ، شملت على سؤال مفتوح وعلى أسئلة مغلقة ، متكونة من 21 سؤالاً موزعة على ثلاث محاور أساسية (07 أسئلة لكل محور ) هي : مساهمة الإتصالات الإدارية في حل المشكلات التي تواجه عمال مديرية الشباب و الرياضة ، مساهمة تقنيات الإتصال المستخدمة في مديرية الشباب و الرياضة في رفع الأداء الوظيفي ، معوقات الإتصالات الإدارية التي تخفض مستوى الأداء الوظيفي .

### 8-8- الشروط العلمية للأداة:

يُعتبر الثبات و الصدق أحد أهم شروط سلامة أداة القياس و هما مرتبطان ببعضهما البعض و في هذا يقول كورتون "الصدق مظهر الثبات" (أحمد م.، 1999، صفحة 292) .

- **الصدق**: في دراستنا الحالية تم الإعتماد على الصدق الظاهري (صدق المحكمين) لمعرفة مدى صدق الأداة لما هي موضوعه لقياسه، فتم عرض الاستبيان مع عنوان وفرضيات الدراسة على مجموعة من الخبراء والمختصين في مجال الإدارة والتسيير الرياضي، وقد أبدى السادة الأساتذة الخبراء قبولهم وانفاقهم على ملاءمة الأسئلة التي يجوبها الاستبيان مع موضوع وفرضيات الدراسة.

- **ثبات الأداة** : تم التأكد من ثبات الاستبيان عن طريق تطبيق وإعادة تطبيق الاختبار ( معامل الاستقرار عبر الزمن) بعد أسبوع من التطبيق الأول وقد استخدمنا (معامل ارتباط بيرسون) ، وهذا من خلال تطبيق طريقة الانحراف عن المتوسط وبعد التعويض في المعادلة الخاصة بمعامل الارتباط بيرسون توصلنا إلى أن:  $R = 0,87$  ، ويتبين من ذلك أن الأداة المستخدمة في الدراسة (الإستبيان) ثابت بنسبة 87% .

### - الوسائل الإحصائية :

قمنا بجمع البيانات عن كل سؤال وتم تفرغها من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **spss** في الجدول و مراعاة تحليل الأسئلة حسب مطابقتها للفرضيات.

### 9- عرض و تحليل و مناقشة النتائج :

## دور الإتصالات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي لعمال مديرية الشباب و الرياضة

المحور الأول: مساهمة الإتصالات الإدارية في حل المشكلات التي تواجه عمال مديرية الشباب والرياضة.

- السؤال رقم 01: هل لمديرية الشباب والرياضة قدرة على اتخاذ القرارات المسبقة لمواجهة المشكلات؟

- الهدف من السؤال: معرفة القدرة على اتخاذ القرارات المسبقة لمواجهة المشكلات.

الجدول رقم (01): يوضح القدرة على اتخاذ القرارات المسبقة لمواجهة المشكلات

الاختبار الإحصائي				النسبة %	التكرار	الاختيار
الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> الجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة			
مستوى الدلالة المحسوبة 0.001 أقل من الجدولة أي وجود دالة إحصائية	1	3.84	14.18	86.6%	26	موافق
				13.3%	04	محايد
				00	0	غير موافق
				100	30	المجموع

من خلال تكرارات الجدول المبين أعلاه نجد أن الآراء المعبرة بموافق (26) أي ما يعادل نسبة (86.6%) أقرروا بوجود اتخاذ

قرارات لمواجهة المشكلات داخل مديرية الشباب والرياضة، في حين أن الآراء المعبرة بمحايد (04) أي ما يعادل نسبة (13.3%)

من أفراد العينة لم يقرروا بوجود اتخاذ القرارات لمواجهة المشكلات داخل مديرية الشباب والرياضة

كما تشير النتائج أيضا أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولة عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث نرى بأنه توجد

فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة حول معرفة القدرة على اتخاذ القرارات المسبقة لمواجهة المشكلات داخل مديرية الشباب

والرياضة لولاية المسيلة.

