

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra

Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير

الموضوع

أثر الاتصال الإداري على أداء الموارد البشرية
دراسة ميدانية: بديوان مؤسسات الشباب لولاية باتنة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: ادارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

معالم سعاد

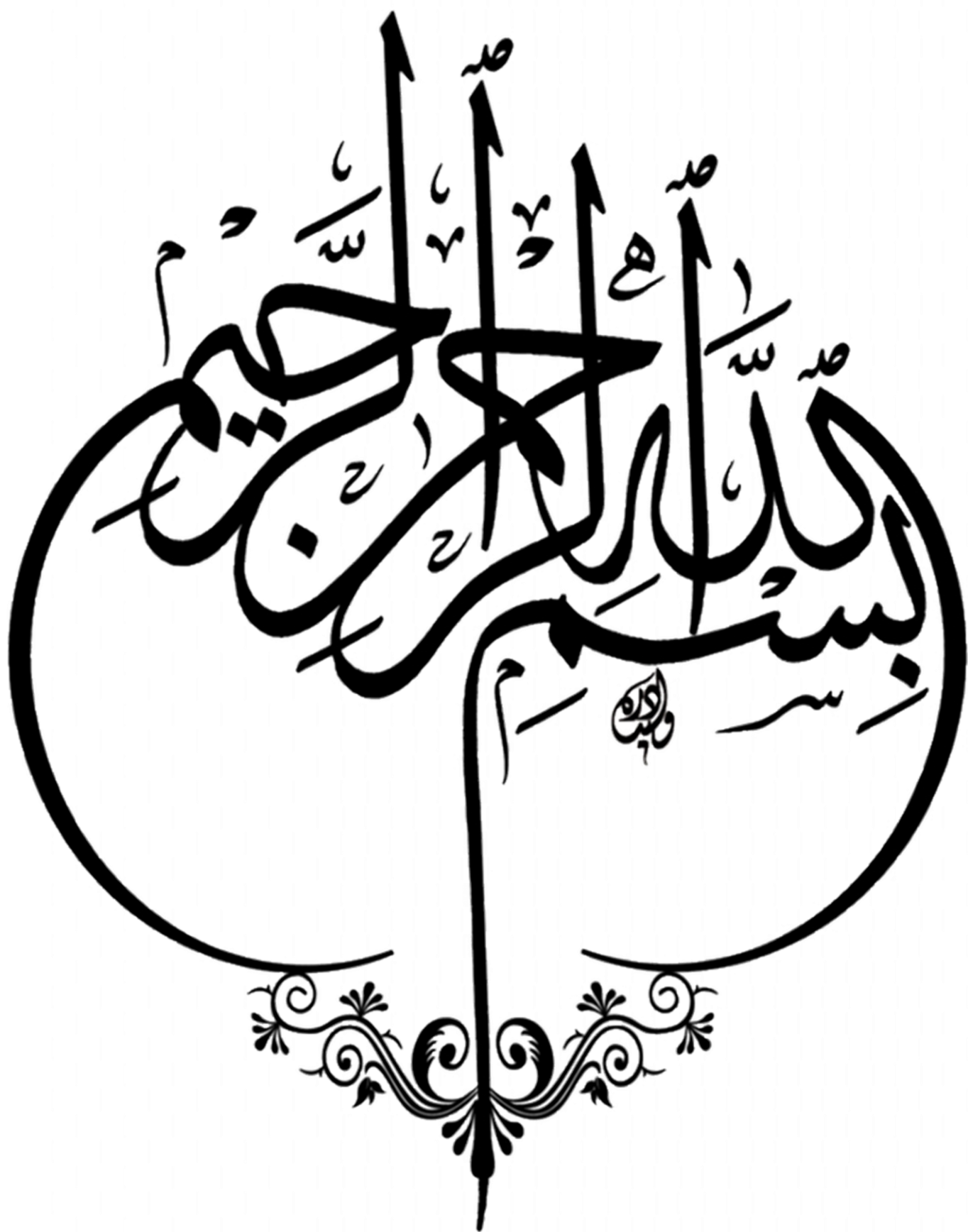
إعداد الطالبة:

العاب سعاد

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	د/ خان ناصر	أستاذ محاضر	رئيسا	جامعة بسكرة
2	د/ معالم سعاد	أستاذ محاضر	مشرفا	جامعة بسكرة
3	د/ محبوب سعديّة	أستاذ محاضر	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019



إِهْدَاء

الهي لا علم إلا ما علمتنا ولا حكمة إلا من أوتيتها، لا تطيب اللحظات إلا ونحن خاشعين عند بيوتك، ولا تهدأ الأفتدة إلا ونحن في رحمتك ، نعصيك فتبتلينا فتهدينا ونتوب فنستغفر فتغفر لنا رحماك ربي وجهك نبتغي.

إلى شفيعنا خير خلق الله محمد عليه أفضل الصلوات والتسليم سراج العالمين

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وقدرنا على طاعتها

إلى اخوتي وأخواتي

إلى الأستاذة الدكتورة معاليم سعاد

إلى جميع طاقم مجمع الماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إلى كل أصدقاء صف إدارة الموارد البشرية

إلى كل الزملاء والزميلات بديوان مؤسسات الشباب لولاية باتنة.

شكرا واحسانا فاقا

نحمد لله عزّ وجل حمدا كثيرا ونثني عليه كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه ،
أن أنعم علينا بنعمة العلم ، وأن وفقنا إلى تعلم العلم والعمل به .
وأفضل الصّلاة والسّلام على حبيبنا محمد الأمين و المصطفى خاتم الأنبياء ، خير خلق
الله ، اللهم صلي وسلم عليه.

﴿ من لا يشكر الناس لم يشكر الله، ومن أهدى إليكم معروفا فكافأه، فإن لم تستطيعوا
فادعوا له ﴾

﴿ الشكر قيد النعمة وسبب دوامها ومفتاح المزيد منها ﴾

و احتكاما إلى قوله صلى الله عليه وسلم نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى الوالدين
الكريمين أولا وإلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد، بقدر كبير أو بسيط، على
انجاز هذا البحث، ونخص بالذكر:

الأستاذ **حجازي اسماعيل** على جميل صبره، وسعة باله ، ونصائحه وتوجيهاته التي لم
يبخل بها، لتدعيم هذا البحث وإثرائه.

كما نتقدم أيضا بخالص الشكر إلى موظفي ديوان مؤسسات الشباب لولاية باتنة محل
الدراسة.

إليكم جميعا مجمع الماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم التسيير

إليكم جميعا ، زملاء ، باحثين ، قراء ...

أزكى عبارات الشكر والعرفان

ملخص :

يهدف هذا البحث الى معرفة أثر الاتصال الاداري على أداء الموارد البشرية في ديوان مؤسسات الشباب لولاية باتنة، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي بالاعتماد على الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات.

وقد أظهرت النتائج أنه يوجد أثر ودلالة احصائية للاتصال الاداري على أداء الموارد البشرية في ديوان مؤسسات الشباب لولاية باتنة، كما تبين أنه يوجد تأثير إيجابي للاتصال الاداري على أداء الموارد البشرية بأبعاده الثلاثة (أداء المهمة، الأداء التكيفي، الأداء السياقي).

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	درجات سلم ليكرت المستخدم في الدراسة	68
02	صدق الاتساق الداخلي لفقرات المتغير المستقل الاتصال الإداري في المؤسسة	70
03	الصدق الداخلي لفقرات البعد الأول (أداء المهمة) من الجزء الثاني أداء الموارد البشرية في المؤسسة	71
04	الصدق الداخلي لفقرات البعد الثاني (الأداء التكيفي) من الجزء الثاني أداء الموارد البشرية في المؤسسة	72
05	الصدق الداخلي لفقرات البعد الثالث (الأداء السياقي) من الجزء الثاني أداء الموارد البشرية في المؤسسة	73
06	نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة (معامل ألفا كرو نباخ)	75
07	توزيع أفراد العينة الاحصائية حسب متغير الجنس	76
08	توزيع أفراد العينة الاحصائية حسب متغير السن	77
09	توزيع أفراد العينة الاحصائية حسب متغير المستوى التعليمي	78
10	وجهة نظر المستجوبين بخصوص عبارات المتغير المستقل (الاتصال الإداري في المؤسسة)	80
11	المقاييس الوصفية لاستجابات عينة الدراسة اتجاه متغير أداء الموارد البشرية في المؤسسة	82
12	إختبار (كولمجروف-سمرنوف) على محاور الدراسة	88
13	علاقات الارتباط بين متغير الإتصال الإداري و أبعاد متغير أداء الموارد البشرية	90
14	ملخص نموذج الانحدار	92
15	ملخص نموذج الانحدار	93
16	ملخص نموذج الانحدار	93
17	اختبار معنوية معاملات الانحدار وفقا لإحصائية -T-	94
18	اختبار معنوية معاملات الانحدار وفقا لإحصائية -T-	96
19	اختبار معنوية معاملات الانحدار وفقا لإحصائية -T-	97
20	اختبار معنوية معاملات الانحدار وفقا لإحصائية -T-	98

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
42	أبعاد الأداء البشري	01
48	مراحل تقييم أداء الموارد البشرية	02
64	الهيكل التنظيمي لديوان مؤسسات الشباب	03

مقدمة

يعتبر التطور الكبير في وسائل الاتصال الذي عرفه القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين ميزة هامة غير مسبوقه، حيث ساهمت سهولة انسياب المواد الاتصالية والمعرفية في العالم في تضاءل الحدود والحواجز، وأصبح العالم أشبه بقية صغيرة مترابطة الأجزاء وسعت الدول النامية في اكتساب تقنية الاتصال، وتأسيس صناعات وطنية اتصالية لتأكيد حضورها محليا وعالميا، والإدارة في الوقت الراهن عصب وشريان الحياة في المجتمع وفي كل المجالات الإعلامية، الاقتصادية السياسية، الثقافية والحضرية بحكم المهنة التي تسند إلى المؤسسات بداية من تحديد نشاط أو أهداف المؤسسة إلى تحقيق النتائج، وتصحيح المسار إن وجدت هناك عقبات وصعوبات وتحقيق الأهداف بالكيفية والتكلفة المحددة لها.

فالمؤسسة تعد نظام متكامل يشمل عدة عناصر محركة لنشاط ينشأ لتحقيق أهداف محددة، والتي تتطلب بذل واستخدام طاقة معينة، مما يجعل المؤسسة في حاجة ماسة للأفراد المستخدمين، فالفرد من أهم الأصول التي تملكها المؤسسة وهذا لا يكون إلا بتوفير اتصال فعال يضمن تطوير وتحسن أدائها.

فازدياد فعالية الرسائل الاتصالية واختصار الوقت والجهد والمال، أتاح الفرصة للاستفادة من مميزات الاتصالات بصفة عامة، والاتصالات في المؤسسات بصفة خاصة، أو ما يعرف بالاتصال الإداري، الذي يحسن ويرفع مستوى الأداء الوظيفي للفاعلين في هذه المنظمات من أجل مواجهة كل تحديات هذا العصر الجديد، والذي يتطلب السرعة والدقة والتخطيط الجيد في نقل وفهم الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا إلى العاملين، لتسيير عمل المؤسسة والتحكم به فضلا عن الإحاطة بكل المشكلات التي تواجه العاملين ومقترحاتهم وشكاويهم للحد منها وعلاجها. ونظرا لتعاظم دور الاتصالات الإدارية في العصر الحديث، وزيادة المشكلات في المنظمات، فقد ترتب ذلك زيادة الحاجة للاتصال الإداري الفعال في

المؤسسة تبعا لما تتيحه تقنيات الاتصال في المؤسسة من مميزات تساهم بفعالية في تحسين ورفع مستوى الأداء الوظيفي.

ومن أجل تنظيم طرح هذه الدراسة، والتطرق الى موضوعنا والإلمام بجميع جوانبه، تم تقسيم الدراسة الى فصلين، تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار النظري للدراسة ، وتناولنا من من خلاله متغيرات الدراسة (الاتصال الاداري ، وأداء المورد البشري)، وتطرقنا في الفصل الثاني الى الدراسة الميدانية التي أجريناها بديوان مؤسسات الشباب لولاية باتنة، تطلعنا منها الى تطبيق ما هو نظري على أرض الواقع ، حيث تناولنا في هذا الفصل تعريف المؤسسة التي أجرينا فيها الدراسة، الهيكل التنظيمي لها، وعرض وتحليل نتائج الاستبيان، وكذا ملخص النتائج والاقتراحات التي توصلنا اليها.

الإطار المنهجي للدراسة:

1-الإشكالية:

تتصدر مشكلة الدراسة في الاتصال الاداري ودوره في تفعيل أداء المورد البشري لدى موظفي ديوان مؤسسات الشباب لولاية باتنة، فالاتصال الفعال هو وسيلة الإدارة الناجحة لتحقيق أهدافها من خلال السرعة في نقل وتبادل المعلومات التي تفيد الإدارات في انجاز أعمالها، إلا أن تأثير الاتصال الإداري في تحسين مستوى الأداء الوظيفي يتفاوت من مؤسسة لأخرى، نظرا لوجود عدة معوقات تحول دون الاستفادة من الاتصال في تحسين مستوى الأداء، كعدم وضوح اللغة المستخدمة، والحالة النفسية، والفروق الفردية، وحجم المؤسسة، وقدم تقنيات الاتصال المستخدمة .

ويؤثر الاتصال سلبا وإيجابا على أداء الموظفين، فالاتصال الفعال يمكن القادة من التعرف على كل كبيرة وصغيرة تحدث في المؤسسة، بالإضافة إلى حسن توجيه المرؤوسين في المستويات الإدارية الأدنى،

وسرعة حل المشكلات ومواجهتها ،وهذا يترتب عليه تحسين مستوى الأداء وتقليل الأخطاء إلى أدنى حد ممكن.

وعليه نطرح الإشكالية في التساؤل التالي: ما اثر الاتصال الإداري على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة ؟

التساؤلات : يندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة:

- ما أثر الاتصال الإداري على أداء المهمة ؟
- ما أثر الاتصال الإداري على الأداء التكيفي ؟
- ما أثر الاتصال الإداري على الأداء السياقي ؟

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر الاتصال الإداري على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة.

الفرضيات الجزئية:

- لا يوجد أثر بين الاتصال الإداري و أداء المهمة .
- لا يوجد أثر بين الاتصال الإداري و الأداء التكيفي .
- لا يوجد أثر بين الاتصال الإداري و الأداء السياقي .

أسباب اختيار الموضوع:

- ارتباط الموضوع بمجال تخصصي مع رغبتني في الاطلاع أكثر على هذا الموضوع والتعرف على المفاهيم المتعلقة به.
- اختيار موضوع يتماشى والتحولت التي يشهدها العالم ،في ظل الانتقال إلى اقتصاد المعرفة.
- التعرف على أهم الصعوبات التي تواجه الاتصال الإداري في سبيل تحسين الأداء.
- تدعيم الدراسات حول دور الاتصال الإداري في تحسين أداء الموارد البشرية.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية دراسة موضوع " أثر الاتصال الإداري على أداء الموارد البشرية" في الموضوع في حد ذاته وأهمية المتغيرات المرتبطة به، فالاتصال يعمل على نقل المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرارات وتدعيم مشاريع المؤسسة ، كذلك يعد من أهم وأبرز العوامل التي تساعد على التحكم في تسيير المؤسسات بمختلف أنواعها.

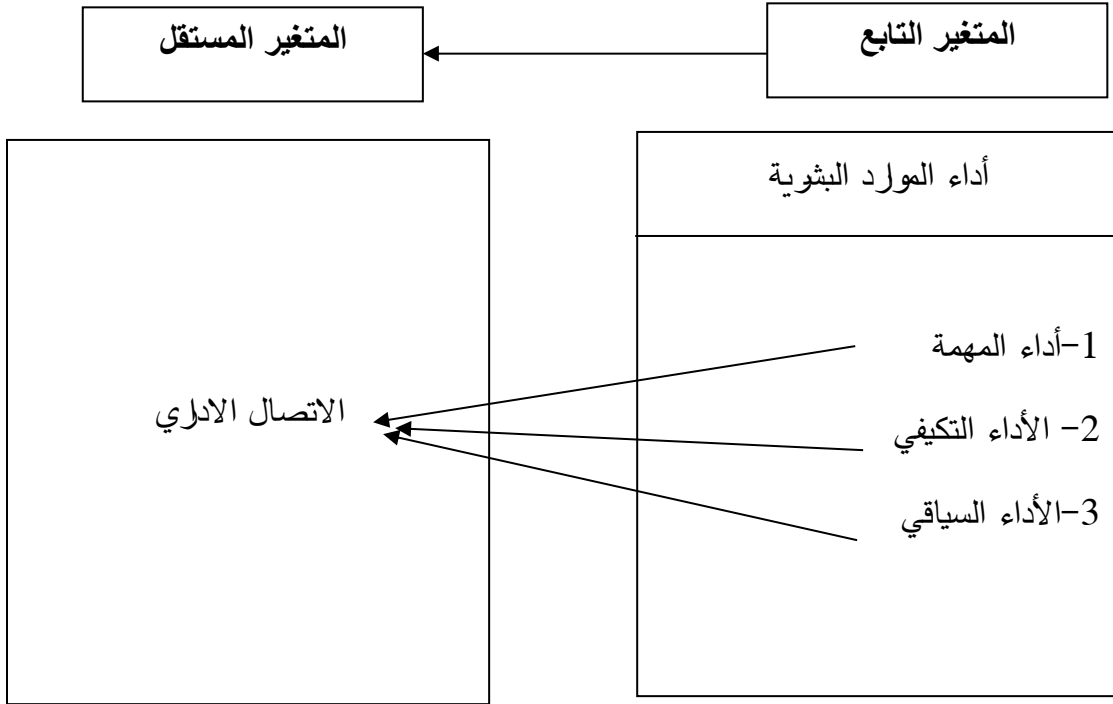
أما فيما يخص متغير تحسين أداء المورد البشري فهو يهدف بالدرجة الأولى إلى خدمة المؤسسة وبطبيعة الحال تسعى هذه الأخيرة إلى انجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية، ويظهر هذا من خلال الأداء الجيد والتميز من طرف الموظفين داخل المؤسسة مما ينعكس بالإيجاب على مردودية وإنتاجية المؤسسة وبما يعزز لتحقيق أهدافها لزيادة قدرتها على رفع مستوى العمل وتنظيمه.

أهداف الدراسة:

حاولنا من خلال هذه الدراسة الوصول إلى الأهداف التالية:

- التعرف على العلاقة الموجودة بين الاتصال الإداري وأداء الموارد البشرية بالمؤسسة.
- التعرف على مكانة الاتصال داخل المؤسسة ودوره في تطوير اتجاهات العاملين وسلوكياتهم قصد رفع أدائهم.
- وضع طرق وأساليب تساعد المؤسسة للوصول إلى نظام معلومات فعال يمكنها من رفع أداء العاملين ووضع رقابة محكمة تمكن من تحقيق الأهداف المرجوة.
- وضع الاقتراحات اللازمة للتأزر الايجابي ورفع كفاءة وفعالية أداء الموارد البشرية وكذا ربطه بالمؤسسة.

نموذج الدراسة



منهج الدراسة:

ان طبيعة الموضوع والأهداف المحددة من خلاله، هي التي تفرض على الباحث أن يتبع منهج دون اخر، باعتبار أن المنهج هو الطريق الذي يسلكه أو يتبعه الباحث في دراسته لأي مشكلة، حيث يتضمن عدة خطوات للإجابة عن الأسئلة البحثية، واختبار فرضياته من أجل الوصول الى اكتشاف الحقيقة والوقوف على النتائج الدقيقة ولقد اتبعنا المناهج التالية:

المنهج الوصفي: هو أسلوب من أساليب التحليل والمركز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية تم تفسيرها بطريقة موضوعية، وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة، واستخدامنا المنهج الوصفي من خلال وصفنا لاتصال الإداري وأداء الموارد البشري، وهذا من خلال الجانب النظري للدراسة.

أدوات الدراسة: نعتمد في هذه الدراسة على أدوات جمع المعلومات والبيانات التالية:

أ- **الملاحظة:** تعرف الملاحظة على أنها: عملية المراقبة أو المشاهدة الدقيقة لسلوك الظاهرة والمشكلات والأحداث، ومكوناتها ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم، بقصد تفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الباحث وتلبية احتياجاته.

ب- **المقابلة:** تعتبر الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات في دراسة الأفراد والجماعات الإنسانية، كما أنها تعد من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعاً وفعالية في الحصول على البيانات الضرورية لأي بحث.

ج- **الاستبيان:** هو مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو تقدم لهم باليد تمهيداً للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها، وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق. وسوف يتم تحكيمة والتأكد من صدقه وثباته وتوازنه طبقاً للقواعد الإحصائية المتعارف عليها في هذا الشأن.

مجتمع الدراسة:

يتشكل مجتمع الدراسة من جميع موظفي ديوان مؤسسات الشباب لولاية باتنة وعددهم 60 موظف.

الدراسات السابقة:

حضي الاتصال الإداري باهتمام خاص من قبل الباحثين وعلماء الإدارة وذلك لما له من دور مهم في نقل وتبادل المعلومات، لإدارة ونجاح أي منظمة وتحقيق أهدافها، ولهذا تعددت الدراسات السابقة المتعلقة بالاتصال الإداري والأداء الوظيفي.

إن الرجوع إلى الدراسات السابقة هو أن يبدأ الباحث من حيث توقف الآخرون للاستفادة مما توصلوا إليه من نتائج علمية وليكون بحثاً مجداً لا تكرر فيه للبحوث السابقة، لكي لا يفقد القيمة الواجب توافرها في كل بحث علمي.

الدراسات المحلية والعربية

الدراسة الأولى: تتمثل في رسالة ماجستير جامعة القدس المفتوحة، سنة 2001، من إعداد الباحث د. عطية، جاءت تحت عنوان: " أثر الاتصالات الإدارية في الأداء من وجهة نظر الموظفين " وتحليل النتائج واستخلاصها.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر نظام الاتصالات الإدارية في الأداء من وجهة نظر الموظفين الإداريين والمشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في محافظات الشمال.