وهذا ما يؤكد محمد علي محمد، في نظرية "هاربرت سيمون" الذي اهتم باتخاذ القرارات على اعتبار أنه لب العملية الإدارية، وأن

كل المشاكل التي يصادفها التنظيم هي مشاكل متعلقة باتخاذ القرارات (محمد، 1982، صفحة 159).

-السؤال رقم 02: هل هناك اجتماعات مع المدير لتقييم العمل بمديرية الشباب والرياضة؟

## دور الإتصالات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي لعمال مديرية الشباب و الرياضة

- الهدف من السؤال: معرفة ضرورة الاجتماعات مع المدير لتقييم العمل .
- الجدول رقم (02): يوضح ضرورة الاجتماعات مع المدير لتقييم العمل.

الاختبار الإحصائي				النسبة %	التكرار	الاختيار
الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> المجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة			
مستوى الدلالة المحسوبة 0.006 أقل من المجدولة أي وجود دالة إحصائية	1	3.84	10.30	83.3	25	موافق
				16.6	05	محايد
				00	0	غير موافق
				100	30	المجموع

من خلال تكرارات الجدول المبين أعلاه نجد أن الآراء المعبرة بموافق (25) أي ما يعادل نسبة (83.3%) أقروا بمعرفة ضرورة الاجتماعات مع المدير لتقييم العمل في مديرية الشباب والرياضة، في حين أن الآراء المعبرة بمحايد (05) أي ما يعادل نسبة (16.6%) من أفراد العينة لم يقرؤا بمعرفة ضرورة الاجتماعات مع المدير لتقييم العمل في مديرية الشباب والرياضة.

كما تشير النتائج أيضا أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> المجدولة عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث نرى بأنه توجد فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة حول معرفة ضرورة الاجتماعات مع المدير لتقييم العمل في مديرية الشباب والرياضة.

و هذا ما يراه "أحمد ماهر" بقوله: يكون الإتصال بين المدير ومرؤوسيه أي من أعلى إلى أسفل، ويحتوي على وظائف من بينها:

- توجيه المرؤوسين وإعطائهم تعليمات خاصة بالعمل.
- إعطاء المرؤوسين معلومات عن الإجراءات والممارسات الخاصة بالعمل.
- نصح المرؤوسين ومساعدتهم في حل مشاكلهم (أحمد م.، 2000، صفحة 357).

حسب النتائج نستنتج أن أغلبية العمال يجتمعون بالمدير لتقييم العمل، وذلك راجع لأن المدير ليس متفرد في اتخاذ قراراته، من خلال فتح باب الحوار مع العمال والمرؤوسين والمناقشة لحل المشكلات المتعلقة بالعمل أو العامل، للنهوض بالمؤسسة ومواكبة الإدارة العصرية والتسيير الحسن والاستراتيجي.

الخور الثاني: مساهمة تقنيات الإتصال المستخدمة في مديرية الشباب والرياضة لرفع مستوى الأداء الوظيفي.

## دور الإتصالات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي لعمال مديرية الشباب و الرياضة

- السؤال رقم 3: هل سهولة الإتصال ووضوح اللغة تساعد على توفير الوقت والجهد؟

- الهدف من السؤال: معرفة دور الإتصال ووضوح اللغة في الأداء الوظيفي.

الجدول رقم (3): يوضح دور الإتصال ووضوح اللغة في الأداء الوظيفي.

الاختبار الإحصائي				النسبة %	التكرار	الاختيار
الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> المجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة			
مستوى الدلالة المحسوبة 0.001 أقل من المجدولة أي وجود دالة إحصائية	1	3.84	14.50	90	27	موافق
				10	03	محايد
				00	0	غير موافق
				100	30	المجموع

من خلال تكرارات الجدول المبين أعلاه نجد أن الآراء المعبرة بموافق (27) أي ما يعادل نسبة (90%) أقرروا بمعرفة دور الإتصال ووضوح اللغة في الأداء الوظيفي في مديرية الشباب والرياضة، في حين أن الآراء المعبرة بمحايد (03) أي ما يعادل نسبة (10%) من أفراد العينة لم يقرروا بمعرفة دور الإتصال ووضوح اللغة في الأداء الوظيفي في مديرية الشباب والرياضة.

كما تشير النتائج أيضا أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> المجدولة عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث نرى بأنه توجد فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة حول معرفة دور الإتصال ووضوح اللغة في الأداء الوظيفي في مديرية الشباب والرياضة. وهذا ما أكدته "عرفة أحمد شلي" بقولها في حالة ما إذا كان العامل يتحدث بلغة أخرى غير مألوفة للمستمع ولا يقصد هنا باختلاف اللغات، الاختلاف من حيث اللغة نفسها وإنما الاختلاف من حيث المستوى التعليمي، أو استخدام ألفاظ معينة أو التحدث بطريقة غامضة أو غير ذلك (عرفة و شلي، 2000، صفحة 49).

من خلال هذا التحليل نستنتج أن أغلبية أفراد العينة أثبتوا بأن سهولة الإتصال والتواصل ووضوح اللغة والعبارات تساعد على توفير الوقت والجهد، وهي المادة الأساسية في الإتصال بين الرئيس والمرؤوسين، وذلك عن طريق استخدام الكلمات والرموز السهلة التي تلعب دورا أساسيا في تحقيق سبل الإتصال الفعال داخل مديرية الشباب والرياضة.

- السؤال رقم 4: هل هناك توفر فرص للإتصال بالجمهور و طلب الخدمة يساعد في رفع مستوى الأداء الوظيفي؟

## دور الإتصالات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي لعمال مديرية الشباب و الرياضة

- الهدف من السؤال: معرفة دور فرص الإتصال بالجمهور لرفع مستوى الأداء الوظيفي.
- الجدول رقم (4): يوضح دور فرص الإتصال بالجمهور لرفع مستوى الأداء الوظيفي.

الاختبار الإحصائي				النسبة %	التكرار	الاختبار
الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> المجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة			
مستوى الدلالة المحسوبة 0.013 أقل من المجدولة أي وجود دالة إحصائية	1	3.84	8.71	66.6	20	موافق
				33.3	10	محايد
				00	0	غير موافق
				100	30	المجموع

من خلال تكرارات الجدول المبين أعلاه نجد أن الآراء المعبرة بموافق (20) أي ما يعادل نسبة (90%) أقرؤا بمعرفة دور فرص الإتصال بالجمهور لرفع مستوى الأداء الوظيفي في مديرية الشباب والرياضة، في حين أن الآراء المعبرة بمحايد (10) أي ما يعادل نسبة (10%) من أفراد العينة لم يقرؤا بمعرفة دور فرص الإتصال بالجمهور لرفع مستوى الأداء الوظيفي في مديرية الشباب والرياضة.

كما تشير النتائج أيضا أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> المجدولة عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث نرى بأنه توجد فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة حول معرفة دور فرص الإتصال بالجمهور لرفع مستوى الأداء الوظيفي في مديرية الشباب والرياضة.

و هذا ما يتفق مع قول: "إسمهان بلوم" على أن فرص الإتصال عوامل تدفع العاملين إلى العمل، وبالتالي تحسين و رفع مستوى أدائهم، كما اعتبرها قيم ديناميكية، تتغير من موقف لآخر بالنسبة للفرد نفسه نتيجة الظروف الداخلية والخارجية للتنظيم (بلوم، 2009، صفحة 38).

من خلال الجدول نستنتج أن مراعاة وجهات نظر وحاجات الشخص الآخر كثيرا ما تشجع على الاستجابة لأفكارك وتعليماتك، فالاستشارة قد تجعل اتصالاتك أكثر فعالية وموضوعية لرفع مستوى الأداء الوظيفي.

- المحور الثالث: معوقات الإتصالات الإدارية التي تخفض مستوى الأداء الوظيفي .

## دور الإتصالات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي لعمال مديرية الشباب و الرياضة

- السؤال رقم 5: هل قدم وسائل الإتصال المستخدمة داخل المديرية له علاقة بتخفيض الأداء؟

- الهدف من السؤال: معرفة قدم وسائل الإتصال المستخدمة داخل المديرية .

- الجدول رقم (5): يوضح وسائل الإتصال المستخدمة داخل المديرية.