تكونت عينة الدراسة من 128 موظفا ومشرفا أكاديميا من أصل 329 أي ما نسبة 39% من المجتمع الإحصائي وقد وزعت الاستبيانات على كافة دوائر ومركز رئاسة الجامعة وكذلك مناطق الجامعة التعليمية المنتشرة في محافظات الشمال.

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر ايجابي لنظام الاتصالات الإدارية المعمول به في جامعة القدس المفتوحة حيث أن درجة الاستجابة بين مرتفعة إلى مرتفعة جدا على جميع مجالات الدراسة الخمس.

- **الدراسة الثانية:** دراسة نهر، هادي أحمد محمود. بعنوان ادارة الاتصال والتواصل: نظريات- العمليات-الوسائط-الكفايات. عمان: عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009.

إشكالية الدراسة: تتمحور حول دراسة الاتصال والتواصل مفهوما وأنواعا ووسائل، وبيان إدارة المعرفة وكيفية تنظيم أجهزة العلاقات العامة.

نتائج الدراسة: حيث توصلت هذه الدراسة الى أن الاتصال له أهمية كبيرة في جميع المؤسسات وذلك من خلال توفير وسائل ملائمة وحديثة وهو مبدأ من مبادئ الإدارة الحديثة.

- أفادتنا هذه الدراسة في الجانب النظري من خلال الاستعانة بتعريف الاتصال الإداري وأهميته أساليبه وأنواعه ومحاولة إسقاطها على موضوع ومكان دراستنا.

الدراسة الثالثة: دراسة بوعطيط جلال الدين 2009/2008

قام بإجراء دراسة بعنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز بعنابة، رسالة ماجستير من كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري محمود بقسنطينة، وقف الباحث في هذه الدراسة على طبيعة العلاقة بين الاتصال التنظيمي وأداء الوظيفي، ولقد جاءت أهم نتائج الدراسة كما يلي:

- تم الكشف عن وجود نمطي الاتصال النازل والصاعد داخل مؤسسة سونلغاز وأهمية كل نمط في تحقيق السيورة التنظيمية للمؤسسة وانسياب المعلومة بين الادارة والعمال؛
- تم التوصل الى وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين؛
- كذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عينة الدارسة.

الدراسات الأجنبية:

الدراسة الرابعة: دراسة Ruaber 2005

قام Ruaber بإجراء دراسة بعنوان " استخدام تقنيات الاتصال في إدارة المشاريع في سويسرا"، هدفت دراسته إلى معرفة الدور الذي تلعبه شبكة الانترنت وتطبيقاتها على كفاءة إدارة المشاريع وتحسن الأداء، حيث استخدم المنهج التحليلي، وذلك بتوزيع 525 استبيان على أصحاب المشاريع من مختلف المستويات الإدارية وتوصل إلى كثير من النتائج أهمها:

- ان تقنيات الاتصال ترفع من أداء العاملين وتساهم بشكل كبير في انجاز المهام في الوقت المحدد؛
- الانترنت وتطبيقاتها وخاصة البريد الالكتروني هي أهم وسيلة يتم استخدامها للتسيق بين فريق العمل داخل أي مشروع.

وفي دراستنا هذه سوف نتطرق إلى الاتصال الإداري ودوره في تحسين أداء المورد البشري ، من خلال الوقوف على مستوى تطبيق الاتصالات الادارية بأبعادها المختلفة في تحسين أداء الموارد البشرية في

ديوان مؤسسات الشباب لولاية باتنة ، مما يوفر لأصحاب القرار فرصة التعرف على أثر تطبيق الاتصال الإداري في تحسين الأداء وكذا إيجاد حل للمشكلات ومعالجتها بهدف الوصول للفعالية والكفاءة المطلوبة في التعرف على واقع الاتصالات الإدارية في ديوان مؤسسات الشباب لولاية باتنة، والتعرف على كيفية تعامل موظفي المؤسسة مع المشاكل التي تحدث بها ،ومعرفة أثر تواجد استخدام تقنيات الاتصال الحديثة في العملية الاتصالية، وكذا التعرف على أهم المعوقات التي تعترض العملية الاتصالية وتقلل من كفاءتها بناء على اتجاهات و آراء المبحوثين، ولقد استخدمنا المنهج الوصفي ، بحصر شامل لمجتمع البحث، بتوزيع 40 استمارة.

الفصل الأول

الإطار النظري للاتصال الإداري

وعلاقته برفع أداء المورد

البشري

تمهيد :

يعتبر الاتصال الإداري إحدى الدعائم الرئيسية في العملية الإدارية في أية منظمة فهو الذي يعمل على نقل المعلومات بين الإدارات في المؤسسة الواحدة وبين المؤسسات بعضها ببعض، إذ لا يمكن لأي عمل إداري أن ينجز إنجازاً عملياً سليماً دون الاعتماد بشكل أو آخر على المعلومات التي لا يمكن أن تصل في الوقت المناسب والشخص المناسب وبالقدر المناسب إلا في ظل اتصال إداري ناجح ومخطط له وفق أساليب علمية سليمة.

وقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: ماهية الاتصال الإداري

المبحث الثاني: أساسيات حول أداء الموارد البشرية

المبحث الأول

ماهية الاتصال الإداري

المبحث الأول: ماهية الاتصال الإداري

يعد الاتصال الإداري وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها الإدارة في تحقيق أهدافها إذ أن كافة الأفراد العاملين في الإدارة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الاتصال المختلفة من أجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها، إذ أن الاتصال بمثابة الوسيلة الاجتماعية التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم والتفاعل البناء في إطار تحقيق الأهداف المبتغى إنجازها.

(كاظم محمود، 2002، صفحة 116)

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الاتصال الإداري

تأخذ الاتصالات دورا وحيوا كبيرا في الحياة اليومية للأفراد والمنظمات بصورة عامة، نظرا لكونها الوسيلة الأساسية في تحقيق التفاعل مع الآخرين للوصول إلى الأهداف أو النوايا المطلوب تحقيقها وعلى مختلف المستويات، وبالتالي فإنها وظيفة أو مهمة واجب القيام بها وخاصة للمنظمات ، وذلك ملزمة أن تتفاعل مع الآخرين من الأفراد أو المجتمع أو المنظمات الأخرى وتسعى إلى تحقيق أهدافها المرسومة لها، فضلا عن كونها ملزمة بالاستمرار في العمل والنمو في مجالات عملها المختلفة.

أولاً: تعريف الاتصال الإداري

الاتصال الإداري في أبسط تعاريفه يعني أنه عامل يسود المؤسسات الكبيرة ، وأنه إحدى الوظائف الرئيسية في عملية القيادة.

الاتصال في المجال الإداري يعني العملية التي تمكن القائد الإداري من أن يحيط المرؤوسين بالأخبار والمعلومات والأفكار بغرض إحداث التفاعل والتأثير فيهم. (كنعان، 2006، صفحة 126)

ويعرف الاتصال الإداري بأنه عملية تبادل الآراء والمعلومات بين الأفراد على كل المستويات الإدارية بغرض تحقيق التفاعل في معناه الواسع وبالتالي تحقيق ديناميكية الجماعة.

(الطنوبي م.، 2001، صفحة 15)

الاتصال الإداري هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة، وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد بمعنى على التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة، وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات.

فالالاتصال يعتبر من العوامل التوجيهية الهامة لأنه يشكل الجهاز العصبي لكل تنظيم أو إدارة، فمن خلاله تنقل المعلومات من مختلف أجهزة الإدارة أو التنظيم إلى مركز اتخاذ القرار وبواسطته أيضا تنقل جميع المعلومات إلى مراكز التنفيذ. ففعالية الإدارة والتنظيم تتوقف بدرجة كبيرة على سلامة نظام الاتصالات الموجودة بها. (الهاشمي، 2006، صفحة 219)

كما يعرف الحجازي الاتصال الإداري بأنه " إنتاج أو توفير البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية ونقلها أو تبادلها أو إذاعتها، بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمر أو أخبار أو معلومات جديدة. (عياصرة و العودة الفاضل، 2006، صفحة 24)

ومنهم من يشخصه في المجال الإداري وفي المؤسسات ليقصد به تلك العملية التي تهدف إلى تدفق المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية، عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات (هابطة، صاعدة، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي. (دليو، 2008، صفحة 39)

من خلال التعاريف نلاحظ أن الاتصال الإداري يتكون من عناصر، ويكون إما رسمياً أو غير رسمي.

ثانياً: أهمية الاتصال الإداري:

تتبع أهمية الاتصال من كونه أحد الموضوعات الهامة والضرورية في الإدارة فهو ينتشر في جسم الوظيفة الإدارية كلها ولا يوجد عمل يتم عن طريق التعاون مع الآخرين إلا وكان نظام الاتصال عاملاً حاسماً فيه، فالإتصال الإداري الفعال يعمل على تحقيق النجاح الإداري والفعالية الإدارية. حيث أشارت الدراسات والأبحاث بأن الإتصال يستغرق ما بين 75% - 90% من ساعات العمل اليومية، لذلك يعتبر بمثابة الدم الدافق عبر الشرايين الحياتية للمنظمة. فالإتصال يمثل قلب العملية الإدارية، فهو يعمل على استمرارية النشاط في المؤسسة، وكذلك نومها وبقائها لأطول مدة ممكنة، فقد قدر الوقت الذي ينفقه المدير في الإتصال ما بين 75% و 90% من ساعات عمله، 35% تحدث، 40% في الاستماع.

ويمكن إيجاز الأهمية التي ينطوي عليها الإتصال في المنظمة بما يلي:

- 1- الإتصال ضروري لنقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم التي ستبنى عليها القرارات؛
- 2- يسهم في إحكام المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المنظمة وذلك من خلال المقابلات والتقارير التي تنتقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات المتعددة للمنظمة، وبذلك يتمكن المدير من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء الأفراد والسعي لمعالجتها بشكل يضمن كفاءة عالية في أداء المنظمة؛
- 3- يؤدي الإتصال دوراً مهماً في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة؛
- 4- تظهر أهمية الإتصال أيضاً من خلال تأكيد بعض النظريات القيادية على مبدأ المشاركة كأساس للقيادة الناجحة وبخاصة المدخل السلوكي في القيادة حيث تعد المنظمات من وجهة النظر السلوكية علاقات اتصال تجري في محيط العمل القيادي من خلال عملية الإتصال؛

5- الاتصال نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المنظمة، حيث يسهم في نقل المفاهيم والآراء

والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المنظمة، وبالتالي تحقيق أهدافها؛

6- يتم من خلال عملية الاتصال اطلاع القائد على نشاط مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف على

مدى تقبلهم لأرائه وأفكاره، وصيغ عمله داخل المنظمة. وبمعنى أكثر وضوحاً، فإن الاتصال

يمثل وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات المدير في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين.

(كنعان، 2006، الصفحات 27-28)

ومما يزيد أكثر من أهمية الاتصال في المؤسسات المعاصرة ما يلي:

- التضخم الكبير في حجمها والتعدد والتشعب الواسع في فروعها، والتنوع والتعدد الهائل في وظائفها إلى

الحد الذي أدى إلى ضرورة وجود نظام متطور من العلاقات أو الاتصالات التي يمكن من الربط بين

هذه الأجزاء والفروع والوظائف بشكل يتناسق بينها.

- نجاح وفشل القرارات الإدارية يعتمد على مدى نجاح أو فشل أجزاء الاتصال التي تهدف إلى

الحصول على المعلومات الدقيقة والمباشرة عن مواضيع هذه القرارات.

- أهمية الترابط بين المؤسسة ومحيطها وعالمها الخارجي، بحيث أن المؤسسة كالإنسان لا تستطيع أن

تكون منفردة. (محمد المصري، 2006، صفحة 11)

المطلب الثاني: أهداف الاتصال الإداري:

إن هدف الاتصال الرئيسي هو إحداث تأثير على النشاطات المختلفة وذلك لخدمة مصلحة المؤسسة،

وعملية الاتصال في المؤسسة ضرورية، من أجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام

بأعمالهم، ومن أجل تطوير وتحسين المواقف واتجاهات الأفراد، وبشكل يكفل التنسيق والانجاز

والرضى عن الأعمال، وكذلك تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين.

(الهادي، 2010، صفحة 43)

أما الأهداف الفرعية على المستوى الوظيفي فتتمثل في:

- توفير المعلومات لمتخذي القرارات؛
 - توصيل الآراء والأفكار؛
 - التوجيه أو الإرشاد وتنمية القدرات؛
 - شرح أهداف وخطط المنظمة للعاملين؛
 - إقامة الثقة والاحترام والتفاهم بين المنظمة والمجتمع؛
 - قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وحفزهم للعمل؛
 - نقل المعلومات والتأكد من التحقق والتعاون بين الأفراد؛
 - تهيئة المناخ الإداري الجيد لتحقيق الرضا في العمل ورفع الروح المعنوية؛
 - تحقيق التفاهم بين العاملين وبين أعضاء الإدارة العليا. (الصيرفي، 2007، صفحة 110)
- من خلال استعراض هذه الأهداف، نلاحظ أنه بغياب الاتصال يصبح التنظيم عديم الجدوى، فالإتصال ضروري لتوصيل المعلومات التي ستبنى عليها القرارات، وعند اتخاذ القرارات يصبح من اللازم توصيلها مصوبة بالتوضيح والشرح اللازم إلى المختصين والذين يهمهم التعرف عليها، وباختصار فإن حاجة الإدارة للاتصال تظهر من خلال إحداث تكامل الوظائف الإدارية وتنسيقها. (حنفي و فريد الصحن، 1991، صفحة 386)

المطلب الثالث: أساليب الاتصال الإداري

هناك أساليب مختلفة وكثيرة للاتصال لكن استعمال أي منها يعود إلى الظروف المتاحة بالمنظمة والى التعامل السائد به، بالإضافة إلى نوعية المادة المنقولة ويتم تصنيف هذه الأساليب حسب الوسائل المستخدمة في الاتصال وهي:

1- الاتصال الكتابي

أ- الوسائل الكتابية:

إن الاتصالات التي تتم بخصوص أمور دائمة تحتاج إلى الدقة في التنفيذ إذا تعلق بموضوعات معقدة كثيرة، فإنها تفرغ في صورة كتابية، والواقع أن الكلمة المكتوبة لا تزال لها سحر لدى الموظفين، ولذا فإن الإدارات تلجأ إلى الوثائق المكتوبة وتأخذ الاتصالات المكتوبة صور عديدة مثل: المذكرات، الخطابات، المنشورات، الأوامر، اللوائح، التعليمات، الخ.

• طرق الاتصال الكتابي:

وهي عبارة عن عرض الحقائق الخاصة بنوع معين أو مشكلة عرض تحليلها بطريقة متسلسلة وبسيطة مع ذكر الاقتراحات التي تتماشى مع النتائج التي تم التوصل إليها بالبحث.

وللتقارير أهمية خاصة بالنسبة للإدارة وهذه التقارير قد تكون موجهة (وضعت بناء على توجيه أو طلب من الرئاسة) ، أما التقارير غير الموجهة فهي التي توضع لمجرد الرغبة في توصيل المعلومات إلى مختلف الإدارات والأفراد دون أن تكون هذه التقارير مطلوبة بواسطة جهة معينة، وتستخدم هذه التقارير كسجل مكتوب لجمع ما يحدث داخل المنظمة وذلك يعتبر مرجع له قيمة في المستقبل. (حريم، 2010، صفحة 37)

• النشرات الدورية والخاصة:

وتعتبر هذه الوسيلة الهامة في التنظيم خاصة في العلاقات العامة والاجتماعية للمنشأة وتستخدم لنقل المعلومات والبيانات في المؤسسة ونشاطها وتاريخ الإنشاء وسياستها وتخصيص جزء منها للمعلومات الخاصة بالعاملين من حيث التعداد والكفاءات والتخصصات وتقسّم النشرات:

- نشرات داخلية تخص العاملين داخل المؤسسة من حيث التجهيزات والمعدات الجديدة.

- نشرات خارجية تعبر عن نشاط المنظمة وأهدافها للمتعاملين معها أو الجمهور المحيط بها.

• **الكتيبات والدليل:**

وتعتبر من الوسائل الاتصالية الهامة بالنسبة للمنظمات وتساعد العاملين أن يتقدموا بالشكاوي وهذا عن طريق الرسائل والمنشورات أو داخل الصناديق المتخصصة للشكاوي.

وتعد هذه الوسيلة ذات أهمية خاصة للإدارة حيث أنها تجعلها على علم بظروف البيئة الواقعية ومقترحات أصحاب الخبرة في ضوء الخبرة الميدانية، مما يجعلها تتبنى بعض الاقتراحات الجادة في تحسين الجودة ورفع الكفاءة الإنتاجية وإنجاز الأعمال.

• **ملصقات الحائط:**

تنظم هذه الملصقات داخل المدخل الرئيسي للمؤسسة أو داخل الورشات وتحتوي على قسمين:

- القسم الأول: للتعليمات الدائمة

القسم الثاني: للملاحظات الجديدة أو التعليمات المؤقتة والتي تبقى معلقة مدة ثمانية أيام وهذه التعليمات هي عبارة عن أخبار وإرشادات تتعلق بالعمل. (حريم، 2010، الصفحات 65-67)

ب- مزايا الاتصال الكتابي: يمكن إجمالها فيما يلي:

- تتصف بدقة أكثر وأفضل في التعبير مقارنة مع الاتصالات الأخرى؛

- حماية المعلومات المراد نقلها من الإضافة أو الحذف والتحريف بدرجة أكبر؛

- يعتبر وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة وتوفير الأموال والجهد؛

- إمكانية شرح المعلومات المنظمة في التقرير بأكثر من طريقة وتقديم كافة التفاصيل

وإستخدام إحصاءات؛

- إمكانية الاتصال بعدد كبير من الأفراد.

ج- معوقات الاتصال الكتابي: وتتمثل في:

- إن عملية إعدادها وصياغتها تأخذ جهد كبير، وكثيرا ما يفشل المرسل في دقة التعبير مما يؤدي إلى عدم فهم المستلم مغزى الرسالة؛
 - يحتاج إلى نفقات كبيرة في التخزين والحماية؛
 - عدم السرعة في الظروف الاستثنائية والتي تقتضي سرعة إبلاغ المعلومات إلى العاملين.
 - احتمالات التحريف كبيرة فقد تكون للكلمة الواحدة أكثر من معنى؛
 - عدم توفير الفرص لطرح الأسئلة وإجراءات المناقشات حول مضمون الرسالة.
- (حنفي، 1990، صفحة 184)

2- الاتصال الشفوي:

يتم الاتصال الشفوي عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمرسل اليه ويعتمد على الوسائل المباشرة للاتصال وجها لوجه بين المرسل والمتلقي عن طريق الكلمة المنطوقة لما يتيح الفرصة لوجود اتصال ذو اتجاهين يسمح لمصدر الرسالة الوقوف على وجهات نظر مستقبل الرسالة وموقعه واستجابته واتجاهاته، كما يوفر ضمان فهم مضمون الرسالة. (عودة، 1971، صفحة 16)

أ- طرق الاتصال الشفوي:

• الاجتماعات:

تعد هذه الوسيلة من الوسائل الهامة في الاتصالات الشخصية بين الإدارة والعاملين في المنظمة وتلجأ إليها الإدارة عند الرغبة في مناقشة الأمور ذات الأهمية أو تأثير مباشر على العاملين، ونجد من الأهمية مناقشتها بصورة جماعية أو إعلانها على الملأ وفي وقت واحد يتم ذلك في حالة الإعلان أو إجراء تعديلات على العمل في أقسامها المختلفة.

• الحديث الشفوي أو الاتصال الشفهي المباشر:

وهو الاتصال الشخصي المباشر وجها لوجه ما بين المرسل والمستمع كالتقاءات المباشرة بين الرئيس والمرؤوس أو بواسطة الهاتف وهذا يفسح المجال للمناقشة وتفهم الرسالة بصورة أوضح بسبب ما يديه كل منهما من انفعالات نفسية وحركية والوقوف على ردة فعل المستقبل.

ب- مزايا الاتصال الشفوي: و تتمثل في:

- يتميز بأنه أكثر سهولة وأكثر يسرا وإقناعا ويفيد الحصول على استجابة شفوية وملاحظة تعبيرات الوجه وانفعالات المستمع ؛
- تقوي الروابط وتهياً المرؤوسين لتقبل التعليمات بدقة وأمانة؛
- يحافظ على قدر كبير من السرية، ويتم العمل به في الحالات التي يخشى أن تتسرب المعلومات لأطراف أخرى لو تم الأخذ بأسلوب الكتابة.

ج - عيوب الاتصال الشفوي:

- يعاب على هذه المناقشات الشفهية أنها لا تحل غالبا، مما يهيأ الفرصة للخلاف، كما أنها لا تكلف فهم موحد لجميع المسائل، فقد يفهم من أعضاء اللجنة المسائلة على وجه معين ثم يقوم بتنفيذها على وجه آخر، مما يؤدي إلى التضارب التنفيذي؛
- صعوبة استخدامه مع الأعداد الكبيرة؛
- قد يحرف مضمون الرسالة في المنظمات الكبرى ذات الأقسام المتعددة والمستويات الإدارية المختلفة. (يسري ابراهيم، 1999، الصفحات 46-48)

3 - الوسائل غير اللفظية:

هذه عادة تتم عن طريق تعابير الوجه ولغة العيون، وحركات الجسم للفرد، وهذه التصرفات الجسمية المختلفة تعطي دلالات مختلفة عن الرضا وعدم الرضا وعدم الموافقة واللامبالاة،.... الخ، وفي كثير

من الأحيان، تتبع وسائل الاتصالات غير الكلامية وسائل الاتصالات الكلامية لتعزيز ما يقال وتأكيد، فمثلا قد يستعمل المدير قبضة يده وضربها على الطاولة للتأكيد على جدية الأمر الذي أصدره قبل لحظات بشأن عدم التأخير في تطبيق الأمر الجديد في المؤسسة.