الاختبار الإحصائي				النسبة %	التكرار	الاختيار
الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> الجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة			
مستوى الدلالة المحسوبة 0.002 أقل من الجدولة أي وجود دالة إحصائية	1	3.84	9.52	66.6	20	موافق
				33.3	10	محايد
				00	0	غير موافق
				100	30	المجموع

من خلال تكرارات الجدول المبين أعلاه نجد أن الآراء المعبرة بموافق (20) أي ما يعادل نسبة (90%) أقرروا بمعرفة قدم وسائل الإتصال المستخدمة داخل مديرية الشباب والرياضة، في حين أن الآراء المعبرة بمحايد (10) أي ما يعادل نسبة (10%) من أفراد العينة لم يقرروا بمعرفة قدم وسائل الإتصال المستخدمة داخل مديرية الشباب والرياضة.

كما تشير النتائج أيضا أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولة عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث نرى بأنه توجد فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة حول معرفة قدم وسائل الإتصال المستخدمة داخل مديرية الشباب والرياضة.

من خلال الجدول نستنتج أن وسائل الإتصال لها علاقة بالجمال المهني من حيث تحقيق الأمن الصناعي للعامل، فقدم وسائل الإتصال المستخدمة لا تتناسب والتطورات الحاصلة على مستوى الإدارة الحديثة وبالتالي تتسبب في تخفيض وتعطيل الأداء داخل المؤسسة.

- السؤال رقم 6: هل استخفاف و عدم قبول بعض الرؤساء بآراء ومقترحات مرؤوسيه يعتبر عائقاً بالنسبة إليكم؟

## دور الإتصالات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي لعمال مديرية الشباب و الرياضة

- الهدف من السؤال: معرفة مدى استخفاف بعض الرؤساء بآراء و مقترحات مرؤوسيهـم.
- الجدول رقم (6): يوضح استخفاف الرئيس بآراء ومقترحات مرؤوسيهـم.

الاختبار الإحصائي				التكرار	النسبة %	الاختبار
الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> المجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة			
مستوى الدلالة المحسوبة 0.002 أقل من المجدولة أي وجود دالة إحصائية	1	3.84	12.77	24	80	موافق
				06	20	محايد
				0	00	غير موافق
				30	100	المجموع

من خلال تكرارات الجدول المبين أعلاه نجد أن الآراء المعبرة بموافق (24) أي ما يعادل نسبة (80%) أقروا بمعرفة مدى استخفاف بعض الرؤساء بآراء و مقترحات مرؤوسيهـم داخل مديرية الشباب والرياضة، في حين أن الآراء المعبرة بمحايد (06) أي ما يعادل نسبة (20%) من أفراد العينة لم يقرؤا بمعرفة مدى استخفاف بعض الرؤساء بآراء و مقترحات مرؤوسيهـم داخل مديرية الشباب والرياضة.

كما تشير النتائج أيضا أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> المجدولة عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث نرى بأنه توجد فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة حول معرفة مدى استخفاف بعض الرؤساء بآراء و مقترحات مرؤوسيهـم داخل مديرية الشباب والرياضة.

و منه نستنتج أن الرؤساء غير المهتمون بآراء ومقترحات مرؤوسيهـم في التسيير ولا يقبل المشاركة في الرأي ولا يتقبل الاستماع إلى آراء الآخرين مما يقلل من عزيمة المرؤوسين في أداء أعمالهم، وبالتالي التفرد في اتخاذ القرار يعيق الأداء الوظيفي للعامل والمنظمة.

### 10- مناقشة النتائج:

كان الهدف من وراء دراستنا هو معرفة دور الإتصالات الإدارية على الأداء الوظيفي لعمال مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة .

سنحاول مناقشة النتائج التي تحصلنا عليها سابقا، كما سنتحقق أيضا من صحة أو نفي الفرضية العامة التي تم الانطلاق منها في هذه الدراسة التي نصت على ما يلي: « للإتصالات الإدارية دور في تحسين الأداء الوظيفي لعمال مديرية الشباب و الرياضة ».