(الشيخ سالم، 1998، صفحة 235)

4-الاتصال الالكتروني: هي القرارات أو المعلومات التي تأتي الى العاملين عن طريق التقنيات، أو الانترنت أو الفاكس، فالاتصالات الالكترونية من الممكن أن تعزز من وفاعلية الاتصال بين العاملين الا أنها من الممكن أن تحاط بعدم الفهم الصحيح اذا لم تكتب بطريقة واضحة، وغالبا ما تكثر الاتصالات الالكترونية مع المنظمات الافتراضية التي تستخدم التجارة الالكترونية لتحقيق الاتصال مع العاملين والمديرين والعملاء. (عشوي، 1992، صفحة 90)

المطلب الرابع: معوقات الاتصال الإداري

يمكن النظر إلى معوقات الاتصال بأنها كل الأشياء التي تمنع من تبادل ونقل المعلومات أو تؤخر إرسالها أو تشوه معانيها أو تؤثر في كمياتها وبالتالي تشتت المعلومات وتشوهها وتحول دون انسيابها بالشكل المطلوب وبالتالي تحول دون تحقيق اتصال فعال. وبذلك فان أي شيء يمنع فهم الرسالة يعد حاجزا وعائقا للاتصال.

ويرى بعض الباحثين الإداريين أن معوقات الاتصال عبارة عن: "المؤثرات التي تحد من فعالية الاتصال أو تؤخر أو تعطل تدفق وانسياب كمية المعلومات عن طريق التقصي أو الزيادة أو التحريف المقصود وغير المقصود". (نهر و أحمد، 2010، صفحة 337)

وتستمد معوقات الاتصال أهميتها من منطلق نظرة الآخرين إليها وإدراك أثارها على الإنتاج والفرد والمنظمة، وتختلف هذه المعوقات حسب تصنيفها وإمكانية تواجدها بالمنظمة وباختلاف مستوى إدراك الإدارة وحرصها على تبني نظام جيد للاتصال تصل به المعوقات إلى أدنى حد ممكن، حيث أنه لا

تخلو أية منظمة إنسانية من وجود بعض صور المعوقات، لذا كان من واجب الإدارة والأفراد العمل على تقليل أو منع هذه المعوقات قدر الإمكان ومن أهم هذه المعوقات مايلي :

أولاً: المعوقات التنظيمية:

إن للملامح التنظيمية تأثير كبير على نوعية الاتصال السائد وذلك من خلال:

- غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات أو عدم مناسبة نطاق الاشراف الذي يؤدي الى التشويش؛
- مركزية التنظيم يقلل من سرعة الاتصالات ويزيد من وجود احتمالات لضياح المعلومات وعدم صحته؛
- تعدد المستويات الإدارية الذي ينجر عنه طول المسافة القاعدة والهرم في الهيكل؛
- عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد؛
- عدم وجود إدارة للمعلومات أو قصور فيها مما يؤدي الى عجز في جمع المعلومات وتصنيفها وتوزيعها بحيث تسهم في رفع كفاءة الاتصال.

وبشكل عام فان المعوقات التنظيمية ترتبط ارتباطا كليا بطبيعة الهيكل التنظيمي، فإذا كان الهيكل متماسكا ومرنا ومتكيفاً مع البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية كانت المعوقات التنظيمية قليلة، وإذا كان الهيكل غير واضح والسلطات متداخلة، كان ذلك مدعاة إلى ظهور مشكلة تنظيمية هي عدم الاستقرار التنظيمي وما ينتج عنه من تحيز في الهيكل والوظائف والعلاقات التنظيمية.

(العميان ، صفحة 253)

ثانيا: المعوقات الفنية والمادية:

وتتصب هذه المعوقات على الجوانب الخاصة بالعمل أو الواجب المكلف به الشخص، ويمكن القول ان الجانب المادي من هذه المعوقات يرتبط بالأشياء الملموسة في الاتصال كالأدوات الاتصالية والعناصر المادية ذات الصلة الوثيقة ببيئة الاتصال، أما الجوانب الفنية فهي مكملة للجانب المادي وتعطي لعملية الاتصال بعدا أكثر ضبطا وتنظيما وترتبط بالجوانب الشكلية.

(عياصرة و العودة الفاضل، 2006، صفحة 70)

ثالثا: معوقات اللغة:

وهي المادة الأساسية للتعبير عن موضوع الاتصال، وذلك عن طريق استخدام الكلمات والرموز وهنا تكمن العقبة التي تشكل عائقا أمام تحقيق اتصال فعال حيث أن الكلمات لها مدلولات ومعاني تختلف من فرد لآخر فالعمر والثقافة والتعليم والخلفية الفكرية، كل هذه متغيرات تؤثر في تقصير مفهوم الكلمات وإعطائها معاني مختلفة فقد يكون للكلمة معنى عند المدير يختلف عنه عند العامل بسبب اختلاف مستوى التعليم بينهما.

رابعا: معوقات الحالة النفسية

إن للحالة النفسية والعاطفية دورا مؤثرا في عملية الاتصال فالاستقرار النفسي والعاطفي يؤثر في تفسير الأشياء والنظر إليها، فضلا عن تأثير ذلك في عملية الاتصال بشكل سلبي كتفسيره للرسالة نفسها وما إذا كان في حالة توتر وغضب لأن ذلك يؤثر في عملية صياغة جمل الرسالة أو في طريقة التعبير عنها. فإذا كانت ظروف عمل الفرد للمعلومات غير مستقرة ويسودها القلق والخوف فإنها تؤثر بشكل سلبي في إرسال الفرد للمعلومات واستقبالها وبذلك فان عمليات الاتصال لا تحقق أهدافها بنجاح إلا إذا أخذت بعين الاعتبار ظروف الفرد النفسية والعاطفية.

خامسا: المعوقات الإدراكية

وهي تتعلق بقدرة الفرد العقلية على تفسير الأشياء وفهمها، حيث تتأثر قدرة الفرد الإدراكية بالبيئة التي يعيش فيها ومستوى تعليمه ونظم القيم السائدة والثقافة السائدة، لذا تعد هذه العوامل المهمة التي تؤثر في مدى فعالية الاتصال فقصور أو ضعف القدرة الإدراكية للفرد يؤثر سلبا في عملية الاتصال من حيث إرسال المعلومات واستقبالها، وكذلك تؤثر بشكل سلبي في عملية فهم الفرد واستيعابه للمعلومات وكذلك في المعنى الذي يعطيه لهذه المعلومات ودرجة تأثير المعلومات عليه. ومن ضمن المعوقات الإدراكية أيضا التأثير في عملية الاستماع من خلال ما يسمى بالإدراك الانتقائي وهو ميل الأفراد إلى انتقاء واختيار جزئية أو جزئيات من موضوع الرسالة، فقد يقوم الفرد باختيار الجزئيات التي تتفق مع أهدافه وقيمه ومميزاته وإهمال الجزء الباقي من موضوع الرسالة وبالتالي يؤثر سلبا في فعالية الاتصال. (عياصرة و العودة الفاضل، 2006، صفحة 71)

سادسا: معوقات الإفراط في الاتصال

يصبح الاتصال غير فعال إذا زاد عن الحد المطلوب أو الحاجة لأنه يؤدي إلى تراكم في المعلومات يزيد عن حاجة الإدارة وبالتالي يشكل عبئا عليها بسبب عدم توفر الوقت الكافي لقراءتها وعدم قدرة المدير على استيعاب هذا الحجم الهائل من المعلومات مما يؤدي إلى إهمال جزء منها قد يكون مهما، مما يؤدي إلى إضعاف الفعالية الإدارية.

وعليه فالاعتدال في الاتصال وتنظيمه يتيح للمستقبل فرصة إعطاء الوقت والقدر الكافيين للمعوقات الموجهة له للاستفادة منها بالشكل المطلوب. وهنا لا بد من الإشارة إلى مظاهر الإفراط في الاتصال وهي كثرة المنكرات والتقارير الصاعدة والهابطة وكثرة الاجتماعات وكبر عدد المشاركين فيها دون الحاجة والإصرار على أن تقدم الاقتراحات والآراء بشكل مكتوب دائما وعدم استغلال قنوات الاتصال غير الرسمية وأساليب الاتصال الشفوي.

وقد تعزى أسباب الإفراط في الاتصال إلى سوء فهم التنظيم والمركزية الشديدة وعدم تفويض الصلاحيات، وقد يكون مرد ذلك إلى أسلوب الإشراف الذي يمارسه المديرون، وإلى الرغبة في إحكام الرقابة على المرؤوسين وفي الاطلاع على كل صغيرة وكبيرة في العمل. (عياصرة و العودة الفاضل، 2006، صفحة 72)

سابعاً: معوقات بيئية

من المعروف أن المنظمة عبارة عن نظام مفتوح، فهي عبارة عن كيان متكامل يتكون من مجموعة من الأجزاء ذات العلاقة المتداخلة والتي تؤثر فيها وذلك لضمان نجاحها واستمرارها فالمنظمة تأخذ من خلالها البيئة وبالمقابل تعطيها مخرجاتها وتقرر أنشطتها بناء على احتياجات المجتمع، فعملية التفاعل بين البيئة والمنظمة لن تتم إلا في ظل تدفق كميات هائلة من المعلومات بصفة مستمرة لخدمة أهداف النظام ككل ليتسنى للمنظمة القيام بمزاولة أنشطتها وأعمالها بدون معوق وذلك للاتصال الضروري لسير العمل. هناك جانب آخر للبيئة وهو المكان الذي يؤدي به العمل فقد يكون سيء الترتيب والتهوية والإضاءة أو قد يكون بارداً أو جافاً أو غير ذلك. (عياصرة و العودة الفاضل، 2006، صفحة 73)

خلاصة

يعتبر الاتصال الإداري مفتاح نشاط المنظمة و عليه يتوقف بقاؤها فبدون الاتصال يصعب على الموظفين القيام بالمهام الإدارية على أحسن وجه وبالشكل المطلوب وهذا ما يؤدي الى استحالة التنسيق بين الوحدات والأعمال مما يقضي على روح التعاون واستمرارية النشاط الإداري. فمن خلال ما تقدم وكل ما أحيط بالدراسة لعملية الاتصال الإداري داخل المنظمة تبرز أهمية وقيمة هذه العملية الي تعتبر العمود الفقري لأي تنظيم، وبالتالي يجب على القائمين على تسيير المؤسسات الناجحة أن يعطوا الاتصال الإداري أهمية كبيرة، ضمن أساليب تسييرهم من خلال ضمان السير الحسن لكل عمليات التفاعل بين الفاعلين في المنظمة بما يساعد على النشاط والحركية الجيدة لأعمال المنظمة.

المبحث الثاني

أساسيات حول أداء الموارد

البشرية

المبحث الثاني : أساسيات حول أداء الموارد البشرية

تعد الموارد البشرية من أهم العوامل المؤثرة على أداء المنظمات لما لهذه الموارد الاستراتيجية من خصائص ومميزات تجعلها تساهم في تحسين الأداء الكلي من خلال تحسن أدائها، حتى أن الكثير من الباحثين يعتبرون بأن أداء المنظمات ما هو إلا محصلة أداء مواردها البشرية ، لذا حضي موضوع تحسين أداء هذه الأخيرة باهتمام بالغ من المنظمات كونه الضامن الأساسي لبقاء المنظمات واستمراريتها.

كما أن أداء العاملين (الأداء البشري) يعد أحد أنواع الأداء في المؤسسة، وهو أهمها كون أن العنصر البشري يعد أهم الأصول فهو يقوم بالتنسيق بين مختلف الموارد واستعمالها بالشكل الذي يضمن الكفاءة والفعالية في المؤسسة.

و يعد تقييم أداء العاملين من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، ذلك أن أداء العاملين يعتبر حجر الزاوية بالنسبة لنجاح المنظمة وفعاليتها في بيئتها وتحقيق الاستمرار لها. فيستخدم أرباب العمل والأفراد بصفة دائمة بعض الأنواع الرسمية في تقييم الأداء، ويلجأ الأفراد إلى ذلك عندما يحاولون معرفة أداء الآخرين لمسؤولياتهم، وكذلك بالنسبة للهيئة الإدارية فهي تلجأ إلى هذه الوسيلة عند تعديل أنظمة الأجور والحوافز والترقية أو لأغراض أخرى.

المطلب الأول: مفهوم ومحددات أداء الموارد البشرية

أولاً: مفهوم أداء الموارد البشرية

يعد أداء العاملين من المواضيع الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام لما يمثله من أهمية للوصول إلى الأهداف المرجوة.

ويجمع الباحثون أنه لا يوجد اتفاق بين الممارسين حول مفهوم أداء الموارد البشرية وعلى رأسهم Thomas Gilbert الذي يعد من أبرز الباحثين في هذا المجال، ومع ذلك فإنه أكد على ضرورة

عدم الخلط بين السلوك والانجاز ذو القيمة والأداء، حيث أن السلوك هو ما يقوم به الفرد من أعمال في المنظمة، أما الأداء فهو الانجاز أو ما يبقى من أثر ونتائج، أي هو مخرجات العمل. ولهذا يعرفه F.w.Nickolas بأنه " نتيجة السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتيجة السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن هذا السلوك أي التغيرات التي تحصل في البيئة المحيطة بالفرد بسبب هذا السلوك، مما يجعل المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه قبل هذا السلوك.

(ابراهيم درة، 2003، الصفحات 14-15)

اذن فالأداء البشري هو التفاعل بين السلوك والانجاز، أو أنه مجموع السلوك والنتائج نظرا لصعوبة الفصل بينهما.

كما أن هناك من يعرف الأداء البشري من زاوية النتائج المحققة لكن وفق نظرة مغايرة، حيث يعرف على أنه: " درجة بلوغ الفرد أهداف وحدة العمل والمؤسسة كنتيجة لسلوكه واستخدام مهاراته وقدراته ومعارفه. (bacal, 2004, p. 39)

ويعرف الأداء البشري كذلك على أنه " القيام بشيء أو تأدية عمل محدد أو انجاز مهمة أو نشاط معين. (أبو النصر، 2008، صفحة 74)

أي أن الأداء هو قيام شخص ما بسلوك أو عمل معين لتحقيق هدف محدد من قبل.

ويشير الأداء كذلك إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لمنصب الفرد، اذ يعكس الكيفية التي يشبع بها الفرد متطلبات المنصب، ويختلف عن الجهد في كونه يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد في حين الجهد يشير إلى الطاقة المبذولة من قبل الفرد لأداء المهام.

(محمد حسن، 2000، صفحة 215)

فالأداء وفق هذا التعريف ناتج عن العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور أو المهام، حيث ينتج جهد الفرد من حصوله على الحوافز التي تدفعه لبذل طاقاته الجسمية والفكرية لأداء مهامه، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية التي يمتلكها الفرد وتميزه عن غيره من موارد المنظمة. تعريف شامل لأداء الموارد البشرية :

من خلال ما سبق يمكن القول أن أداء الموارد البشرية هو نتائج يحققها العاملون عند قيامهم بأعمال مكلفين بها خلال فترة زمنية محددة، ويعبر عن كمية وجودة العمل الذي قاموا به. كما أن الأداء يتحدد بعنصرين هامين هما القدرة والدافع للعمل، وهذان العاملان يتعلقان بالفرد ذاته بغض النظر عن الظروف المحيطة به.

ثانياً: العوامل المحددة لأداء الموارد البشرية:

إن الهدف لأي منظمة هو زيادة إنتاجها وتطويرها، وهذا لا يتحقق إلا بالأداء الأفضل والأمثل للمستخدمين، فأهم محددات الأداء تتمثل في القدرة والدافعية بالإضافة إلى عناصر يمكن الإشارة إليها من خلال ما يلي:

الفرع الأول: العوامل الذاتية

وتتمثل في ثلاث عوامل أساسية هي: الدافعية، القدرات والإدراك.

أولاً: الدافعية

تعبر الدافعية عن حالة نفسية، تؤدي إلى تحديد اتجاه السلوك ودرجة الإصرار عليه، وبالتالي فهو قوة أساسية مثيرة للسلوك وموجهة له ، وبالتالي فالدافعية تعني درجة الحماس والرغبة في انجاز العمل، وهو ما يطلق عليه بقوة الدافعية أي أنها قوة تدفع الفرد للعمل.

(دادي عدون، 2004، صفحة 64)

إذن فالدافعية قوة داخلية تثير حماس الفرد وتنشط سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف أو نتيجة أو منفعة.

فالعامل الذي لا رغبة له في العمل المكلف به لا يمكنه أن ينجزه بالكفاءة المطلوبة ولن يصل إلى النتائج المرتقبة من طرف المؤسسة، بعكس العامل الذي له رغبة في العمل فإن له قوة تدفعه إلى الانجاز أكثر.

فدافعية العامل اذن لها دور في رفع أدائه لهذا على الإدارة أن تعمل على تغيير سلوك الفرد بحيث تدفعه الى طلب المزيد من الأهداف الأرقى مستوى، ويتحقق ذلك من خلال إدخال معلومات وأبعاد ومجالات جديدة على تصورات العاملين، كأن تفتح لهم مجالات للنمو والرقى وتوفر لهم فرص تدريب واكتساب معارف و خبرات جديدة وتتيح لهم فرص التوافق الاجتماعي ووسائل إشباع الحاجات الجديدة، إنها بذلك ترفع من مستويات طموح العاملين إذ أنها تطلع العامل إلى وسائل جديدة أفضل لإشباع حاجاته، يتيح له فرصة تغيير سلوكه اتجاه هذه الوسائل الأفضل، ذلك لأن الفرد لا يغير من سلوكه إلا إذا شعر بعدم الاطمئنان أو عدم الاستقرار ومن ثم فدور الإدارة الأساسي هو أن تجعل العامل يشعر بوجود المشكلة ويدرك أهمية تغيير سلوكه لمواجهتها وحلها حيث أن السلوك الحالي لا يحقق الأهداف.

وعليه فالعامل ليغير من سلوكه لا بد من مكتسبات معرفية جديدة توافق الرؤية الجديدة للعمل وما يتضمنه من معيقات ومشاكل حالية. (محمد حمدات، 2008، صفحة 257)

ثانيا: القدرات

وتتمثل في قدرة العامل الفعلية على انجاز العمل ويمكن تقسيمها إلى:

- قدرات مكتسبة: وتكتسب عن طريق التعلم، التدريب،.. فهذه القدرات تؤهل العامل لإنجاز

عمله على أكمل وجه.

- قدرات فطرية: وهي قدرات عقلية وجسدية تكون لدى الفرد من غير اكتساب.

فهذه القدرات تمكن العامل من انجاز عمله ببسر وسهولة ليس هذا فقط بما أنه يتمكن من تحسن أداء عمله في كل مرة يكتسب فيها معرفة أو مهارة جديدة. (ترغيني، 2010/2011، صفحة 76)

ثالثاً: الإدراك

ويشير إلى فهم واستيعاب الدور والمهام التي يقوم بها العامل انطلاقاً من تأثره بدوافعه، خبراته السابقة وبطبيعة وخصائص المعلومات التي يمتلكها.

إذن فالإدراك يعد من العوامل المهمة أيضاً في انجاز العمل، فالعامل الذي لا يعي ما هو مطلوب منه فلن يستطيع توظيف المخزون المعرفي الذي عنده.

(ترغيني، 2010/2011، صفحة 77)

الفرع الثاني: العوامل الخارجية

إن العوامل الذاتية لها دور كبير في تحديد أداء العاملين وتحسينه، لكن إذا لم توفر المؤسسة الظروف المناسبة لإدماج هذا الفرد في المحيط الذي يعمل فيه فإنه لن يستطيع إتمام عمله بالشكل الذي يرضي المؤسسة.

ومن هنا يمكن القول أن هناك بعض العوامل في هذا الإطار نذكر منها:

أولاً: ظروف العمل المادية

وتتمثل في مناخ العمل بالمؤسسة، كالحرارة، الضوضاء، النظافة، الوجبات الغذائية المقدمة،.... وهي ذات تأثير على صحة الفرد على الصعيد البدني والنفسي للفرد العامل، إذ أنها تؤثر على جو العمل في المؤسسة، لذلك فإن تأثيرها على أدائها واضح.

فالعامل إذا لم يجد الجو المناسب ليقوم بعمله، فإنه لن يستطيع أن يوظف كل معارفه، لأنه في هذه الحالة يصبح منشغلا بما حوله من ضوضاء أو حرارة أو ما شابه.

ثانيا: العوامل الفنية

وتمثل التكنولوجيا المستخدمة في العمل المكلف به، فبعض الأعمال تحتاج إلى نوعية خاصة من التكنولوجيا، فإذا لم يتوافر عليها العمل فان العامل لا يمكنه انجازه بالجودة المطلوبة وفي الوقت المناسب.

فالمؤسسة إذا لم تواكب التطورات المتجددة فإنها لن تستطيع الالتحاق بالركب، فكل صناعة لها تكنولوجياتها المتخصصة وكل منتج له تكنولوجيته التي تجعل المؤسسة تبقى في محيط متغير يتميز بعدم التأكد وظهور القوى التنافسية الجديدة.

ثالثا: العوامل الاجتماعية

وتتمثل في ظروف العمل الاجتماعية، كالتنظيم غير الرسمي لجماعات العمل، نمط القيادة والإشراف، والعلاقات الرسمية داخل جماعات العمل، التشارك، العمل ضمن فريق.... كلها تؤثر على أداء العامل في المؤسسة.

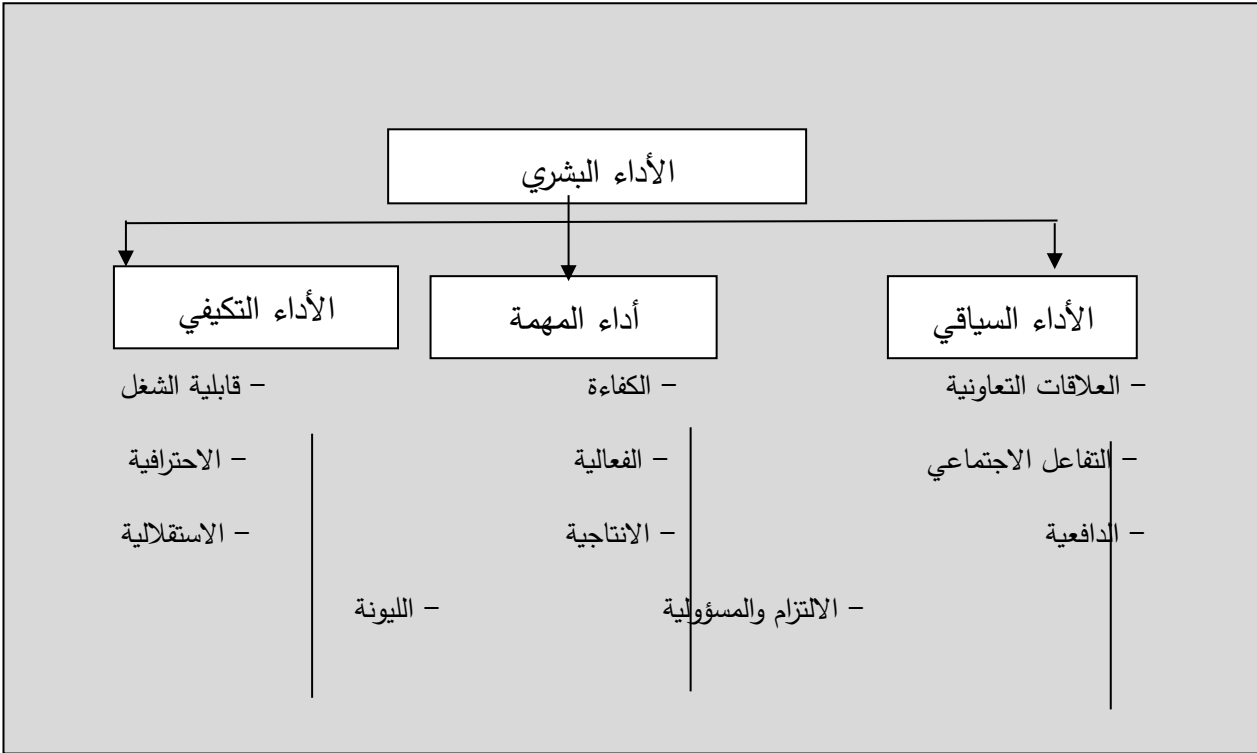
فالمؤسسة اذا لم تنشر ثقافة العمل ضمن فريق كثقافة التشارك بالمعرفة مثلا، فإن العاملين لن يستفيدوا من خبرات زملائهم ويصبح كل عامل يكتفي بما عنده من رصيد معرفي ولن يطور به بالشكل الذي يؤدي به الى تحسين ادائه. (جيلح، 2004/2005، صفحة 150)

المطلب الثاني: أبعاد الأداء البشري

تتلخص أهم أبعاده في ثلاث والمتمثلة في أداء المهمة، الأداء السياقي والأداء التكيفي، حيث يعتقد العديد من الباحثين بأن هناك علاقة ارتباط وتداخل بين هذه الأبعاد. فمن الناحية المنطقية، فإن أداء المهمة سوف يزداد عندما يتوفر مناخ عمل ايجابي يحمل في مضمونه حالة المساعدة

والتعاون من جهة، ويمتلك الفرد القدرة على التعلم السريع والتكيف مع الأوضاع الجديدة من جهة أخرى. كما أن ممارسة الفرد الأداء السياقي والأداء المتكيف يعززان من ممارسته للسلوكيات الجوهرية لنشاط العمل، بحيث يتضاعف الجهد وتتقلص الفجوات الموجودة في الموارد سواء كانت متعلقة بالجهد البشري أو الجانب المعنوي. (علي العنزي و علي العطوي، 2012)

الشكل 01: أبعاد الأداء البشري



المصدر: سناء جبيرات، تعيين أثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية من منظور

المستعملين، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية، اطروحة دكتوراه علوم التسيير، 2014/2015، ص 165.

• أداء المهمة :

إن أداء المهمة يحتوي على المؤشرات التقليدية للمهارة ككمية الأداء والوقت المحدد للانجاز، وهذه المؤشرات قد أشار إليها البعض بأنها ذات فعالية أكبر في توقعها بأداء الفرد في القطاع السلعي، أما في المنظمات الخدمية فإنها تحتوي أداء الفرد بشكل كامل، لذا أضافوا بعض المؤشرات غير التقليدية للمهارة كإلمام بجوانب الوظيفة، حسن اصدار القرارات والإبداع. كما أنه

يتميز عن بقية الأبعاد الأخرى بالاعتراف به رسمياً من قبل المنظمة من خلال قائمة وصف المنصب ومتطلباته. بالإضافة إلى كون الفروق الفردية-المهارات والمعارف-التي تأخذ النصيب الأكبر في التوقع بمؤشراته. (جبيرات، 2015/2014، صفحة 165)

بعد الأداء السياقي:

تنطلق أهمية هذا البعد إلى أن المنظمات التي تعتمد على قيام الأفراد بمهامهم الرسمية فقط هي منظمات ضعيفة وغير قادرة على الصمود في الأجل الطويل، حيث غالباً ما تحتاج إلى قيام الأفراد بمهام تتجاوز دورهم الرسمي، وهو ما أطلق عليه الباحثون بالأداء السياقي أو كما يسمى بالأداء خارج الدور. (جبيرات، 2015/2014، صفحة 166)

بعد الأداء التكيفي:

طرح هذا البعد في السنوات الأخيرة بهدف الوصول إلى منظمة مرنة نتيجة التغيير السريع في متطلبات العمل الناجم عن الابتكارات التكنولوجية، إعادة الهيكلة، تقليص الحجم المنظمة. وهذا ما يستلزم أفراد ذوي قدرة على التعلم السريع والتكيف مع الوضع الجديد ليكونوا قادرين على المنافسة على الوظائف والمهام المستحدثة. ويشير الأداء التكيفي إلى ذلك السلوك الذي يعبر عن مدى قدرة الفرد على تغيير سلوكه، وذلك لمقابلة متطلبات التغيير في المحيط والانتقال المستمر من حال إلى حال. (جبيرات، 2015/2014، صفحة 167)

المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء البشري

يقصد بمؤشرات قياس أداء الموارد البشرية تلك العناصر التي تستخدم كمحددات لتقييم الأداء، ويمكن تقسيم هذه المؤشرات إلى مؤشرات الصفات الشخصية، مؤشرات النتائج والانجازات وأخيراً مؤشرات السلوك، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

الفرع الأول: مؤشرات الصفات الشخصية

ويقصد بها المزايا الايجابية التي تميز شخصا عن غيره أثناء أداءه لعمله، حيث تمكنه من أداءه بنجاح وكفاءة كالأمانة والإخلاص، التعاون،... ويتطلب تقييم الصفات الشخصية من المقيم متابعة الأداء باستمرار ليتمكن من معرفة مدى وجودها لديه لأنها خصائص غير ملموسة. كما تهدف الى تشخيص ما يتصف به الفرد عن غيره في عمله كون عامل الشخصية من العوامل الأساسية للنجاح في أداء الأفراد، إلا أن إشكاليات هذه المؤشرات بالغة الصعوبة بسبب:

- صعوبة اختيار عدد محدد من السمات؛
- غموض العبارات والصفات التي تعبر عن الشخصية مما يؤدي الى تقييم غير موضوعي.
- تعذر الاتفاق على فهم مشترك للسمات الشخصية؛
- صعوبة إخضاع السمات للقياس. (ترغيني، 2010/2011، صفحة 78)

الفرع الثاني: مؤشرات النتائج والانجازات

تنظر إلى ما الذي قام به أو أنجزه الفرد في عمله من خلال تحديد كمية الإنتاج الفعلي، جودة المنتجات المحققة، مدة العمل المتفق عليها وكذا تكلفة الإنتاج الفعلي. لذا فهي تعتبر من المؤشرات الأكثر دقة في وصف الأداء إلا أنها تكون صعبة الاستخدام عند قياس أداء الأفراد الذين يؤديون أعمال ذات نتائج غير ملموسة كالأعمال الإدارية.

الفرع الثالث: مؤشرات على أساس السلوك

بسبب الإشكاليات التي اعترضت النوع السابق من المؤشرات في مجال التطبيق، ظهر هذا النوع من المؤشرات الذي يؤكد على أن الأهمية في أداء الأعمال ليست في السمات بذاتها وإنما في تعبيراتها المقترنة بالمواقف والسلوكيات، وأن المطلوب قياسه في الأداء هو:

- القدرة على وضع السياسات الملائمة وابتكار الحلول وليس المواهب.

- القدرة على الإقناع والتأثير وليس الجاذبية الشخصية.

- المعرفة الدقيقة للواجبات وتقنيات العمل وليس الحدس أو الذاكرة.

فمؤشرات السلوك تركز على الأفعال والتصرفات التي يبذلها الفرد في تأدية مهامه من أجل تحقيق واجبات ومسؤوليات الوظيفة على أحسن وجه، إلا أنها تعتبر من المقاييس الأكثر صعوبة في التطوير، كما يمكن أن يكون هنالك عدد من السلوكيات يمكن أن تكون ثابتة في موقف معين. (وصفي عقيلي، 2005، صفحة 169)

المطلب الرابع: تقييم أداء الموارد البشرية

تسعى المنظمات إلى تحديد نوعية وكمية أداء مواردها البشرية، وتحديد إمكاناتها وقدراتها، ومدى حاجة الأفراد إلى التطوير والتحسين، لذا تعمل على تقييم أداء مواردها البشرية حتى تستطيع الحكم على مدى نجاح سياساتها وبرامجها، وهذا ما يفرض عليها إعداد نظام فعال لتقييم مواردها.

أولاً- مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية

عملية تقييم الأداء هي إحدى أهم الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، والتي تسعى لمعرفة نقاط القوة والضعف في أداء مواردها البشرية سواء على المستوى الفردي أو الجماعي. وهي أساس عملية الرقابة حيث في ضوء نتائجها تتخذ القرارات المختلفة المرتبطة بالموارد البشرية. إذن تقييم الأداء هو قياس لكفاءة الأفراد ومدى مساهمتهم في إنجاز المهام. (شحادة و آخرون، 2000، صفحة 75)

ويرى كاتب آخر أن عملية التقييم هي نشاط مهم من أنشطة الموارد البشرية ، يستهدف التأكد من مدى كون الفرد العامل في المؤسسة يؤدي عمله بشكل فعال. (الصيرفي، 2006، صفحة 336)

كما يعرف تقييم الأداء على أنه "نظام رسمي تضمه إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ويشمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات التي وفقا لها تتم عملية تقييم الأداء، سواء كان رؤساء أو مرؤوسين أو طرف عمل أي جميع العاملين فيها بحيث يقوم كل مستوى إداري بتقييم أداء المستوى الأدنى منه بدءا من قمة الهرم التنظيمي مرورا بمستوياته الإدارية وصولا لقاعدته. (وصفي عقيلي، 2005، صفحة 263)

ثانيا: أهمية تقييم أداء الموارد البشرية

تتجلى أهمية عملية تقييم الموارد البشرية من خلال مايلي:

- تمثل عملية التقييم أحد أهم أنشطة الموارد البشرية باعتبارها عملية تنظيمية مستمرة تساعد على قياس أداء الأفراد؛
- تساعد على تحديد نقاط القوة والضعف في أداء الأفراد وانعكاس ذلك على أداء المؤسسة ككل؛
- رفع مستوى أداء الموارد البشرية واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور؛
- مساعدة المؤسسة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة، تساعد في تخطيط الموارد البشرية وتخطيط المسار المهني وتحديد الاحتياجات التدريبية، وكذا في تعديل سياسات الاختيار والتعيين وتحديد المكافآت وزيادة الأجور والترقية؛
- اختيار العمل المناسب للفرد من خلال تحديد مدى تناسب مهام المنصب الحالي مع قدراته أو نقله إلى منصب آخر؛
- تعيد في ترقية الموظفين ونقلهم أو ترشيحهم لمسؤوليات جديدة. كما تعد أداة اتصال فعالة بين الرئيس والمرؤوسين؛

- تعيد على المدى البعيد في إعادة تصميم نظم المكافآت والحوافز ونظم النقل والترقية، وفي

إعادة تصميم المناصب. (خان، 2015/2014، صفحة 165)

ثالثاً: أهداف تقييم أداء الموارد البشرية

إن معايير نجاح أي نظام تقييم للأداء تنطلق من وضع أهداف واضحة ومحددة وموافق عليها من الموارد البشرية. إذ من حق الموارد البشرية المشاركين والخاضعين للتقييم أن يعرفوا الأهداف المرجوة من التقييم والتي من بينها: تدرج، ترقية وتطوير الموارد البشرية رؤساء كانوا أو مرؤوسين.

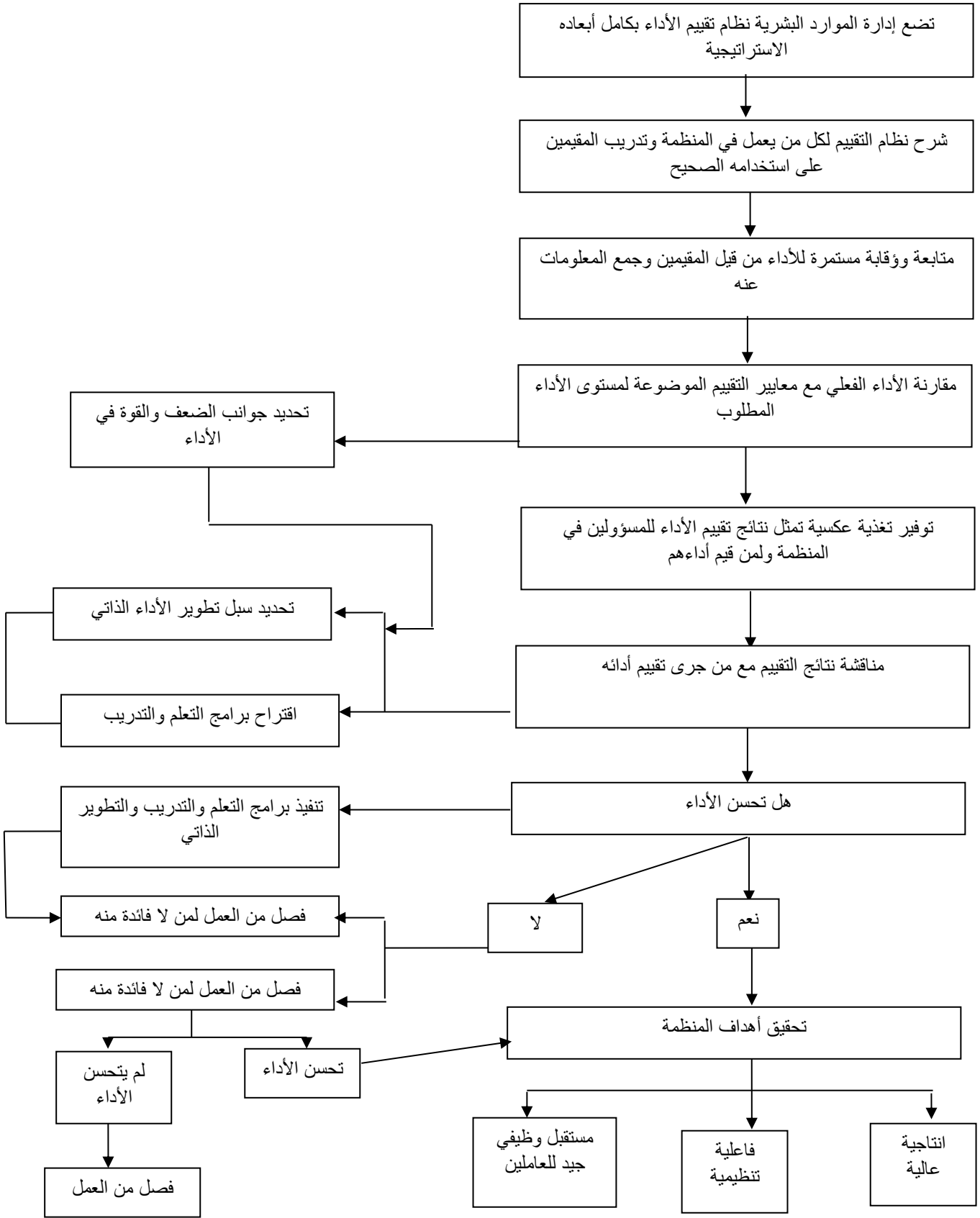
فتقييم أداء الموارد البشرية يساهم في أداء الموارد البشرية للعمل بصورة أفضل والاستفادة من الأخطاء والتقليل منها أو تجنبها بالأحرى، وخلق جو من التفاهم بين الرئيس والمرؤوسين، فإذا أخطأ المورد البشري، على المشرف معرفة أسباب ذلك الانحراف بما يجعله راضياً بأهمية التقييم لعمله في كافة المراحل، فلا شك أن أهم ما يشغل ذهن المورد البشري هو رأي مرؤوسيه فيه، إذن تقييم الأداء هو الأساس للرضا الوظيفي، فالمورد البشري حينما يشعر أن أداءه مقام على أساس موضوعي بصفة مستمرة يرتفع رضاه الوظيفي، مما يحفز في تحسين مستوى أداءه.

إن الهدف الأساسي من وراء عملية تقييم أداء الموارد البشرية هو تحقيق الترابط بين المؤسسة والمورد البشري من خلال رفع معنوياته وتحسن العلاقات في بيئة العمل، كما يهدف في نفس الوقت إلى رفع كفاءة المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها. (حسن إبراهيم، 2002، صفحة 394)

رابعاً: مراحل تقييم أداء الموارد البشرية

تمر عملية تقييم الموارد البشرية بمراحل متتالية، وهي مبينة في الشكل رقم (01) كما يلي:

الشكل رقم (01): مراحل تقييم أداء الموارد البشرية



المصدر: (وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، 2005، صفحة 264)

من خلال الشكل السابق، يمكن توضيح مراحل عملية تقييم أداء الموارد البشرية من بدايتها وحتى نهايتها فيما يلي:

- تبدأ هذه العملية بقيام إدارة الموارد البشرية بتصميم نظام التقييم الذي و عبارة عن مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات التي يجب أن يطبقها كل من جرى تكليفه بتقييم أداء الآخرين، وهذه الجوانب إلزامية؛

- شرح نظام تقييم الأداء لكل من يعمل في المؤسسة سواء أكان مقيماً أو مقيماً أداءه ليذكر الجميع أهدافه وأبعاده، وفي مسعى لتخفيف حدة مقاومته وكسب التأييد له، ويدرب المقيمين على كيفية تطبيق نظام تقييم الأداء بشكله الصحيح والمطلوب، للوصول إلى نتائج تقييم موضوعية وعادلة؛

- يقوم المقيمون خلال فترة زمنية يحددها النظام، بمتابعة أداء من يقيمون أداءه وبشكل مستمر. وذلك لجمع المعلومات عن الأداء بدقة وموضوعية، بحيث تعطي هذه المعلومات في نهاية الفترة، رؤية واضحة عن مستوى وحقيقة الأداء؛

ويمكن للمؤسسة أن تقرر إجراء التقييم في نهاية كل سنة أو كل ستة أشهر، كما تستطيع أن تقرر إجراءه عند ترشيح أي مورد بشري لمنصب جديد، إلا أن هناك حالات لا تتصف بفترة الانتظام الدورية مثل:

➤ فترات تقييم أداء الموارد البشرية تحت فترة التجربة؛

➤ بعد الانتهاء من مشروع معين أو من مراحل مختلفة فيه؛

➤ عند انخفاض إنتاجية المورد البشري؛

➤ عندما يكون الأسلوب المتبع في التقييم هو " الإدارة بالأهداف".

من المنطقي أن تكون الفترة التي يعد عنها التقييم كافية للحكم على نجاح المورد البشري وتقدمه في العمل، فإذا كانت الفترة طويلة (لمدة سنة مثلا) ، قد يعتبرها البعض غير مناسبة، لأن الرئيس المباشر قد لا يتذكر كل الأمور المتعلقة بأداء وسلوك الموارد البشرية طوال السنة، ومن هنا يكون التقييم غير موضوعي ولا يستند على حقائق ثابتة ومعروفة لدى الرئيس. ولذلك تفضل بعض المؤسسات أن يعد أكثر من تقدير خلال السنة (مثلا: يعد تقرير كل ستة أشهر)، ويؤخذ متوسط هذه التقارير لإعداد التقرير النهائي السنوي، ولكن ينبغي التنبيه أن طول أو قصر الفترة التي يعد عمها التقرير تتوقف على طبيعة الوظائف التي تشغلها الموارد البشرية.

(بوحديد، 2015/2014، صفحة 21)

يقارن المقيمون الأداء الفعلي الذي توضحه المعلومات المجمعة، مع معايير التقييم المحددة، الذي تمثل مستوى الأداء المطلوب، حيث توضح هذه المقارنة جوانب الضعف والقصور وجوانب القوة فيه.

- يقوم المقيمون بوضع تقرير التقييم النهائي للأداء وذلك على شكل نتائج تسمى بالتغذية العكسية، ويرفع التقرير لإدارة الموارد البشرية لاطلاعها عليه، ويرسل نسخة منه لكل من جرى تقييم أدائه، ليطلع عليه ويعرف حقيقة الأداء.