### 10-1- مناقشة الفرضية الأولى على ضوء نتائج الدراسة المرتبطة بها:

تمثلت الفرضية الأولى فيما يلي: "تسهم الإتصالات الإدارية في حل المشكلات التي تواجه عمال مديرية الشباب والرياضة". فمن خلال الأجوبة المتحصل عليها بالنسبة للمحور الأول (مساهمة الإتصالات الإدارية في حل المشكلات) كانت أكبر نسبة لآراء الباحثين تثبت أن للإتصالات الإدارية (الأجهزة والوسائل المادية والمعنوية وأنواع الإتصال الصاعد والنازل والرسمي وغير الرسمي ...)، دور في حل المشكلات الإدارية والتنظيمية التي تواجه عمال مديرية الشباب والرياضة، وبالتالي زيادة فعالية الأداء الوظيفي.

## دور الإتصالات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي لعمال مديرية الشباب و الرياضة

وعلى ضوء هذا الشرح يتضح لنا مما تقدم أن الفرضية الأولى قد تحققت.

وهذا ما يتوافق مع "عبوي" الذي يرى أن الإتصالات بشكل عام يختلف صورها الرسمية وغير الرسمية تعتبر ذات درجة عالية من الأهمية في المنظمة، فقد أشارت الدراسات والأبحاث بأن الإتصالات تمثل 75% من نشاط المنظمة ولذلك فهي تعد بمثابة الدم الدافق عبر الشرايين الحياتية للمنظمة إذ بدون الإتصالات تموت الحركة الدائبة للمنظمة، وجميع أنشطتها الأخرى ويمكن إنجاز الأهمية التي تنطوي عليها الإتصالات في المنظمة فيما يلي:

- يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة مما يسهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المنظمة ونموها وتطورها.
- تساهم الإتصالات في إحكام المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المنظمة وذلك مبني على أساس المقابلات والتقارير التي تنتقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات والسعي لمعالجتها بشكل يضمن تحقيق كفاءة عالية في أداة المنظمة.
- الإتصالات هي المفتاح المؤدي للإدارة، فتنسيق الجهود يعد أساسا للنظام التعاوني حيث يتم على أساس هذا التنسيق تحقيق أهداف المنظمة بشكل كفؤ.
- تعد عملية الإتصالات بين الأفراد ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة.
- تعد الإتصالات أحد العوامل المؤثرة في اتجاهات الأفراد العاملين داخل المنظمة.
- يتم من خلال عملية الإتصال: إطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه كما يستطيع التعرف على مدى تقبلهم لآرائه وأفكاره، بمعنى آخر فإن الإتصال يمثل وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الرئيس في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين. (عبوي، 2007، صفحة 81)

### 10-2- مناقشة الفرضية الثانية على ضوء نتائج الدراسة المرتبطة بها:

تمثلت الفرضية الثانية فيما يلي: "تسهم تقنيات الإتصال المستخدمة في مديرية الشباب والرياضة في رفع مستوى الأداء الوظيفي". وعلى ضوء النتائج المحصل عليها من الأسئلة المتعلقة بال محور الثاني (مساهمة تقنيات الإتصال في رفع مستوى الأداء الوظيفي). يتضح لنا جليا أن للاتصال الإداري دور في زيادة فعالية الأداء الوظيفي في المنظمة، وفي التنسيق بين أهداف المؤسسة ومساهمته في زيادة مردود المنظمة وفي الوصول إلى النتائج التي تحققتها، من خلال تقنيات الإتصال المستخدمة (الوسائل والتجهيزات والمعدات والضوضاء والأمن و...) التي لها دور مباشر في رفع مستوى الأداء الوظيفي. وعلى ضوء هذا الشرح يتضح لنا مما تقدم أن الفرضية الثانية قد تحققت.