- يقوم المقيمون بإجراء مقابلات الموارد البشرية مع من قيموا أدائهم، وذلك لشرح نتائج التقييم وموضحين جوانب القوة والضعف في أدائه، ويتفق الطرفان المقيمون ومن قيم أدائه على وضع خطة مستقبلية لتطوير هذا الأداء وتحسينه، في ضوء نتائج التقييم ومناقشتها، وتشمل خطة التطوير والتحسين قسمين هما:

• برنامج لتطوير الأداء الذاتي وتقع مسؤولية تنفيذه على من جرى تقييم أدائهم ويتابع المقيمون تنفيذه وتقييمه.

- اقتراح برنامج تعلم وتدريب وتنمية من أجل علاج جوانب الضعف في الأداء وتفعيل جوانب القوة فيه، وتقع مسؤولية إعداد وتنفيذ هذه البرامج على عاتق إدارة الموارد البشرية.
 - بعد مناقشة نتائج التقييم وتنفيذ برامج تطوير وتحسين الأداء، فالمفروض أن يكون الأداء قد تحسن، فإذا لم يتحسن يجري فصل الموارد البشرية الذين لا فائدة مرجوة منهم، أما الذين فيهم أمل، فيمكن نقلهم الى وظيفة أخرى أكثر مناسبة لهم منعا لحدوث المشاكل، أما اذا لم يتحسن أداء من تم نقله، عندئذ لا مفر من فصله وإبعاده عن العمل والمؤسسة، لأنه يمثل تكلفة عمل دون عائد.
 - عندما يتحسن أداء الموارد البشرية ستعكس أثاره الايجابية على:
 - ✓ ارتفاع إنتاجية العمل،
 - ✓ زيادة فعالية الأداء التنظيمي الكلي للمؤسسة، وهذا يحقق الرضى لدى زبائنهما،
 - ✓ تحقيق مكاسب مالية ومعنوية للموارد البشرية ومستقبل وظيفي جيد لهم.
- (بوحديد، 2014/2015، صفحة 22)

المبحث الثالث

العلاقة بين الاتصال الإداري الفعال و أداء الموارد البشرية في المؤسسة

المبحث الثالث: العلاقة بين الاتصال الإداري الفعال وأداء العاملين في المؤسسة

يترتب عن العلاقة بين الاتصال الداخلي الفعال في المؤسسة والأداء-أداء الموارد البشرية-نتائج تتعلق بهذا الأخير وبالمؤسسة، وهذا نتيجة علاقة التأثير التي يحدثها الاتصال الداخلي على أداء العاملين ويمكن أن نستنتج العلاقة بين الاتصال الإداري الفعال والأداء في المؤسسة نتائج تتمثل فيما يلي:

أولاً: النتائج المتعلقة بتفعيل العنصر البشري

يمكن أن نذكر النتائج المتعلقة بتفعيل العنصر البشري في:

1- تحقيق الانتماء: يترتب عن تأثير الاتصال الداخلي على أداء العاملين في المؤسسة شعورهم

بالانتماء الداخلي، انتمائهم لفريق العمل وللمؤسسة ككل، وهذا يدل على وجود رغبة للعاملين وتقبلهم للمناخ الموجود داخل المؤسسة، هذا السلوك الايجابي للعاملين ينتج عنه تدني نسب التغيب وكذلك نقص في معدل دوران العمل.

2- المشاركة الفعالة: الاتصال الداخلي يخلق في نفوس العاملين رغبة في المشاركة في أعمال

المؤسسة، وشعورهم بالمسؤولية تجاه أهداف المؤسسة، وفتح المجال للحوار والنقاش والذي يسير موضوعه تجاه تحسين الأداء، بواسطة تحديد المسؤولية وحب الانجاز، كما تكون أنظمة المؤسسة وهياكلها موجهة لتحقيق التوافق بين أهداف المؤسسة من جهة وأهداف العاملين من جهة أخرى.

3- تطوير مستوى أداء العاملين، اكتساب المعرفة والمهارة: تقوم المؤسسة بتطوير مستوى أداء

عاملاتها من خلال تدريبهم وتنميتهم من خلال اكتساب مهارة وقدرة لازمة لأداء وظائفهم بفعالية لبلوغ أهداف المؤسسة، ويكون هنا للاتصال الداخلي تعديل ايجابي في سلوك الفرد

من الناحية المهنية والوظيفية، ويستهدف إلى اكتسابهم المعارف والخبرات والاتجاهات للعاملين لتحسين مستوى أدائهم. (احمد أبو شيخا، 2010، صفحة 388)

4- شعور العامل بمعنى الوظيفة: يقصد بها أن العامل يشعر بأنه مهم وله دور في المؤسسة، ويعمل لتحقيق أهداف مشتركة، فيتغير له معنى العمل من معنى محدود إلى معنى أشمل مما يساهم في تحقيق التميز في العمل وإشباع الحاجات المعنوية مثل اكتساب مهارات التفاعل والتواصل مع الآخرين والاتصال والحوار والتفاهم وليس فقط لإشباع الحاجات المادية.

5- تحقيق الرضا الوظيفي: تستند إدارة شؤون العاملين على الاتصال الداخلي لتوجيه سلوكهم في الاتجاه المطلوب، فالأنشطة التدريبية والتعليمية على سبيل المثال تحقق الرضا المطلوب للعاملين، على المدير أن يقوم بتبني أساليب أكثر ملائمة وقدرة على تحفيز العاملين وتحقيق رضاهم.

أن الرضا في العمل يعبر عن مشاعر العامل وأحاسيسه تجاه العمل، وهو مدى الإشباع الذي يستمد من العمل والعوامل المشجعة المحيطة به، ومن سلوك رئيسه معه عن طريق الاتصال والتفاعل معه. (عبد الله الغزاوي و حسين جواد، 2010، صفحة 350)

ثانياً: النتائج المتعلقة بفعالية الأداء وكفاءة المؤسسة

إذا قدمت المؤسسة كل ما يمكن أن تقدمه للعاملين، من تمكينهم وتطوير المهارات والسلوكيات الوظيفية لتساهم في زيادة الكفاءة وتحسن الأداء، وتوظيف القدرات الشخصية لصالح الفرد أو المؤسسة لتحقيق فعاليتها وكفاءتها من النتائج المتعلقة بفعالية الأداء وكفاءة المؤسسة نذكر: (أحمد عبد النبي، 2010، صفحة 228)

1- المحافظة على العنصر البشري: ان المؤسسات الناجحة هي التي تحافظ على العاملين فيها، خاصة المتمكنين منهم ذوي الخبرات والكفاءات كما توفر لهم عوامل التحفيز، سواء المادية كتقديم علاوات مالية أو معنوية، كتقديم شهادات تشجيعية تعبيراً للجهد المبذول، وقيام المؤسسة بمشاركتهم في أمورها وفتح لهم المجال للإداء باقتراحاتهم عن طريق الاتصال بهم بفعالية، وهذا بدوره يؤدي الى رفع و تحسين أدائه الذي ينعكس على الأداء العام في المؤسسة.

2-زيادة ولاء العنصر البشري: فالعامل الذي يشعر بأن المؤسسة قد منحتة مكانة أو مركز يليق به من خلال عملية الاتصال المكثفة بين العاملين و الإدارة، واستشارتهم في أمور العمل و أخذ آرائهم بعين الاعتبار في بعض القضايا ذلك يساهم في زيادة ولاء العاملين للمؤسسة، و يظهر ذلك من خلال أدائهم و عطائهم و تحسين الإنتاجية في المؤسسة.

3- تبني المؤسسة برامج التطوير والتجديد وتحسين العلاقة بين العاملين:

إذا أحسنت المؤسسة الاتصال بالعاملين بطريقة جيدة، وتوفر لهم المعلومات الضرورية في الوقت المناسب، يساعد ذلك في كل البرامج التي تقوم بها المؤسسة، من خلال تعليم الأفراد وإكسابهم خلفية عريضة من المعارف و المعلومات و الاتجاهات النظرية، التي من شأنها أن تمكن الأفراد من التعامل بشكل إيجابي مع بعضهم وتطويرهم من خلال إكسابهم مهارات أدائية ووظيفية عن طريق الممارسة الميدانية و المحاولة و التجريب و تأهيلهم لتقبل كل التغيير الذي يحدث في

المؤسسة. (أحمد عبد النبي، 2010، صفحة 228)

خلاصة الفصل:

مما سبق نستنتج أن العنصر البشري يشكل اهتماما كبيرا في المؤسسة، حيث تتوقف كفاءة أدائه في مختلف المجالات على مدى اهتمام المؤسسة به، فالأداء المتميز للفرد يعود بصفة آلية على أداء المؤسسة ككل، و بالتالي فإن تقييم الأداء يساعد في تحديد مواطن الضعف عند العاملين من حيث القدرات و المهارات ، كما يكشف عن مدى قدرة الموظف على التأقلم في بيئة عمله، بهذه العملية يتم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، كما تقوم إدارة الموارد البشرية باختيار الهدف الرئيسي للاتصال الداخلي و هو تبادل المعلومات بين الأفراد و العمل على تحريك و تعديل سلوك الأفراد، كما يساهم في أحكام المتابعة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المؤسسة من خلال المقابلات و التقارير التي تنتقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات الإدارية المختلفة، و بذلك يتمكن المدير من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء الأفراد و السعي لمعالجتها بشكل يضمن كفاءة عالية في أداء المؤسسة و ترقيتهم لتولي المناصب الشاغرة ذات المستوى الأعلى كما ستقرر مدى صلاحية الفرد للبقاء في وظيفته الحالية.

الهدف الرئيسي للاتصال الداخلي هو تبادل المعلومات بين الأفراد و العمل على تحريك و تعديل سلوك الأفراد، كما يساهم في أحكام المتابعة على الاعمال التي يمارسها أعضاء المؤسسة من خلال المقابلات و التقارير التي تنتقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات الإدارية المختلفة، و بذلك يتمكن المدير من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء الأفراد و السعي لمعالجتها بشكل يضمن كفاءة عالية في أداء المؤسسة.

**الفصل الثاني: واقع الاتصال الإداري
ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية
في ديوان مؤسسات الشباب لولاية باتنة**

تمهيد:

لقد حاولنا في الفصل السابق تقديم صورة عامة حول الاتصال الإداري وأداء الموارد البشرية، كما تطرفنا الى تأثير الاتصال الإداري على رفع أداء الموارد البشرية ومن خلال هذا الفصل عملنا على إسقاط هذه الدراسة النظرية وميدانيا من خلال التعرف الى ديوان مؤسسات الشباب لولاية باتنة، وعليه تناولنا في هذا الفصل مبحثين وذلك على النحو التالي:

المبحث الأول: تقديم ديوان مؤسسات الشباب لولاية باتنة.

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية.

يعتبر ديوان مؤسسات الشباب لولاية باتنة من المؤسسات العمومية ذات الطابع الاداري التي تنشط في مجال ترفيه الشباب و ذلك تماشيا مع توجيهات وزارة الشباب والرياضة في إطار السياسة الوطنية للشباب وتطبيقا للمرسوم التنفيذي 07-01 المؤرخ في 01 جانفي 2007 المتضمن تحويل مراكز إعلام وتنشيط الشباب إلى دواوين مؤسسات الشباب للولاية.

يتم تسطير برنامج عمل سنوي ومناسباتي للديوان وذلك بالتنسيق مع المؤسسات الشبانية ومختلف الهيئات والقطاعات ، إلى جانب الحركة الجمعوية شريكة القطاع كل هذا من اجل تحقيق الاهداف التي وجدت من اجلها هذه المؤسسة العمومية و ذلك تماشيا و المستجدات الحاصلة باستمرار على جميع الأصعدة والمستويات التي تتطلب تكييف الجهود من طرف الدولة و الجميع للاهتمام بفئة الشباب لاسيما في مجال الترفيه من خلال اقرار العديد من البرامج على المستوى المركزي او المحلي وتوظيف جميع القدرات والطاقات لتلبية لطلبات الشباب. بناءا على ذلك ارتأينا تسليط الضوء على هذه المؤسسة العمومية بالتطرق الى نشأتها اهدافها ومهامها .

المبحث الأول: تقديم ديوان مؤسسات الشباب لولاية باتنة

تمهيد:

يعد ديوان مؤسسات الشباب مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تحكمه قوانين وأنظمة إدارية معدة من طرف السلطة العليا.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

أولاً: تعريف: ديوان مؤسسات الشباب مؤسسة عمومية ذات صبغة إدارية تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة, تندرج تحت وصاية وزارة الشباب والرياضة وهذا ما تنص عليه المادتين الثانية والثالثة من المرسوم التنفيذي رقم 07-01 المؤرخ في 17 ذي الحجة 1427 الموافق ل 06 جانفي 2007 .

* ويحدد مقر كل ديوان بقرار من وزير الشباب والرياضة بناء على اقتراح من والي الولاية المعنية المادة الرابعة من المرسوم التنفيذي رقم 07-01 المؤرخ في 17 ذي الحجة 1427 الموافق ل 06 جاني 2007.

* تتوفر الدواوين قصد إنجاز مهامها على مؤسسات الشباب الآتية:

دور الشباب؛

بيوت الشباب؛

المركبات الرياضية الحوارية؛

القاعات المتعددة النشاطات للشباب؛

مخيمات الشباب؛

وهذا ما جاء في المادة الثالثة المرسوم التنفيذي رقم 07-01 المؤرخ في 17 ذي الحجة 1427 الموافق ل 06 جاني 2007.

ويقوم الديوان بتأسيس وتنصيب نقاط الإعلام على مستوى ملحقاته.

ثانيا: النشأة

ترتبط نشأته بصدور المرسوم التنفيذي رقم 90-253 المؤرخ في 11 صفر 1411 الموافق ل 1 سبتمبر 1990، الذي بمقتضاه تم تحويل مراكز إعلام وتنشيط الشباب إلى دواوين مؤسسات الشباب للولاية وتدعى في صلب النص "الدواوين" ومنه تم إنشاء وتحديد صلاحيات هذه الدواوين في كل ولاية وهذا حسب المادة الأولى من المرسوم التنفيذي رقم 07-01 المؤرخ في 17 ذي الحجة 1427 الموافق ل 06 جافى 2007 .

ثالثا: الموقع الجغرافي

يقع ديوان مؤسسات الشباب بالحي الإداري الجديد حي الاخضرار وفي منطقة يتراوح عدد سكانها حوالي 50.000 (خمسون ألف) نسمة، وليس هذا فقط بل يتمركز في منطقة هامة تتوسط اكبر الأحياء بالمدينة وهي حي النصر، حي كشيدة ، ووسط المدينة. وبهذا فموقع الديوان استراتيجي وجد هام يساعده في استقطاب فئات متنوعة ومتعددة من الوافدين، مما جعله فضاء واسع لحركة دائمة ومستمرة طوال أيام الأسبوع، فالمؤسسة تخدم انشغالات واهتمامات الشباب والمؤسسات الشبانية التابعة للقطاع.

رابعا: المهام

حسب ما تنص عليه المادة الثانية من المرسوم التنفيذي رقم 07-01 المؤرخ في 17 ذي الحجة الموافق ل 06 جافى 2007.

ديوان مؤسسات الشباب المشار إليه بالديوان، المختصر في "د.م.ش" " ODEJ" يقوم بمهمة تطبيق برامج الإعلام ، والاتصال ، الإصغاء والتنشيط الاجتماعي و التربوي والتواصل في الوسط الشباني

وكذا التسيير وصيانة المؤسسات التي تشكل ممتلكاته . ولهذا فهو مكلف بالتعاون مع الهياكل والحركة الجمعوية خاصة ب :

- تنظيم وتنشيط وتسيير النشاطات الاجتماعية والتربوية والثقافية وباتجاه الشباب؛
- تنظيم وبعث نشاطات الهواء الطلق والسياحة التربوية في أوساط الشباب؛
- تنظيم التظاهرات الثقافية والعلمية؛
- تحسيس الشباب على المواطنة؛
- توفير المساعدة التقنية للشباب من أجل تحقيق مشاريعهم؛
- المساهمة في تعزيز التدابير المبذولة لصالح الطفولة؛
- تعزيز اللقاءات الشبانية في إطار التبادلات المحلية الوطنية والدولية؛
- وضع تحت تصرف الشباب المعلومات؛
- تنظيم وتطوير أعمال الوقاية العامة؛
- القيام بكل التحقيقات والدراسات وسبر الآراء؛
- تطوير النشاطات الحوارية والمساهمة في ترقية الحركة الجمعوية؛
- إعداد بنك للمعلومات خاص بالشباب في كل ميادين الحياة ووضع نقاط إعلام في كل المؤسسات؛
- تنفيذ وتطويرا لإعلام والاتصال بالتنسيق مع القطاعات والمؤسسات ذات الصلة بالإعلام؛
- صيانة وحفظ مؤسسات ومنشآت الشباب وضمان سيرها؛

خامسا: نشاطاته

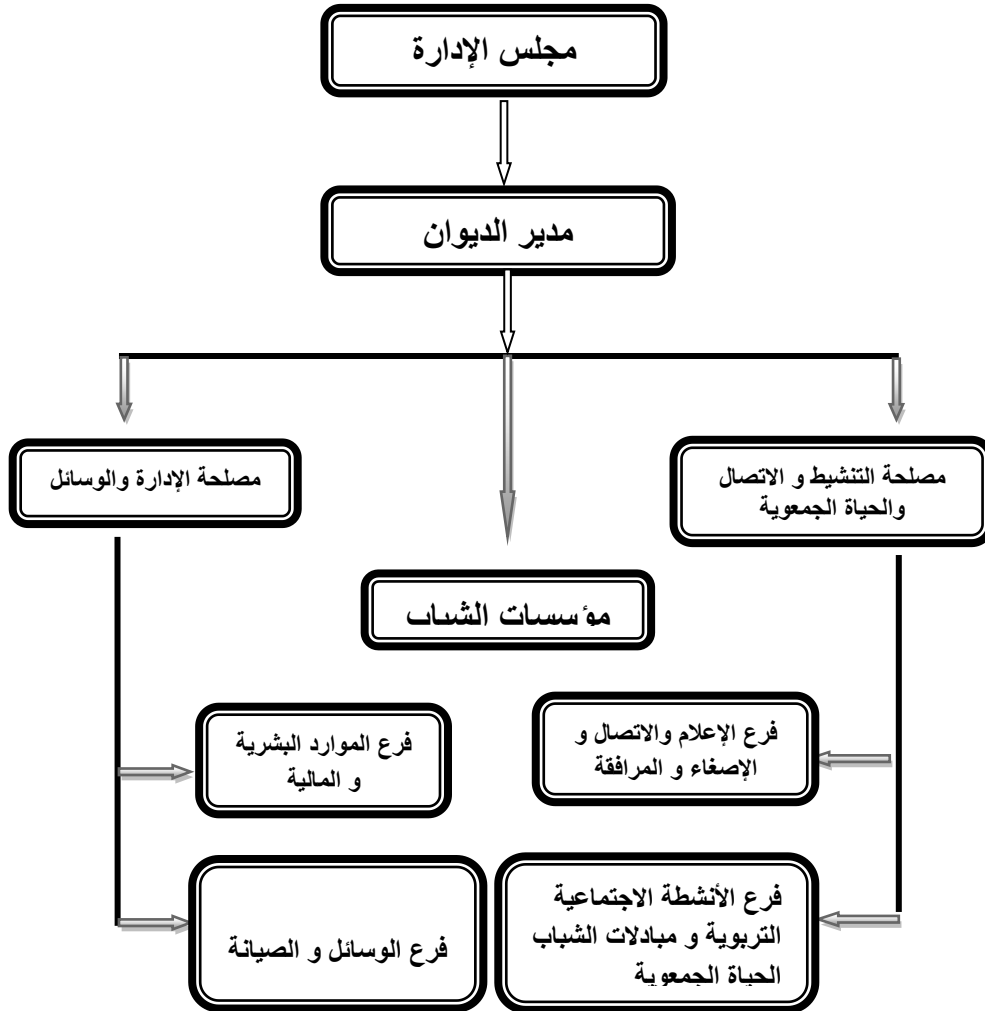
ينظم موائد مستديرة وندوات بيداغوجية إجراء تربصات تكوينية تصميم وانجاز وثائق من شأنها إعلام الشباب كالمطويات واللافتات وملصقات إعلامية، أغلفة المجلات، شهادات، بطاقات تهنئة،

دعوات، معالجة الصور، الطبع، النسخ. تتوفر أستوديو سمعي بصري مجهز بأحدث الوسائل لإنجاز أفلام وأشرطة إعلامية تحسيسية.

كما يقوم بتنظيم أيام إعلامية ودراسية تحسيسية في شتى المجالات ومواضيع الساعة التغطية الإعلامية لمختلف التظاهرات عن طريق كاميرا فيديو ووسائل العرض وللديوان أيضا إجابة على كل تساؤلات التي تهم الشباب في شتى الاختصاصات والمجالات.

سادسا: الهيكل التنظيمي

يمكن توضيح الهيكل التنظيمي لديوان مؤسسات الشباب من خلال الشكل التالي:



المصدر: القرار الوزاري المتضمن التنظيم الداخلي لداوين مؤسسات الشباب للولاية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

ففي هذا المبحث سيتم التطرق إلى المنهج المتبع وأداة جمع المعلومات ومدى صدق وثبات الاستبانة المدروسة.

المطلب الأول: المنهج المستخدم، مجتمع وعينة الدراسة

تتاول هذا المطلب المنهج المتبع للدراسة الميدانية والأساليب الإحصائية المستخدمة.

أولا - المنهج المستخدم:

لإجراء أي دراسة علمية أو بحث علمي، من أجل الوصول إلى حقيقة أو البرهنة على حقيقة ما، وجب إتباع منهج واضح يساعد على دراسة مشكلة وتشخيصها وذلك بتتبع مجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها بغية الوصول إلى حقائق حول الظاهرة موضوع الدراسة، فيعرف المنهج بأنه فن التنظيم الصحيح لسلسله من الأفكار العديدة وذلك إما من أجل الكشف عن حقيقة مجهولة لدينا أو من أجل البرهنة على حقيقة لايعرفها آخرون.

وبعبارة أخرى هو مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه، وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث، إذا هو الذي ينيير الطريق ويساعد الباحث في ضبط أبعاد ومساعي وأسئلة وفروض البحث وفي هذه الدراسة المندرجة تحت عنوان "أثر الاتصال الإداري في تفعيل أداء الموارد البشرية لموظفي ديوان مؤسسات الشباب لولاية باتنة".

ومن أجل إثبات تساؤلاتها والبرهنة عليها ميدانيا، ارتثت صاحبة البحث الاعتماد على المنهج الوصفي حيث وجد أنه المناسب لموضوع الدراسة، علما أن طبيعة البحث هي التي تفرض على الباحث نوع المنهج لاتباعه، فمن خلال هذه الدراسة نود معرفه أثر الاتصال الإداري في تفعيل أداء الموارد البشرية لموظفي ديوان مؤسسات الشباب لولاية باتنة مستخدمين في ذلك المنهج الوصفي

الذي يعد طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي ومنظم، ومن أجل الوصول إلى أهداف محدده إزاء مشكلة ما، ويعتبر المنهج الوصفي طريقة الوصف للظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع المعلومات عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة.

كما أن هذا المنهج يركز على الوصف الدقيق والتفصيلي للظاهرة أو موضوع الدراسة وصفا كميًا أو نوعيًا، ويهدف إلى جمع المعلومات الكافية عن الظاهرة، ومن ثم دراسته وتحليل ما تم جمعه وصولاً إلى العوامل المؤثرة على تلك الظاهرة.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة هو مجموع الموظفين لدى مؤسسات الشباب لولاية باتنة الذين يتناولون بشكل مباشر موضوع أثر الاتصال الإداري في تفعيل أداء الموارد البشرية يومياً خلال قيامهم بمهامهم اليومية مع وجود اختلاف في حجم ومدة الاستخدام اليومي، حيث بلغ إجمالي الموظفين الذين يتناولون الموضوع محل الدراسة 60 موظف، وبما أنه من غير الممكن أن تقوم الطالبة باستجواب جميع أفراد البحث، لأنه مكلف بعض الشيء ويستغرق وقتاً، ولهذا يتم اللجوء إلى المعاينة التي هي جملة العمليات التي تسمح بانتقاء مجموعة فرعية من مجتمع البحث بهدف تكوين عينة. وعلية فقد تم اختيار عينة بصفة عشوائية منتظمة في حدود 52 فرد، وذلك عن طريق الاستعانة بمعادلة ستيفن ثامبيسون:¹

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N-1 \times \left(d^2 \div z^2 \right) \right] + p(1-p) \right]}$$

¹ Krejcie & Morgan, "Determining Sample Size for Research Activities", **Educational and**

Psychological Measurement , 30, 1970 , p. 610.

N: حجم المجتمع؛

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 والتي تساوي 1.96؛

d: نسبة الخطأ وتساوي 0.05؛

P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة.

وعليه فقد تم توزيع 52 استبيان، وفي الأخير تم استرجاع 40 منها فقط، واستبعدت 12

إستمارة بسبب عدم التعاون الفعال من أفراد العينة.

أدوات جمع البيانات:

يقصد بأدوات جمع البيانات الوسائل والأساليب العلمية التي يستعين بها الباحث لجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات بهدف الوصول إلى موقف معين يسعى الباحث من خلاله تحقيق أهداف الدراسة.

وقد خصص لهذه الدراسة تقنية واحدة فقط لجمع البيانات والمعلومات وهي تقنية الاستبيان باعتباره من أكثر الأدوات إستخداما في جمع البيانات الخاصة بالعلوم الإجتماعية والإقتصادية التي تتطلب الحصول على معلومات أو تصورات أو آراء الأفراد. ومن أهم ما يتميز به الإستبيان هو توفير الكثير من الوقت والجهد ، ويتم تنفيذ الإستبيان إما عن طريق تسليمها باليد مباشرة للإجابة عليها أو عن طريق مواقع التواصل الإجتماعي. وفيما يخص هذه الدراسة فقد تم تصميم الاستبيان لمعرفة "أثر الاتصال الإداري في تفعيل أداء الموارد البشرية لموظفي ديوان مؤسسات الشباب لولاية باتنة"، بحيث يجب على مجموعة البحث في بناء استبيانها على الأسئلة المفتوحة وقد تم صياغة فقرات الإستبيان على أساس مؤشرات الدراسة التي تعكس الإنشغالات المطروحة في الإشكالية. وقد اعتمدت الطالبة في إعداد الاستمارة على سلم ليكرت ذو الخمس درجات كمايلي:

جدول رقم: 01 درجات سلم ليكرت المستخدم في الدراسة

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الإستبيان باستخدام برنامج Spss

وتم اختيار مقياس ليكرت الخماسي لأنه من أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء بسهولة

فهو وتوازن درجاته. ويحتوي على قسمين هما:

أ- قسم البيانات الشخصية والوظيفية: تضمن بيانات خاصة بالأفراد المجيبين على الاستمارة، مثل: الجنس، السن والمستوى التعليمي.

ب- قسم محاور الاستبانة: تضمن هذا القسم محورين هما:

المحور الأول: يتمثل في المتغير المستقل وهو الإتصال الإداري في المؤسسة؛

المحور الثاني: يتمثل في المتغير التابع وهو أداء الموارد البشرية في المؤسسة، وتضمن ما يلي:

- أداء المهمة؛

- الأداء التكيفي؛

- الأداء السياقي.

المطلب الثالث: صدق وثبات الإستبيان

أولاً: الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

تم اختبار صدق أداة البحث وقياسها، وهذا بإتباع العديد من المراحل والخطوات، بدءاً من

عملية التحقق من صدق الأداة، بمعنى التأكد من أنها تصلح لقياس ما وضعت لقياسه، واعتمدت

الطالبة على الصدق الظاهري إذ تم عرض الأداة على عدد من المحكمين من أصحاب الخبرة و

التخصص، وتم تزويدهم بأهداف الدراسة وفرضياتها للاستتارة بها، وقد أبدوا آرائهم و مقترحاتهم، وتم تعديل الأداة على أساس هذه الآراء والمقترحات، واستقرت على وضعها النهائي الذي تم توزيعها على عينة البحث.

ثانيا: صدق المقياس (الاتساق الداخلي)

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، ويمكن حساب الاتساق الداخلي للإستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، وقد قامت الطالبة بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط (اختبار سبيرمان Spearman (Corrélation de فقرات الدراسة بين كل فقرة من فقرات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور التابعة له، للتأكد من صدق أداة الدراسة لعينة الدراسة البالغة 40 فردا، فإذا كان معامل الارتباط معنويا وكبيرا، يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي، علما أنه يمكن تقييم معامل الارتباط كما يلي:

$0.3 \geq R > -0.3$ العلاقة ضعيفة

$-0.7 < R \leq -0.3$ أو $0.3 \leq R \leq 0.7$ العلاقة متوسطة، مقبولة

$-1.0 \leq R \leq -0.7$ أو $0.7 \leq R \leq 1.0$ العلاقة قوية

كما تعتبر علاقة الارتباط قوية إحصائيا، إذا كان مستوى الدلالة الإحصائي المرافق لمعامل الارتباط صغير (أقل أو يساوي 0.05) أما إشارة معامل الارتباط فإذا كانت موجبة فان العلاقة طردية، وإذا كانت سالبة فان العلاقة عكسية.²

أ-صدق الاتساق الداخلي لفقرات المتغير المستقل

²- شفيق العتوم، طرق الإحصاء- تطبيقات إقتصادية وإدارية باستخدام Spss، دار المناهج للنشر، الأردن، 2006، ص. ص. 418-419.

المتعلق بالمتغير المستقل (الاتصال الإداري في المؤسسة)، ويبين الجدول رقم

..... معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير المستقل والدرجة الكلية لفقراته.

جدول رقم: 02 صدق الإتساق الداخلي لفقرات المتغير المستقل الإتصال الإداري في

المؤسسة

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية (Sig)
01	يعمل الاتصال الإداري على توفير المعلومات المناسبة والموضحة لك.	0.463	0.003
02	يتخذ موظفي المؤسسة الإجراءات والاحتياطات المسبقة لمواجهة المشكلات.	0.380	0.016
03	هناك سرعة في الكشف عن المشكلة والحد من أثارها السلبية.	0.479	0.002
04	تفضل العمل ضمن فريق لأنه يسهل عملية الاتصال والتواصل فيما بينكم.	0.483	0.002
05	تستخدم وسائل الاتصال الحديثة الالكترونية للمشاركة في تسيير المؤسسة.	0.737	0.000
06	يعمل الاتصال على إزالة الحواجز بين الموظفين.	0.460	0.003
07	عادة ما تجد صعوبات في الاتصال برئيسك	0.407	0.009
08	هناك استخفاف وعدم قبول بعض الرؤساء بآراء ومقترحات مرؤوسيه.	0.354	0.025

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الإستبيان باستخدام برنامج Spss

من خلال الجدول رقم 02 تظهر معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير المستقل (الاتصال الإداري في المؤسسة) والمجموع الكلي لفقراته ومن خلال الفقرات 01، 02، 03، 04، 06، 07 و08 في المجال $0.3 \leq R \leq 0.7$ بإشارة موجبة وهي علاقة طردية متوسطة ومقبولة، وبمستوى دلالة أقل من 0.05 مما يدل على أن هذه الفقرات دالة إحصائيا. وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

أما الفقرة 05 فهي بمعامل ارتباط في المجال $0.7 \leq R \leq 1.0$ بإشارة موجبة وهي علاقة طردية قوية، وبمستوى دلالة أقل من 0.05 مما يدل على أن هذه الفقرة أيضا دالة إحصائيا، وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

ب- صدق الإتساق الداخلي لفقرات البعد الأول من المتغير التابع

المتعلق بالبعد الأول من المتغير التابع (أداء المهمة)، ويبين الجدول رقم 03 معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول وبين الدرجة الكلية لفقراته.

جدول رقم: 03 الصدق الداخلي لفقرات البعد الأول (أداء المهمة) من الجزء الثاني أداء

الموارد البشرية في المؤسسة

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية (Sig)
01	أنت قادر على التعامل مع واجباتك دون الحاجة الى مستوى اشراف عالي.	0.485	0.002
02	تملك حماس عالي في العمل	0.537	0.000
03	تعمل على اكمال مهامك وواجباتك في الوقت المحدد.	0.447	0.004
04	زملائك يؤمنون أن لديك مستوى أداء عالي في العمل	0.672	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الإستبيان باستخدام برنامج Spss

من خلال الجدول رقم 03 تظهر معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول (أداء المهمة) والمجموع الكلي لفقراته بمعامل ارتباط في المجال $0.3 \leq R \leq 0.7$ ، وهي علاقة موجبة ومتوسطة القوة، وبمستوى دلالة اقل من 0.05 مما يدل على أن هذه الفقرات دالة إحصائياً. وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

ج- صدق الإتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني من المتغير التابع

المتعلق بالبعد الثاني من المتغير التابع (الأداء التكيفي)، ويبين الجدول رقم 04 معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني وبين الدرجة الكلية لفقراته.

جدول رقم: 04 الصدق الداخلي لفقرات البعد الثاني (الأداء التكيفي) من الجزء الثاني أداء الموارد

البشرية في المؤسسة

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية (Sig)
01	بإمكانك إدارة التغيير في وظيفتك بشكل جيد كلما تطلب الوضع ذلك.	0.693	0.000
02	بإمكانك التعامل بفعالية مع فريق عملك في مواجهة التغيير.	0.568	0.000
03	أنت مرتاح جدا لمرونة العمل في المؤسسة	0.709	0.000
04	تحرص على التكيف بشكل جيد مع التغييرات التنظيمية التي تحدث من وقت لآخر.	0.500	0.001

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الإستهبان باستخدام برنامج Spss

من خلال الجدول رقم 04 تظهر معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير المستقل (الأداء التكيفي) والمجموع الكلي لفقراته ومن خلال الفقرات 01، 02 و 04 في المجال

$0.3 < R < 0.7$ بإشارة موجبة وهي علاقة طردية متوسطة ومقبولة، وبمستوى دلالة أقل من 0.05 مما يدل على أن هذه الفقرات دالة إحصائيا. وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه. أما الفقرة 05 فهي بمعامل ارتباط في المجال $0.7 < R < 1.0$ بإشارة موجبة وهي علاقة طردية قوية، وبمستوى دلالة أقل من 0.05 مما يدل على أن هذه الفقرة أيضا دالة إحصائيا، وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

د- صدق الإتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث من المتغير التابع

المتعلق بالبعد الثالث من المتغير التابع (الأداء السياقي)، ويبين الجدول رقم 05 معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث وبين الدرجة الكلية لفقراته.

جدول رقم: 05 الصدق الداخلي لفقرات البعد الثالث (الأداء السياقي) من الجزء الثاني أداء الموارد

البشرية في المؤسسة

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية (Sig)
01	انت معتاد على تقديم المساعدة لزملائك في العمل عندما يحتاجون ذلك.	0.804	0.000
02	تحب تحمل مسؤوليات إضافية في عملك.	0.462	0.003
03	تعمل على تبادل الأفكار والمعرفة مع أعضاء فريق عملك.	0.711	0.000
04	تتفاعل بفاعلية مع زملائك في العمل لحل المشكلات واتخاذ القرارات.	0.641	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الإستبيان باستخدام برنامج Spss

من خلال الجدول رقم 05 تظهر معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير المستقل (الأداء السياقي) والمجموع الكلي لفقراته ومن خلال الفقرتين 01 و 03 في المجال $0.7 < R = < 1.0$ بإشارة موجبة وهي علاقة طردية وقوية، وبمستوى دلالة أقل من 0.05 مما يدل على أن هذه الفقرات دالة إحصائيا. وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

أما الفقرتين 02 و 04 في المجال $0.3 < R = < 0.7$ بإشارة موجبة وهي علاقة طردية متوسطة ومقبولة، وبمستوى دلالة أقل من 0.05 مما يدل على أن هذه الفقرات دالة إحصائيا. وبذلك يعتبر المجال أيضا صادق لما وضع لقياسه.

1- ثبات أداة الدراسة

يستخدم معامل (ألفا كرونباخ-Alpha de Cronbach) لقياس مدى ثبات أداة الدراسة، يعتبر هذا المعامل من أهم مقاييس الثبات والاتساق الداخلي، فهو يربط ثبات الاستبيان بثبات بنوده، والنسبة الإحصائية المقبولة له هي 60%، ويعبر عنه بالصيغة:³

$$a = n \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum_i vt_i}{vt} \right)$$

حيث:

n: عدد فقرات الاستبيان.

Vt: التباين الكلي للاستبيان.

Vi: تباين نتيجة الفقرات.

بعد عرض أداة الدراسة على مجموعة من الأساتذة المحكمين لغرض تقييمها، وتصحيح الأخطاء، تم القيام بقياس ثبات أداة الدراسة من خلال معامل (ألفا كرونباخ-Alpha de Cronbach -) وتعد نسبة 60 % مقبولة إحصائيا، ويلاحظ من الجدول رقم (...) أن نسبة معامل الثبات

³- أحمد محمد الطيب، الإحصاء في التربية وعلم النفس، المكتب الجامعي الحديث الأزريطة، الإسكندرية: 1999، ص.301.

لفقرات الاستبيان كانت أعلى من هذه النسبة حيث بلغت **69.7%** مما يدل على أن فقرات الاستبيان لها معدلات ثبات عالية، إن زيادة قيمة معامل (Alpha de Cronbach) تعني زيادة ثبات البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة، تعني نسبة ثبات الدراسة **69.7%** أنه إذا أعيد توزيع الاستبيان على نفس العينة فإن نسبة **69.7%** سيعيدون نفس إجاباتهم الأولى. كما يمكن حساب معامل الصدق (The validity) عن طريق حساب جذر معامل ألفا كرونباخ، Alpha de Cronbach هذا المعامل يقيس فيما إذا كان الاستبيان يقيس فعلا ما وضع لقياسه، ويلاحظ أن النسبة كانت كبيرة من النسبة المعتمدة إحصائيا حيث بلغت **83.4%** الأمر الذي يدل على صدق أداة الدراسة.

الجدول رقم(06): نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة (معامل ألفا كرونباخ)

معامل الصدق Validity C	معامل ألفا كرونباخ Alpha de Cronbach	عدد الفقرات	حجم العينة
83.4%	69.7%	20	40

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الإستبيان باستخدام برنامج Spss

المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم القيام بتفريغ وتحليل الاستبانة بالاستعانة ببرمجية الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية،

إذ تم العمل بالإصدار الثاني والعشرين (Statistical Package for the Social

Sciences(SPSS))، وسوف يتم استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية، وقد تم استخدام

الأدوات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية؛

- المتوسط الحسابي؛
- الإنحراف المعياري؛
- معامل الارتباط (سبيرمان)؛
- الإنحدار البسيط؛

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي للبيانات وإختبار الفرضيات

بعد تبويب وتفرغ البيانات في الحاسب الآلي ومعالجتها إحصائياً تمكنت الدراسة من الوصول إلى مجموعة من الحقائق التي ساهمت في الإجابة على تساؤلات الدراسة.

المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

لقد تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، حيث تضمن الاستبيان ست أسئلة حول البيانات الشخصية لعينة الدراسة وهي كمايلي: الجنس، مستوى العمر، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، الأقدمية في العمل، ورتبة العمل، والجدول أدناه توضح نتائج التحليل الخاصة بأفراد عينة الدراسة.

1- وصف خصائص عينة الدراسة حسب الجنس

تم تقسيم متغير الجنس إلى قسمين الذكور والاناث، والجدول والشكل أدناه يوضح توزيع أفراد العينة الاحصائية حسب متغير الجنس.

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة الاحصائية حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	16	40%
أنثى	24	60%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss

يلاحظ من الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، حيث حصل عدد الذكور على تكرار بلغ 16 فردا أي ما نسبته 40%، في حين بلغ عدد الإناث 24 أي ما نسبته 60%، ويلاحظ أن هناك تباين في العدد بين الجنسين في مؤسسة الشباب لولاية باتنة.

2- وصف خصائص عينة الدراسة حسب مستوى السن

تم تقسيم متغير مستوى السن إلى فئتين عمريتين، وتوزيع أفراد العينة الاحصائية حسب متغير السن وهذا ما يوضحه الجدول والشكل أدناه.

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة الاحصائية حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	مستوى العمر
32.5%	13	أقل من 30 سنة
67.5%	27	أكثر من 30 سنة
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الإستبيان باستخدام برنامج Spss

يلاحظ من الجدول الخاص بتوزيع أفراد العينة الاحصائية حسب متغير السن أن الفئة العمرية الأكثر من 30 سنة قد حصلت على أكبر تكرار بـ 27 فردا وبنسبة 67.5% ، تليها الفئة الأقل من 30 بتكرار بلغ 13 فردا فقط أي ما نسبته 32.5%.

3- وصف خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

تم تقسيم متغير المستوى التعليمي إلى فئتين، وتوزيع أفراد العينة الاحصائية حسب متغير المستوى التعليمي يوضحه الجدول والشكل أدناه.

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة الاحصائية حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
40%	16	ثانوي
60%	24	جامعي
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الإستبيان باستخدام برنامج Spss

يلاحظ من الجدول الخاص بتوزيع أفراد العينة الاحصائية حسب متغير المستوى التعليمي أن أكبر نسبة هي لذوي المستوى الجامعي بتكرار بلغ 24 فرد أي ما نسبته 60 %، ثم تليها نسبة 40% أي بتكرار 16 فرد لذوي المستوى ثانوي، وتوضح هذه النسب أن أغلبية الموظفين في مؤسسة الشبتب -باتنة- هم من ذوي المستوى جامعي.

المطلب الثاني: المقاييس الوصفية لمتغيرات الدراسة

نتناول في هذا المطلب تحليل وتفسير للبيانات التي تم استخراجها من استمارة الاستبيان، حيث يتم عرض ذلك في جداول تظهر التوزيع التكراري لمحاور الدراسة، مع حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المحققة في جميع الفقرات و ثم تحليل الإجابات.

1- وصف خصائص عينة الدراسة لفقرات المتغير المستقل

لقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي كما توضح ذلك في أداة الدراسة للإجابة على فقرات الاستبيان، ثم تم احتساب المدى بـ $5-1=4$ ، ومن ثم تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي $4/5=0.80$ ، بعد ذلك تم إضافة القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (الواحد الصحيح) ذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، هكذا أصبح طول الخلايا كمايلي:

- من 1 إلى 1.80 يمثل **ضعيف جدا** وذلك نحو كل عبارات الإستبيان.
 - من 1.81 إلى 2.60 يمثل **ضعيف** وذلك نحو كل عبارات الإستبيان.
 - من 2.61 إلى 3.40 يمثل **متوسط** وذلك نحو كل عبارات الإستبيان.
 - من 3.41 إلى 4.20 يمثل **جيد** وذلك نحو كل عبارات الإستبيان.
 - من 4.21 إلى 5 يمثل **جيد جدا** وذلك نحو كل عبارات الإستبيان.
- يمكن تلخيص النتائج المتحصل عليها الخاصة بالمتغير المستقل (الاتصال الإداري في

المؤسسة) في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): وجهة نظر المستجوبين بخصوص عبارات المتغير المستقل (الاتصال الإداري

في المؤسسة)

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	اتجاه الإجابة
01	يعمل الاتصال الإداري على توفير المعلومات المناسبة والموضحة لك.	4.28	0.506	3	جيد جدا
02	يتخذ موظفي المؤسسة الإجراءات والاحتياطات المسبقة لمواجهة المشكلات.	3.85	0.975	4	جيد
03	هناك سرعة في الكشف عن المشكلة والحد من أثارها السلبية.	3.68	1.163	7	جيد
04	تفضل العمل ضمن فريق لأنه يسهل عملية الاتصال والتواصل فيما بينكم.	4.40	0.672	1	جيد جدا
05	تستخدم وسائل الاتصال الحديثة الالكترونية للمشاركة في تسيير المؤسسة.	3.83	1.152	5	جيد
06	يعمل الاتصال على إزالة الحواجز بين الموظفين.	4.38	0.667	2	جيد جدا
07	عادة ما تجد صعوبات في الاتصال برئيسك	3.75	1.235	6	جيد
08	هناك استخفاف وعدم قبول بعض الرؤساء بآراء ومقترحات مرؤوسيه.	3.53	1.132	8	جيد
	المجموع	3.95	0.439	/	جيد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الإستهيان باستخدام برنامج Spss

يوضح الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المتغير المستقل (الاتصال الإداري في المؤسسة) والذي يقع ضمن مجال التقييم "جيد" حيث يساوي 3.95 وبتأخراف معياري قدره 0.439، وهي قيمة تشير إلى أن مجموع المستجوبين يقرون بوجود إتصال إداري في المؤسسة محل الدراسة بمستوى "جيد"، وبالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من خلال العبارات التابعة لهذا المتغير وهي كمايلي:

يتبين من خلال الجدول رقم 10 أن إجابات المستجوبين من موظفي مؤسسة الشباب باتنة، ومن خلال الفقرات 04، 06 و01 التي تحمل الترتيب 01، 02 و03 على التوالي، حيث تقع ضمن مجال التقييم "جيد جدا"، حيث سجل أعلى متوسط حسابي فيها بـ 4.40 وبتأخراف معياري قدره 0.672 والمتعلق بالفقرة رقم 04، وعليه يمكن القول أن غالبية أفراد العينة يقرون على أن يفضلون العمل ضمن فريق لأنه يسهل عملية الاتصال والتواصل فيما بينهم، ويعملون على إزالة الحواجز التي تقف حاجزا بين الموظفين. ويقرون أيضا على أن الاتصال الإداري يعمل على توفير المعلومات المناسبة والموضحة لك.