وهذا ما يتوافق مع ما توصلت إليه دراسة مالك فاطمة إلى أن نظام المعلومات في المؤسسة يعمل على إزالة الغموض و تقريب الثقة بينها وبين الموارد البشرية، و يعمل نظام الإتصال على زيادة رغبة المورد البشري في العمل بتنسيق جهوده، وجود قناعة لدى العاملين بأن لنظام المعلومات و الإتصال و تقنياتها المستخدمة حديثاً دور فعال على رفع أداء العاملين في المؤسسة فكلما توفرت المعلومات و الإتصال كلما زاد مستوى رفع أداء العاملين (مالك، 2015)

### 10-3- مناقشة الفرضية الثالثة على ضوء نتائج الدراسة المرتبطة بها:

تمثلت الفرضية الثالثة فيما يلي: "توجد معوقات للاتصالات الإدارية تحفض مستوى الأداء الوظيفي لعمال مديرية الشباب والرياضة".

على ضوء النتائج المجدولة والمحللة والمتحصل عليها من الأسئلة الموزعة على الباحثين والمتعلقة

## دور الإتصالات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي لعمال مديرية الشباب و الرياضة

بالمحور الثالث (معوقات الإتصالات الإدارية). يتضح لنا أن معوقات الإتصال الإداري لها دور في تخفيض مستوى الأداء الوظيفي من خلال الإفراط في الإتصال وضعف العلاقات الاجتماعية والتفاعل الاجتماعي بين العمال والاستخفاف بالآراء والتفرد في اتخاذ القرار. وعلى ضوء هذا التفصيل يتضح لنا مما تقدم أن الفرضية الثالثة قد تحققت.

وهذا ما يتوافق مع ما توصلت إليه دراسة عبد المالك آل الشيخ التي أسفرت نتائجها عن توافق الأعمال التي يقوم بها معظم العاملين في وزارة الداخلية مع مؤهلاتهم العلمية و خبرتهم العملية و أن أسلوب المركزية هو الأسلوب الإداري السائد في معظم إدارات وزارة الداخلية ، و أيضاً وجود اختلافات في تقدير تأثير الترقية على الأداء الوظيفي (آل الشيخ، 1994).

### 11- الاستنتاج العام:

انطلاقاً من العينة التي تم استهدافها واستخلاص من نتائج الاستبيان الذي تم توزيعه وتحليله في جداول ونسب مئوية، وبعد التعليل والمناقشة على ضوء الفرضيات التي تم الانطلاق منها، استنتجنا أن الفرضيات تم تحقيقها من خلال المقارنة والتحليل، وبالتالي إثبات أن للاتصالات الإدارية دور في تحسين مستوى الأداء الوظيفي، وهذا من خلال:

إثبات أن للاتصالات الإدارية من حيث أنواع الإتصال وأشكاله (الصاعد والنازل والرسمي وغير الرسمي)، ودورها في حل المشكلات الإدارية والتنظيمية التي تواجه عمال مديرية الشباب والرياضة، وكذلك من خلال الاستناد إلى تقنيات الإتصال المستخدمة من حيث الوسائل والتجهيزات التي لها دور مباشر في رفع مستوى الأداء الوظيفي، كما أن معالجة كل معوقات الإتصال التي تحول دون تحقيق المنظمة لأهدافها والتي من بينها الإفراط في الإتصال وضعف العلاقات الاجتماعية والتفاعل الاجتماعي، كل هذه العناصر والأسباب والأشكال تُسهم بشكل مباشر وفعال في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

فالإتصالات الإدارية الفعالة تعمل على تحقيق التفاهم والتعاون بين المتصلين، إذ تمثل أحد العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني، وبالتالي إحراز تقدم ملموس في نمو المجتمعات (اجتماعيا، اقتصاديا، حضاريا.... إلخ) بما يعرف بالتنمية في جميع مجالات الإتصال أو الإتصال الفعال والاستراتيجي.

فوجود نظام اتصال سليم وفعال ضرورة ملحة للإدارة لأن المسير أو المدير يستطيع القيام بتحليل الموقف أو المشكلة بشكل سليم، كما يستطيع وضع حل ملائم ومناسب لذلك الموقف من كل جوانبه مع حساب كل التوقعات والنتائج المترتبة على ذلك الحل، ولا تأتي هذا إلا من خلال الإتصالات الإدارية الفعالة.