في حين جاءت الفقرات 02، 05، 07، 03 و08 التي تحمل الترتيب 04، 05، 06، 07 و08 على التوالي، حيث تقع ضمن مجال التقييم "جيد"، حيث سجل أعلى متوسط حسابي فيها بـ 3.85 وبتأخراف معياري قدره 0.975 والمتعلق بالفقرة رقم 02، وعليه يمكن القول أن غالبية أفراد العينة يقرون على أنهم يتخذون الإجراءات والاحتياطات المسبقة لمواجهة المشكلات، وتستخدمون وسائل الاتصال الحديثة الالكترونية للمشاركة في تسيير المؤسسة. ويقرون أيضا على أنهم سرعان يكتشفون المشكلة ويحذرون من أثارها السلبية.

ثانيا: المقاييس الوصفية لمتغير أداء الموارد البشرية في المؤسسة

يمكن تلخيص النتائج المتحصل عليها الخاصة بالمتغير التابع (أداء الموارد البشرية في

المؤسسة) في الجدول التالي:

الجدول رقم 11: المقاييس الوصفية لاستجابات عينة الدراسة اتجاه متغير أداء الموارد البشرية في

المؤسسة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	التقييم
أداء المهمة					
01	أنت قادر على التعامل مع واجباتك دون الحاجة الى مستوى اشراف عالي.	2.80	1.203	4	متوسط
02	تملك حماس عالي في العمل.	4.25	0.670	2	جيد جدا
03	تعمل على اكمال مهامك وواجباتك في الوقت المحدد.	4.38	0.540	1	جيد جدا
04	زملائك يؤمنون أن لديك مستوى أداء عالي في العمل.	3.95	0.959	3	جيد
الأداء التكيفي					
05	بإمكانك إدارة التغيير في وظيفتك بشكل جيد كلما تطلب الوضع ذلك.	3.90	0.810	3	جيد
06	بإمكانك التعامل بفعالية مع فريق عملك في	4.05	0.815	1	جيد

				مواجهة التغيير .	
متوسط	4	1.171	3.25	أنت مرتاح جدا لمرونة العمل في المؤسسة	07
جيد	2	0.859	3.93	تحرص على التكيف بشكل جيد مع التغيرات التنظيمية التي تحدث من وقت لآخر .	08
جيد	1	0.452	3.89	الأداء السياقي	
جيد جدا	1	0.504	4.55	انت معتاد على تقديم المساعدة لزملائك في العمل عندما يحتاجون ذلك .	09
متوسط	4	1.086	2.53	تحب تحمل مسؤوليات إضافية في عملك .	10
جيد جدا	2	0.730	4.33	تعمل على تبادل الأفكار والمعرفة مع أعضاء فريق عملك .	11
جيد	3	0.712	4.18	تتفاعل بفاعلية مع زملائك في العمل لحل المشكلات واتخاذ القرارات .	12
جيد	/	0.496	3.83	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الإستبيان باستخدام برنامج Spss

يوضح الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المتغير التابع (أداء الموارد البشرية في المؤسسة)، والذي يقع ضمن مجال التقييم "جيد" حيث يساوي 3.83، وهي قيمة تشير إلى أن مجموع المستجوبين يقرون بوجود أداء للموارد البشرية في مؤسسة الشباب بولاية باتنة بمستوى جيد، وبالنظر إلى النتائج المتحصل عليها بالنسبة أداء المهمة، الأداء التكيفي و الأداء السياقي، وذلك بمتوسطات حسابية تقدر بـ 3.84، 3.78 و 3.89 على التوالي. ويمكن توضيح النتائج الجزئية حيث تمت معالجة المتغير من خلال الأبعاد التالية:

- أداء المهمة: لأجل اختبار هذا البعد وضعت العديد من العبارات في الاستبيان وهي من 01 إلى 04:
يتبين من خلال الجدول رقم 11 أن إجابات المستجوبين من موظفي مؤسسة الشباب لولاية باتنة، ومن خلال الفقرتين 03 و02 والتي تحملان الترتيب 01 و02 على التوالي، وتقع ضمن مجال التقييم "جيد جدا"، حيث سجل أعلى متوسط حسابي فيها بـ 4.38 والمتعلق بالفقرة رقم 03 وانحراف معياري قدره 0.540 وعليه يمكن القول أن غالبية أفراد عينة مؤسسة الشباب بباتنة يقرون على أنهم يكملون مهامهم وواجباتهم في الوقت المحدد. بحماس عالي.

فيما جاءت الفقرة رقم 04 التي تحمل الترتيب 03، تقع ضمن مجال التقييم "جيد" بمتوسط حسابي قدره 3.95 وانحراف معياري قدره 0.959 وعليه يمكن القول أن غالبية أفراد العينة يقرون على أنهم يؤمنون أن لديهم مستوى عالي في أداء العمل.

أما الفقرة رقم 01 فتحمل الترتيب 04، تقع ضمن مجال التقييم "متوسط" بمتوسط حسابي قدره 2.80 وانحراف معياري قدره 1.203 وعليه يمكن القول أن غالبية أفراد العينة يقرون على أنهم قادرين على التعامل مع واجباتهم دون الحاجة الى مستوى اشراف عالي.

أما المتوسط الحسابي العام للفقرات في هذا البعد فقد بلغ 3.84 وانحراف معياري قدره 0.472، والذي يدل على أن تقييم أفراد عينة الدراسة لعنصر أداء المهمة بمؤسسة الشباب لولاية باتنة كان بشكل جيد، مما يدل على أن قدرة الموظفين بالمؤسسة على أداء المهمات جيدة نظرا لعدة عوامل تجعل من الأفراد يعطون هذا التقييم والتي تساعدهم بطبيعة الحال. وقد أتى هذا البعد في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له إذا ما قورن ببقية الأبعاد.

- الأداء التكيفي: لأجل اختبار هذا البعد وضعت العديد من العبارات في الاستبيان وهي من 05 إلى 08:

يتبين من خلال الجدول رقم 11 أن إجابات المستجوبين من موظفي مؤسسة الشباب لولاية باتنة، ومن خلال الفقرات 06، 08 و05 والتي تحمل الترتيب 01، 02 و 03 على التوالي، تقع ضمن مجال التقييم "جيد"، حيث سجل بها أعلى متوسط حسابي فيها بـ 4.05 وانحراف معياري قدره 0.815، وعليه يمكن القول أن غالبية أفراد العينة بمؤسسة الشباب باتنة يقرون على أنهم بإمكانهم التعامل بفعالية مع فريق عملك في مواجهة التغيير، مع الحرص على التكيف بشكل جيد مع التغيرات التنظيمية التي تحدث من وقت لآخر. كما يقرون أيضا أن بإمكانهم إدارة التغيير في وظيفتهم بشكل جيد كلما تطلب الوضع.

فيما جاءت الفقرة رقم 07 التي تحمل الترتيب 04، تقع ضمن مجال التقييم "متوسط" بمتوسط حسابي قدره 3.25 وانحراف معياري قدره 1.171 وعليه يمكن القول أن غالبية أفراد العينة يقرون على أنهم مرتاحين جدا بالعمل في المؤسسة.

أما المتوسط الحسابي العام للفقرات في هذا البعد فقد بلغ 3.78 وانحراف معياري قدره 0.566، وقد أتى هذا البعد (الأداء التكيفي) في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له إذا ما قورن ببقية الأبعاد، والذي يدل على أن تقييم أفراد عينة الدراسة لمدى وجود أداء تكيفي بمؤسسة الشباب لولاية باتنة كان بتقييم "جيد"، وعليه يمكن القول أن هناك قبول من قبل المستجوبين على وجود أداء تكيفي بتقييم جيد، مما يتطلب على إدارة المؤسسة العمل دائما على المحافظة وتعزيز هذا النوع من الأداء وتطويره.

- الأداء السياقي: لأجل اختبار هذا البعد وضعت العديد من العبارات في الاستبيان وهي من 09 إلى 12:

يتبين من خلال الجدول رقم 11 أن إجابات المستجوبين من موظفي مؤسسة الشباب لولاية باتنة، ومن خلال الفقرتين 09 و11 والتي تحملان الترتيب 01 و02 على التوالي، وتقع ضمن مجال

التقييم "جيد جدا"، حيث سجل أعلى متوسط حسابي فيها بـ 4.55 والمتعلق بالفقرة رقم 09 وانحراف معياري قدره 0.504 وعليه يمكن القول أن غالبية أفراد عينة مؤسسة الشباب باتنة يقرون معتادين على تقديم المساعدة لزملائهم في العمل. كما يعملون على تبادل الأفكار والمعرفة فيما بينهم.

فيما جاءت الفقرة رقم 12 التي تحمل الترتيب 03، تقع ضمن مجال التقييم "جيد" بمتوسط حسابي قدره 4.18 وانحراف معياري قدره 0.712 وعليه يمكن القول أن غالبية أفراد العينة يقرون على أنهم يتفاعلون بفاعلية فيما بينهم في العمل لحل المشكلات وأثناء اتخاذ القرارات.

أما الفقرة رقم 10 فتحمل الترتيب 04، تقع ضمن مجال التقييم "متوسط" بمتوسط حسابي قدره 2.53 وانحراف معياري قدره 1.086 وعليه يمكن القول أن غالبية أفراد العينة يقرون على أنهم يحبون تحمل مسؤوليات إضافية في عملهم.

أما المتوسط الحسابي العام لل فقرات في هذا البعد فقد بلغ 3.89 وانحراف معياري قدره 0.452، والذي يدل على أن تقييم أفراد عينة الدراسة على وجود أداء سياقي بتقييم "جيد"، وعليه يمكن القول أن هناك قبول من قبل المستجوبين على وجود أداء سياقي بتقييم "جيد" مما يستوجب على إدارة المؤسسة العمل على المحافظة على هذا النوع من الأداء لعمالها من خلال منحها للمزيد من الفوائد للعمال وتحسين ظروف عملهم، وقد أتى هذا البعد في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له إذا ما قورن ببقية الأبعاد والمتمثلة في الأداء التكيفي وأداء المهمة.

المطلب الثاني: هيكل نموذج الدراسة

من أجل تحليل مدى تأثير الاتصال الإداري في المؤسسة على أداء الموارد البشرية تم القيام ببناء واختبار نموذج للدراسة يوضح العلاقة بين الاتصال الإداري في المؤسسة كمتغير مستقل و أداء الموارد البشرية كمتغير تابع، ويمكن من اختبار الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية للدراسة.

الفرع الأول: صياغة نموذج الدراسة

يظهر نموذج الدراسة على شكل معادلة الانحدار المتعدد كما يلي:

$$Y_i = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + \dots + b_{n+1}x_{n+1}$$

Y_i : يمثل قيمة المتغير التابع (أداء الموارد البشرية)

a : يمثل ثابت الانحدار

b : يمثل معامل الانحدار للمتغير المستقل

x_i : يمثل قيمة المتغير المستقل (الاتصال الإداري في المؤسسة)

الفرع الثاني: اختبار صلاحية نموذج الدراسة

ينتمي نموذج هذه الدراسة إلى النموذج الخطي العام (General Linear Model) والذي يتطلب قبل تطبيقه توفر العديد من الشروط، ولذا ينبغي فحص بيانات هذا النموذج للتحقق من تحقيقه لشروط النموذج الخطي العام، ومن المهم إجراء بعض الاختبارات الإحصائية قبل استخدام الاختبارات المعلمية في إثبات أو نفي تلك الفرضيات، وفيما يلي اختبارات صحة البيانات للتحليل الإحصائي:

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل الشروع في تطبيق الاختبارات المختلفة يجب اختبار طبيعة البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، فإذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي فإن الاختبارات المعلمية سوف تستخدم وتطبق، أما إذا كانت البيانات موزعة توزيعاً غير طبيعي فإن الاختبارات غير المعلمية هي المستخدمة.

لذلك تم استخدام اختبار جودة المطابقة لـ (كولمغروف سمرنوف-Kolmogrove)

Smirnov الذي يعتبر من أهم الاختبارات لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا،

والذي يعد ضروريا بالنسبة للاختبارات المعلمية التي تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، ومن

خلال برنامج SPSS يمكن إجراء هذا الاختبار، لذلك صيغت الفرضيات التالية:

H_0 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

H_1 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

يوضح الجدول رقم 12 نتائج اختبار (كولمجروف سمرنوف Kolmogrove-Smirnov)

على محاور الاستبيان التي جاءت كما يلي:

جدول رقم 12: اختبار (كولمجروف-سمرنوف) على محاور الدراسة.

الرقم	المحاور	عدد الفقرات	قيمة Z	مستوى المعنوية (Sig)
01	الاتصال الإداري في المؤسسة	08	0.120	0.130
02	أداء المهمة	04	1.255	0.093
03	الأداء التكيفي	04	0.850	0.426
04	الأداء السياقي	04	0.178	0.103

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss

بقراءة لنتائج الجدول أعلاه يلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور كانت على الترتيب

كمايلي: 0.130، 0.093، 0.426 و 0.103 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة

0.05 وهذا يعني قبول الفرضية العدمية التي تنص على أن البيانات تتوزع طبيعيا، وعليه يمكن

تطبيق الاختبارات المعلمية على الدراسة، وخاصة أسلوب دالة الانحدار.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

يستخدم هذا الاختبار للتأكد من دقة معلومات متوفرة عن المجتمع مثل: الوسط الحسابي بعد وجود تغيرات جديدة في المجتمع قد تكون أثرت على المتوسط الحسابي المعروف حالياً، فيرغب بالتأكد من وقوع التغيير أو عدم وقوعه باختبار قيمة المتوسط الآن، ويهدف اختبار الفرضية إحصائياً إلى اتخاذ قرار حول ما إذا كانت هذه الفرضية (الصفريّة) مقبولة أم مرفوضة، ويتم ذلك باستخدام دالة اختبار إحصائية مناسبة، ويتم اتخاذ القرار كمايلي:⁴

أ- إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية يتم رفض الفرضية الصفريّة؛

ب- إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية يتم قبول الفرضية الصفريّة.

والفروض الإحصائية التي تخضع للاختبار فرضيتين:

أ- فرضية العدم (الصفريّة) ويرمز لها بالرمز H_0 ، متضمنة الهدف المطلوب للاختبار وقبولها يعني عدم رفض نتائج العينة أي لا يوجد فروق؛

ب- الفرضية البديلة ويرمز لها بالرمز H_1 ، ويتم قبولها في حال رفض H_0 ، والعكس صحيح.

اعتمدت الدراسة على فرضيات، يتم اختبارها على التوالي:

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير إيجابي للاتصال الإداري على أداء الموارد البشرية بمؤسسة الشباب بولاية باتنة عند مستوى معنوية $a \leq 0.05$.

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية نحتاج إلى وضع فرضيتين هما: فرضية العدم والفرضية

البديلة، على اعتبار أن فرضية العدم خاضعة للاختبار أي أنها قد تكون غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة.

⁴ محمد المقداد، ماجد الفراء، مناهج البحث العلمي والتحليل الإحصائي في العلوم الإدارية والاقتصادية، بلد النشر غير متوفر، الجامعة الإسلامية، 2008، ص.111.

- فرضية العدم (الصفريية) H_0 : لا يوجد تأثير إيجابي للإتصال الإداري على أداء الموارد البشرية بمؤسسة الشباب بولاية باتنة عند مستوى معنوية $a \leq 0.05$.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد تأثير إيجابي للإتصال الإداري على أداء الموارد البشرية بمؤسسة الشباب بولاية باتنة عند مستوى معنوية $a \leq 0.05$.

يتم اختبار هذه الفرضية في مرحلتين:

1- تحليل علاقة الارتباط:

الجدول رقم 13: علاقات الارتباط بين متغير الإتصال الإداري و أبعاد متغير أداء الموارد

البشرية

المتغير	قيمة الارتباط	مستوى المعنوية (Sig)	المستقل
			المتغير التابع
أداء المهمة	0.116	0.478	
الأداء التكيفي	0.481	0.002	
الأداء السياقي	0.351	0.027	
المؤشر الكلي	0.375	0.017	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الإستبيان باستخدام برنامج Spss

من خلال الجدول رقم 13 يتضح مايلي:

أ- على المستوى الكلي:

فإن علاقة الارتباط بين المتغيرين (المستقل والتابع) بلغت 0.375 بمستوى معنوية 0.017 وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 وبذلك تؤكد النتائج وجود علاقة ارتباط طردية ومتوسطة بين متغير الإتصال الإداري ومتغير أداء الموارد البشرية.

ب- على المستوى الجزئي:

- أداء المهمة:

من خلال نتائج الجدول رقم 13 فإن علاقة الارتباط بين متغير الاتصال الإداري ومتغير أداء المهمة بلغت 0.116 بمستوى معنوية 0.478 وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 ، وبذلك تؤكد النتائج عدم وجود علاقة ارتباط بين متغير الاتصال الإداري ومتغير أداء المهمة.

- الأداء التكيفي:

من خلال نتائج الجدول رقم 13 فإن علاقة الارتباط بين متغير الاتصال الإداري ومتغير الأداء التكيفي بلغت 0.481 بمستوى معنوية 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، وبذلك تؤكد النتائج وجود علاقة ارتباط طردية ومتوسطة بين الاتصال الإداري ومتغير الأداء التكيفي.

- الأداء السياقي:

من خلال نتائج الجدول رقم 13 فإن علاقة الارتباط بين متغير الاتصال الإداري ومتغير الأداء السياقي بلغت 0.351 بمستوى معنوية 0.027 وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 ، وبذلك تؤكد النتائج وجود علاقة ارتباط طردية ومتوسطة بين الإتصال الإداري ومتغير الأداء السياقي.

2- تحليل علاقة التأثير:

للتعرف على مدى وجود علاقة تأثيرية لمتغير الإتصال الإداري على متغير أداء المهمة، ومن أجل اختبار قدرة النموذج على التفسير تم استخدام كل من معامل الارتباط (R)، معامل التحديد (R^2) ومعامل التحديد المعدل (R^{-2}) الذي يقدم تفسير أدق وأقرب للصحة نظرا لوجود أكثر من متغير تابع، وهذا ما يبينه الجدول الموالي:

جدول رقم 14 : ملخص نموذج الإنحدار

معامل الارتباط	معامل التحديد المعدل R^{-2}	معامل التحديد R^2	الخطأ المعياري
0.150	0.003	0.022	0.473

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الإستبيان باستخدام برنامج Spss

يوضح الجدول أعلاه بأن معامل الارتباط بين المتغيرين قدر بـ 0.150% مما يدل على

وجود

علاقة ارتباط طردية وضعيفة بين المتغير المستقل (الإتصال الإداري) والمتغير التابع (أداء المهمة).

وقد بلغت قيمة معامل التحديد R^2 0.022 وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 2.2% من

التباين في المتغير التابع أما النسبة المتبقية فتعود إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

للتعرف على مدى وجود علاقة تأثيرية لمتغير الإتصال الإداري على متغير الأداء التكيفي،

ومن أجل اختبار قدرة النموذج على التفسير تم استخدام كل من معامل الارتباط (R)، معامل

التحديد (R^2) ومعامل التحديد المعدل (R^{-2}) الذي يقدم تفسير أدق وأقرب للصحة

نظرا لوجود أكثر من متغير تابع، وهذا ما يبينه الجدول الموالي:

جدول رقم 15 : ملخص نموذج الإنحدار

معامل الارتباط	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل R^{-2}	الخطأ المعياري
0.504	0.254	0.234	0.495

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الإستبيان باستخدام برنامج Spss

يوضح الجدول أعلاه بأن معامل الارتباط بين المتغيرين قدر بـ 0.504% مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية ومتوسطة بين المتغير المستقل (الاتصال الإداري) والمتغير التابع (الأداء التكيفي). وقد بلغت قيمة معامل التحديد R^2 0.254 وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 25.4% من التباين في المتغير التابع أما النسبة المتبقية فتعود إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

للتعرف على مدى وجود علاقة تأثيرية لمتغير الاتصال الإداري على متغير الأداء السياقي، ومن أجل اختبار قدرة النموذج على التفسير تم استخدام كل من معامل الارتباط (R) ومعامل التحديد (R^2) ومعامل التحديد المعدل (R^{-2}) الذي يقدم تفسير أدق وأقرب للصحة نظرا لوجود أكثر من متغير مستقل، وهذا ما يبينه الجدول الموالي:

جدول رقم 16 : ملخص نموذج الإنحدار

معامل الارتباط	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل R^{-2}	الخطأ المعياري
0.388	0.151	0.129	0.422

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الإستبيان باستخدام برنامج Spss

يوضح الجدول أعلاه بأن معامل الارتباط بين المتغيرين قدر بـ 0.388% مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية ومتوسطة بين المتغير المستقل (الاتصال الإداري) والمتغير التابع (الأداء السياقي). وقد بلغت قيمة معامل التحديد R^2 0.151 وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر ما

نسبته 15.1% من التباين في المتغير التابع أما النسبة المتبقية فتعود إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

اختبار الفرضية الرئيسية:

- الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير إيجابي للاتصال الإداري على أداء الموارد البشرية بمؤسسة الشباب بولاية باتنة عند مستوى معنوية $a \leq 0.05$.

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية نحتاج إلى وضع فرضيتين هما: فرضية العدم والفرضية البديلة، على اعتبار أن فرضية العدم خاضعة للاختبار أي أنها قد تكون غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة.

- فرضية العدم (الصفريّة) H_0 : لا يوجد تأثير إيجابي للاتصال الإداري على أداء الموارد البشرية بمؤسسة الشباب بولاية باتنة عند مستوى معنوية $a \leq 0.05$.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد تأثير إيجابي للاتصال الإداري على أداء الموارد البشرية بمؤسسة الشباب بولاية باتنة عند مستوى معنوية $a \leq 0.05$.

الجدول رقم 17: اختبار معنوية معاملات الانحدار وفقا لإحصائية -T-

مستوى المعنوية (Sig)	T	BETA	الإنحراف المعياري	B	
0.000	4.407		0.509	2.243	الثابت
0.003	3.155	0.456	0.128	0.403	أداء الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الإستبيان باستخدام برنامج Spss

يوضح الجدول رقم 17 بأن قيمة معامل الانحدار بالنسبة للمتغير التابع أداء الموارد البشرية بالمؤسسة بلغت 0.403 والقيمة المعيارية المقابلة لها هي 0.456 وقيمة T المقابلة لهذه الأخيرة 3.155، وبلغت قيمة مستوى المعنوية (sig) القيمة 0,000 وهي أصغر من قيمة مستوى المعنوية المعتمد 0.05 وهي معنوية إحصائياً. وهذا ما يقود إلى قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير إيجابي للاتصال الإداري على أداء الموارد البشرية بمؤسسة الشباب عند مستوى معنوية $a \leq 0.05$.

اختبار الفرضيات الجزئية:

- اختبار الفرضية الجزئية الأولى: يوجد تأثير إيجابي للاتصال الإداري على أداء المهمة بمؤسسة الشباب بولاية باتنة عند مستوى معنوية $a \leq 0.05$.

من أجل اختبار الفرضية الجزئية الأولى نحتاج إلى وضع فرضيتين هما: فرضية العدم والفرضية البديلة، على اعتبار أن فرضية العدم خاضعة للاختبار أي أنها قد تكون غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة.

- فرضية العدم (الصفريّة) H_0 : لا يوجد تأثير إيجابي للاتصال الإداري على أداء المهمة بمؤسسة الشباب بولاية باتنة عند مستوى معنوية $a \leq 0.05$.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد تأثير إيجابي للاتصال الإداري على أداء المهمة بمؤسسة الشباب بولاية باتنة عند مستوى معنوية $a \leq 0.05$.

الجدول رقم 18: اختبار معنوية معاملات الانحدار وفقا لإحصائية -T-

مستوى المعنوية (Sig)	T	BETA	الإنحراف المعياري	B	
0.000	4.670		0.687	3.206	الثابت
0.356	0.934	0.150	0.172	0.161	أداء المهمة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الإستبيان باستخدام برنامج Spss

يوضح الجدول رقم 18 بأن قيمة معامل الانحدار بالنسبة للمتغير التابع أداء المهمة بلغت 0.161 والقيمة المعيارية المقابلة لها هي 0.150 وقيمة T المقابلة لهذه الأخيرة 0.934، وبلغت قيمة مستوى المعنوية (sig) القيمة 0.365 وهي أكبر من قيمة مستوى المعنوية المعتمد 0.05 وهي غير معنوية إحصائيا. وهذا ما يقود إلى قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود تأثير إيجابي الإتصال الإداري على أداء المهمة بمؤسسة الشباب باتنة عند مستوى معنوية $a \leq 0.05$.

- اختبار الفرضية الجزئية الثانية: يوجد تأثير إيجابي للإتصال الإداري على الأداء التكيفي بمؤسسة الشباب بولاية باتنة عند مستوى معنوية $a \leq 0.05$.

من أجل اختبار الفرضية الجزئية الثانية نحتاج إلى وضع فرضيتين هما: فرضية العدم والفرضية البديلة، على اعتبار أن فرضية العدم خاضعة للاختبار أي أنها قد تكون غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة.

- فرضية العدم (الصفرية) H_0 : لا يوجد تأثير إيجابي للإتصال الإداري على الأداء التكيفي بمؤسسة الشباب بولاية باتنة عند مستوى معنوية $a \leq 0.05$.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد تأثير إيجابي للإتصال الإداري على الأداء التكيفي بمؤسسة الشباب بولاية باتنة عند مستوى معنوية $a \leq 0.05$.

الجدول رقم 19: اختبار معنوية معاملات الانحدار وفقا لإحصائية -T-

مستوى المعنوية (Sig)	T	BETA	الإنحراف المعياري	B	
0.100	1.685		0.719	1.212	الثابت
0.001	3.593	0.504	0.181	0.649	الأداء التكيفي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الإستبيان باستخدام برنامج Spss

يوضح الجدول رقم 19 بأن قيمة معامل الانحدار بالنسبة للمتغير التابع الأداء التكيفي بلغت 0.649 والقيمة المعيارية المقابلة لها هي 0.504 وقيمة T المقابلة لهذه الأخيرة 3.593، وبلغت قيمة مستوى المعنوية (sig) القيمة 0,001 وهي أصغر من قيمة مستوى المعنوية المعتمد 0.05 وهي معنوية إحصائيا. وهذا ما يدل على قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير إيجابي الإتصال الإداري على الأداء التكيفي بمؤسسة الشباب باتنة عند مستوى معنوية $a \leq 0.05$.

- اختبار الفرضية الجزئية الثالثة: يوجد تأثير إيجابي للإتصال الإداري على الأداء السياقي بمؤسسة الشباب بولاية باتنة عند مستوى معنوية $a \leq 0.05$.

من أجل اختبار الفرضية الجزئية الثانية نحتاج إلى وضع فرضيتين هما: فرضية العدم والفرضية البديلة، على اعتبار أن فرضية العدم خاضعة للاختبار أي أنها قد تكون غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة.

- **فرضية العدم (الصفرية) H_0** : لا يوجد تأثير إيجابي للاتصال الإداري على الأداء السياقي بمؤسسة الشباب بولاية باتنة عند مستوى معنوية $a \leq 0.05$.

- **الفرضية البديلة H_1** : يوجد تأثير إيجابي للاتصال الإداري على الأداء السياقي بمؤسسة الشباب بولاية باتنة عند مستوى معنوية $a \leq 0.05$.

الجدول رقم 20: اختبار معنوية معاملات الانحدار وفقا لإحصائية -T-

مستوى المعنوية (Sig)	T	BETA	الانحراف المعياري	B	
0.001	3.773		0.613	2.311	الثابت
0.013	2.599	0.388	0.154	0.400	الأداء السياقي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الإستبيان باستخدام برنامج Spss

يوضح الجدول رقم 20 بأن قيمة معامل الانحدار بالنسبة للمتغير التابع الأداء السياقي بلغت 0.400 والقيمة المعيارية المقابلة لها هي 0.388 وقيمة T المقابلة لهذه الأخيرة 2.599، وبلغت قيمة مستوى المعنوية (sig) القيمة 0.013 وهي أصغر من قيمة مستوى المعنوية المعتمد 0.05 وهي معنوية إحصائيا. وهو ما يدل على قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير إيجابي الإتصال الإداري على الأداء السياقي بمؤسسة الشباب باتنة عند مستوى معنوية $a \leq 0.05$.

خلاصة الفصل

لقد تم في هذا الفصل التعرض لمختلف النتائج المتوصل اليها بعد عملية تفريغ البيانات المتحصل عليها بعد تطبيق الإستبيان و التوصل إلى النتائج الآتية
يوجد أثر إيجابي بين الاتصال الإداري وأداء الموارد البشرية
يوجد أثر إيجابي بين الاتصال الإداري وأداء الموارد البشرية من خلال أبعاده الثلاثة (أداء المهمة، أداء التكيف، الأداء السياقي)

خاتمة:

تعتبر الاتصالات الادارية من الامور الهامة لأي مؤسسة ولا يمكن نقل وتميرير التعليمات والتوجيهات الى العاملين في تلك المؤسسة الا من خلال وجود شبكة اتصالات منظمة كما ان وجود مثل هذه الشبكة الفعالة والمنظمة يساعد العاملين من استيعاب جميع الحقوق والواجبات والادوار المناظرة ويزيد من انتاجية وفعالية المنظمة فالالاتصال الاداري هو العملية التي يتم فيها اصال المعلومات لهامة والقرارات لجميع افراد المنظمة عن طريق متابعة وصول المعلومات ويعتبر تحسين ورفع اداء العنصر البشري في اي مؤسسة محورا اساسيا لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال تفعيل الاتصال داخل المؤسسة، وتعزيز التفاعل والتعامل بين الموظفين فيها، مما يرفع من الدافعية والرغبة في العمل ويحسن من مستوى الأداء الوظيفي.

ونجد أن الاتصال والتكنولوجيا لهما تأثيره على الأداء الوظيفي، بحيث أنه كلما كانت هناك أنظمة اتصالات جيدة، وكانت كفاءة القيادة عالية في الاتصالات يرتفع أداء الموظفين بالمؤسسة، كما أن استخدام التكنولوجيا الحديثة للاتصال مهمة للغاية في العملية الاتصالية داخل المؤسسة ولها أثرها في الأخرى في الأداء الوظيفي، حيث أنها تسهل الاتصال بين الموظفين، مما يساهم في رفع مستويات أداء الموظفين من خلال استعمال التقنية الحديثة في الأعمال الادارية بمصالح وأقسام المؤسسة، التي تساهم في إنجاز الأعمال بكل سرعة وفعالية.

فالالاتصال الفعال يؤدي الى تحسين أداء العامل وحصوله على رضا أكبر في العمل، فالفرد يستطيع أن يتقهم عمله بصورة أفضل ويشعر بمشاركة أكبر، مما يشجع على التعاون والتنسيق وقد أثبتت بعض الدراسات أن للاتصال الفعال علاقة مباشرة بالرضا عن العمل والأداء، وكذا تحفيز وزيادة حماس العاملين للعمل، كما أن الحوافز هي دوما ما تحث على الدافعية للعمل بجدية وكان لا بد لراقي الأداء الوظيفي للعاملين في اي تنظيم أو مؤسسة.

توصيات واقتراحات الدراسة:

من خلال النتائج المقدمة في هذه الدراسة، سنعرض بعض التوصيات والاقتراحات فيما يلي:

1/ اجراء دراسات تتعلق بتوجهات الموظفين، كي يتسنى للمؤسسة التعرف على آرائهم ومشكلاتهم بهدف تطوير المؤسسة وتحسين ورفع اداء الموظفين فيها.

2/ تعزيز اجراءات دورات تكوينية للموظفين للرفع من قدراتهم و مهاراتهم بهدف تحسين ورفع مستوى ادائهم الوظيفي.

3/ اعطاء فرصة للموظفين بتقديم اقتراحات لتحسين او تطوير جانب معينة من نشاط المؤسسة ، لأن هذا النوع من الاتصالات يساهم في تنمية مشاعر ايجابية لدى الموظفين.

4/توظيف الأفراد كل حسب تخصصه وهذا للاستفادة أكثر من قدراتهم، وبالتالي تكتسب المؤسسة موظفين مؤهلين ومسؤولين في اداء وظائفهم ليتحسن اداء موظفيها، وبهذا تتحقق اهداف المؤسسة.

5/ تعزيز العمل الجماعي وروح الفريق في العمل داخل المؤسسة وبناء الثقة بين الموظفين وتدعيمها لتحسين ورفع أدائهم الوظيفي، لتحقيق اهداف المؤسسة.

6/ تزويد المؤسسة بتوظيف إطارات جامعية متخصصة لتولي المناصب النوعية بالمؤسسة.

فهرس المحتويات

8	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الإداري وعلاقته برفع أداء المورد البشري
18	تمهيد
20	المبحث الأول: ماهية الاتصال الإداري
20	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الاتصال الإداري
23	المطلب الثاني: أهداف الاتصال الإداري
24	المطلب الثالث: أساليب الاتصال الإداري
29	المطلب الرابع: معوقات الاتصال الإداري
36	المبحث الثاني: أساسيات حول أداء المورد البشري
36	المطلب الأول: مفهوم ومحددات أداء المورد البشري
41	المطلب الثاني: أبعاد الأداء البشري
43	المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء البشري
45	المطلب الرابع: تقييم أداء الموارد البشرية
53	المبحث الثالث: العلاقة بين الاتصال الإداري الفعال وأداء الموارد البشرية في المؤسسة
56	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: واقع الاتصال الإداري ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية في ديوان مؤسسات الشباب لولاية باتنة
59	تمهيد
61	المبحث الأول: تقديم ديوان مؤسسات الشباب لولاية باتنة
65	المبحث الثاني: الدراسة الميدانية
98	خلاصة الفصل الثاني
100	خاتمة
103	قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

• الكتب:

1. عبد الاباري ابراهيم درة، 2003، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
2. أحمد أحمد أبو شيخا، 2010، إدارة الموارد البشرية (إطار نظري وحالات عملية)، الأردن، دار صفاء للنشر.
3. أحمد محمد الطيب، 1999، الإحصاء في التربية وعلم النفس ، الإسكندرية ،المكتب الجامعي الحديث الأزريطة.
4. أحمد محمد المصري، 2006، الادارة الحديثة (اتخاذ القرارات، بحوث العمليات، تقييم الأداء)، القاهرة،الدار الجامعية الاسكندرية.
4. لوكيا الهاشمي، 2006، السلوك التنظيمي، الجزائر دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.
5. بلوط حسن ابراهيم، 2002، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، لبنان، دار النهضة العربية.
6. حسين حريم، 2010، مبادئ الادارة الحديثة، عمان، دار حامد للنشر.
7. فضل ديليو، 2008، اتصال المؤسسة، الاسكندرية، دار الفجر للنشر والتوزيع.
8. راوية محمد حسن، 2000، ادارة الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية.
9. ربحي مصطفى عليان، 2009، طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي، عمان، دار صفاء للنشر.
10. عبد الغفار حنفي، 1990، السلوك التنظيمي وادارة الفاعلين، القاهرة، الدار الجامعية مصر.
11. عبد الغفار حنفي ومحمد فريد الصحن، 1991، ادارة الأعمال، الاسكندرية، الدار الجامعية- كلية التجارة بجامعتي الاسكندرية وبيروت العربية.
12. علي عياصرة و محمد محمود العودة الفاضل، 2006، الاتصال الاداري وأساليب القيادة الادارية، ط1، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
13. عمر وصفي عقيلي، 2005، ادارة الموارد البشرية المعاصرة، عمان، دار وائل للنشر.

14. فؤاد الشيخ سالم، 1998، المفاهيم الادارية الحديثة، الأردن، مركز الكتب الأردنية.
15. خضير كاظم محمود، 2002، السلوك التنظيمي، ط1، عمان، دار الصفراء للنشر والتوزيع.
16. شفيق العتوم، 2006، طرق الإحصاء - تطبيقات إقتصادية وإدارية باستخدام Spss، الأردن، دار المناهج للنشر.
17. نواف كنعان، 2006، القيادة الادارية، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
18. ماجد محمد الخياط، 2011، أساليب البحث العلمي، ط1، عمان، دار الرياء للنشر.
19. محمد أحمد عبد النبي، 2010، ادارة الموارد البشرية، ط1، عمان دار زمزم للنشر.
20. محمد الصيرفي، 2006، هندسة الموارد البشرية، الاسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
21. محمد الصيرفي، 2007، الإدارة والعلاقات الانسانية، الاسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
22. محمد المقداد، ماجد الفراء، 2008 ، مناهج البحث العلمي والتحليل الإحصائي في العلوم الإدارية والإقتصادية، الجامعة الإسلامية، بلد النشر غير متوفر.
23. محمد حسن محمد حمدات، 2008، السلوك والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
24. محمد عمر الطنوبي، 2001، نظريات الاتصال، الاسكندرية، مكتبة الاشعاع الفنية.
25. محمد الهادي، 2010، إدارة الأعمال المكتبية المعاصرة، الرياض، دار المريخ.
26. محمد يسري ابراهيم، 1999، الاتصال والسلوك الانساني، مصر، الدار الجامعية مصر.
27. محمود عودة، 1971، أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي، الاسكندرية، دار الكتاب الجامعي.
28. مدحت أبو النصر، 2008، الأداء البشري المتميز، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
29. مصطفى عشوي، 1992، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، الجزائر المؤسسة الوطنية للكتاب.
30. ناصر دادي عدون، 2004، ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، الجزائر، دار المحمدية العامة.
31. نجم عبد الله الغزاوي و عباس حسين جواد، 2010، الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية، عمان، دار اليازوري للنشر.
32. نظمي شحادة وآخرون، 2000، ادارة الموارد البشرية، عمان، دار الصفراء للطباعة والنشر.

33. هادي نهر ومحمود الخطيب أحمد، 2010، ادارة الاتصال والتواصل النظريات، العمليات، الوسائط والكيفيات، الأردن، دار النشر.

• الرسائل والأطروحات:

1. أحلام خان،(2015/2014)، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة استطلاعية لأراء مسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.

2. سناء جبيرات،(2015/2014)، تقييم أثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية من منظور المستعملين، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.

3. ليلي بوحديد،(2015/2014)، دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية لشركة الاسمنت عين النوتة -باتنة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة.

4. الصالح جيلح، (2005/2004)، أثر القيادة الادارية على أداء العاملين، دراسة حالة مجمع صيدال، الجزائر، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.

• المجالات:

1. سعد علي العنزوي و عامر علي العطوي، 2012، فهم الهيكل الكامن لمحددات تقييم الأداء الوظيفي الشامل، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 8.

المراجع الأجنبية:

1. Robert Bacal , 2004 , **Mcgraw-will. Manager's to performance**, USA.

2. Krejcie & Morgan, 1970, " Determining Sample Size for Research Activities", **Educational and Psychological Measurement**.

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

استمارة استبيان

في إطار التحضير لمذكرة نهاية الدراسة للحصول على شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية ، يشرفني أن أقدم اليكم هذا الاستبيان حول موضوع الدراسة الحامل للعنوان التالي: "الاتصال الإداري وأثره في تفعيل أداء الموارد البشرية لموظفي ديوان مؤسسات الشباب لولاية-باتنة. يسرني أن تجيبوا على هذه الأسئلة التي تسمح لنا باستخلاص نتائج أكثر دقة بالنسبة للإشكالية المطروحة في هذه الدراسة.

نعلمكم أن المعلومات التي تقدمونها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، ونشكركم مسبقا على حسن تعاونكم.

في الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

ملاحظة: تكون الإجابة بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

المحور الأول: البيانات الشخصية

1/ الجنس: ذكر أنثى

2/ السن: أقل من 30 سنة أكثر من 30 سنة

3/ المستوى التعليمي: ثانوي جامعي

المحور الثاني: الاتصال الإداري في المؤسسة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يعمل الاتصال الإداري على توفير المعلومات المناسبة والموضحة لك.					
02	يتخذ موظفي المؤسسة الإجراءات والاحتياطات المسبقة لمواجهة المشكلات.					
03	هناك سرعة في الكشف عن المشكلة والحد من أثارها السلبية.					
04	تفضل العمل ضمن فريق لأنه يسهل عملية الاتصال والتواصل فيما بينكم.					
05	تستخدم وسائل الاتصال الحديثة الالكترونية للمشاركة في تسيير المؤسسة.					
06	يعمل الاتصال على إزالة الحواجز بين الموظفين.					
07	عادة ما تجد صعوبات في الاتصال برئيسك					
08	هناك استخفاف وعدم قبول بعض الرؤساء بآراء ومقترحات مرؤوسيه.					

المحور الثالث: أداء الموارد البشرية في المؤسسة

الرقم	الأبعاد	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	أداء المهمة	أنت قادر على التعامل مع واجباتك دون الحاجة الى مستوى اشراف عالي.					
02		تملك حماس عالي في العمل					
03		تعمل على اكمال مهامك وواجباتك في الوقت المحدد.					
04		زملائك يؤمنون أن لديك مستوى أداء عالي في العمل					
05	الأداء التكيفي	بإمكانك إدارة التغيير في وظيفتك بشكل جيد كلما تطلب الوضع ذلك.					
06		بإمكانك التعامل بفعالية مع فريق عملك في مواجهة التغيير.					
07		أنت مرتاح جدا لمرونة العمل في المؤسسة					
08		تحرص على التكيف بشكل جيد مع التغييرات التنظيمية التي تحدث من وقت لآخر.					
09	الأداء السابق	انت معتاد على تقديم المساعدة لزملائك في العمل عندما يحتاجون ذلك.					

					تحب تحمل مسؤوليات إضافية في عملك.	10
					تعمل على تبادل الأفكار والمعرفة مع أعضاء فريق عملك.	11
					تتفاعل بفاعلية مع زملائك في العمل لحل المشكلات واتخاذ القرارات.	12