### 12- اقتراحات وتوصيات:

من خلال الدراسة الميدانية وتحليل الاستبيان الموجه لعمال مديرية الشباب والرياضة فيما يخص دور الإتصالات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي لعمال مديرية الشباب والرياضة ، وارتأينا أن نقدم مجموعة من الاقتراحات والحلول التي نأمل من خلالها حل بعض المشاكل ومعوقات الإتصال بين الرئيس والمرؤوس، والتي نذكرها في النقاط التالية:

- تهيئة البيئة المناسبة لزيادة فاعلية الإتصالات الإدارية وفق أسلوب العلاقات الإنسانية التي تزيد من التقارب بين الرؤساء و المرؤوسين من جهة و بين المرؤوسين و زملائهم من جهة أخرى و بالتالي يسهل فهم و إدراك الرسائل الإتصالية مما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء
- ضرورة تخصيص وقت محدد للإتصال و عدم الإفراط في الإتصالات على حساب الأعمال أخرى
- الإستفادة من الإتصالات الإدارية في تقريب وجهات النظر و حصر المشاكل و حلها .
- الحرص على إدخال تقنيات الإتصال الحديثة في مديرية الشباب و الرياضة للإستفادة من مميزاتا في تسير الإتصالات .

## دور الإتصالات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي لعمال مديرية الشباب و الرياضة

- دعم العلاقات الإجتماعية بين عمال مديرية الشباب و الرياضة للإستفادة من أثرها الإيجابي في دعم الإتصالات الإدارية ، و بالتالي زيادة تأثيرها الإيجابي على أداء العاملين .
- الحرص على تطبيق نظام اتصال فعال في المديرية لكي يسمح بتدفق المعلومات بطريقة تضمن سهولة الحصول عليها ، و بالتالي زيادة التنسيق و التعاون و القدرة على اتخاذ القرارات و حل المشكلات و تبادل الخبرات بين الرؤساء و المرؤوسين مما يترتب عليه ارتفاع مستوى الأداء .
- توفير الإمكانيات المالية و البشرية لتطوير تقنيات و وسائل الإتصال المستخدمة في مديرية الشباب و الرياضة لكي تفي بالغرض منها و تُسهم في رفع مستوى أداء المديرية.

## المراجع المستخدمة في البحث

- أحمد عرفة، و سمية شلي. (2000). *إدارة وتحديات العمولة*. الاسكندرية، مصر: مؤسسة شباب الجامعة.
- إسمهان بلوم. (2009). *فعالية أداء العامل بين الأطر النظرية والمحددات المبريقية*. باتنة، الجزائر: شركة باتنيت.
- جلال الدين بوعيط. (2009). *الإتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي*. قسنطينة، الجزائر: جامعة منتوري كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية.
- رافدة الحريري. (2008). *مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية*. الاردن، الاردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- رشيد زرواتي. (2007). *مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية*. الجزائر: دار الهدى.
- زكي احمد بدوي. (1992). *معجم المصطلحات الاجتماعية*. بيروت، لبنان: مكتبة لبنان للنشر.
- صقر أحمد عاشور. (2005). *السلوك الانساني في المنظمات*. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- عبد الله حسين عبد المالك آل الشيخ. (1994). *المعوقات التنظيمية والسلوكية التي تؤثر على أداء العاملين في المنظمات الإسلامية*. السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
- عبوي، زيد منير و. (2007). *إدارة الموارد البشرية (المجلد ط1)*. الأردن: دار كنوز المعرفة للطباعة والنشر والتوزيع.
- فاطمة مالك. (2015). *تأثير واهمية المعلومات والاتصال على رفع أداء العاملين*. البويرة، الجزائر: جامعة محمد آكلي.
- ماهر أحمد. (2000). *السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات (المجلد 7)*. مصر، مصر: الدار الجامعية.
- محمد الطيب أحمد. (1999). *الإحصاء في التربية وعلم النفس*. مصر، مصر: المكتب الجامعي الحديث.
- محمد علي محمد. (1982). *علم اجتماع التنظيم*. مصر، مصر: دار المعرفة الجامعية.
- نايفة على. (2018). *دور الاتصال الإداري في تحسين جودة الاداء الوظيفي لجامعة طرطوس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية (المجلد المجلد 16)*. سوريا: مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس.