

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم: علم الاجتماع والديمغرافيا

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

مذكرة بعنوان:

الاتصال التنظيمي وأثره على أداء العاملين لدى بلدية القرارة

دراسة ميدانية بلدية القرارة ولاية غرداية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف الدكتور:

د. زهاق محمد

من إعداد الطالبة:

دحمان لينة

جدول المناقشة:

الصفة	الجامعة	الإسم
رئيسا	جامعة غرداية	د. عويسى كمال
مشروفا ومقررا	جامعة غرداية	د. زهاق محمد
مناقشها	جامعة غرداية	د. صغيري فوزية

الموسم الجامعي: 2024 / 2025

شكر وتقدير

في مستهل هذا البحث نحمد الله تعالى الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا إلى إنجاز هذا العمل البسيط بعونه جل شأنه.

من حق النعمة الذكر، وأقل جزاء للمعروف الشكر.

يسعدنا ويشرفنا أن نتوجه بخالص الشكر والتقدير والعرفان الجميل لأستاذنا الفاضل الدكتور زهاق محمد الذي تفضل وقبل الاشراف على هذه المذكرة ولم يذخر جهدا في متابعتها لنا بالتوجيه والارشاد

فندعوا الله أن يجازيه عنا خير الجزاء، وله منا جزيل الاحترام والتقدير

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر الجزيل لـ كل من مد لنا يد العون من أساتذة وعمال

كما نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أعضاء جنة المناقشة، لقبوهم إثراء هذا العمل ومساهمتهم في إضافة سبيل العلم

الإهاداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ: وَ(آخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ)
الحمد لله الذي شاء لنا من الأقدار أعظمها ومن الأفراح أعمقها ومن الانتصارات أفضلها.
قد كنت أرجو الله حلماً واليوم أعنق المجد فخراً
بكل حب اهدي ثمرة نجاحي وتخرجي
إلى ذخيرتي ومصدر قوتي وموطن إرادتي والعزم، إلى من كانوا خلف كل نجاح داعمين
لي ومساندين " عائلتي " أنتم مصدر فخري واعتزازي، ولأجلكم بذلت الجهد القصوى
لأحقق غايتكم وأكون فرداً عظيماً تفتخرن بي.
إلى صاحب السيرة العطرة والفكر المستير، من غرس في الطموح وسقاه بالعطاء، من
وهبني الحياة الكريمة وسعى جاهداً لراحة بي وتقدمي ...
أبي العزيز أطال الله في عمره.
إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها، من كانت لي سندًا في ضعفي وراحة في كربلي،
وبوصلة أهتدى بما في مسيرتي.....
أمي الغالية حفظها الله
إلى وحيدتي، من كانت خطواتها دائمًا تسبق خطواتي لترشدني وتتير دربي ...
أختي الغالية «مارية»
إلى روح جدي الطاهرة، الذي طالما انتظر معي بشغف هذه اللحظة، لكن مشيئة الرحمن
اختارت له مكاناً أسمى وأجمل. أسأل المولى عز وجل أن يجعله في عليين مع الأبرار
إلى كل من نقشوا في قلبي ذكراتهم واستعصت اسماؤهم على قلمي
وضاقت بهم هذه الصفحة
إلى هؤلاء جميـعاً، أهـدي هـذا العمل المتواضع، سـائلـةـ المـولـىـ عـزـ وـجلـ أـنـ يـتـقـبـلـهـ قـبـولاـ حـسـناـ
خـالـصـاـ لـوـجـهـهـ الـكـرـيمـ وـأـنـ يـنـفعـ بـهـ الـأـمـةـ.

لينة

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر الاتصال التنظيمي على أداء العاملين، حيث كانت الدراسة الاستطلاعية في بلدية القرارة ولاية غرداية. وانطلقت الدراسة من الإشكالية التالية: ما مدى تأثير الاتصال التنظيمي على مستوى أداء العاملين لدى بلدية القرارة؟ حيث هدفت الدراسة إلى معرفة الاتصال وأثره على أداء العاملين، وبيان علاقة الارتباط والاثر بين متغير دراسة الاتصال التنظيمي وأداء العاملين ومحاولة قياسها احصائياً للتوصيل إلى تحليل النتائج الاستخدام من عدمه. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم خلال المنهج الوصفي الاستعانة ببعض المصادر العلمية والبحوث والمجلات العربية والأجنبية وقد تم الاعتماد على أدلة الاستبيان في جمع البيانات والمعلومات للحصول على النتائج وطبقت الدراسة في البلدية المبحوثة بلدية القرارة ولاية غرداية وتم تجربة هذه على عينة قدرها 88 مفردة من موظفي بلدية القرارة.

وخلصت النتائج إلى أن للاتصال التنظيمي أثر قوي على أداء العاملين في بلدية القرارة ولاية غرداية، كما أن هناك تأثير قوي لكل من أبعاد الاتصال التنظيمي (المكتوب، الشفهي، الإلكتروني) في ضبط السلوكيات التنظيمية، وتنمية مهارات الإدارية وتطوير الأداء للعاملين ببلدية القرارة.

Abstract

This study aims to understand the impact of organizational communication on employee performance. The survey was conducted in the municipality of El Guerrara, Ghardaia province. The study began with the following question: What is the impact of organizational communication on employee performance in the municipality of El Guerrara? The study aimed to understand communication and its impact on employee performance, to demonstrate the correlation and impact between the variables of organizational communication and employee performance, and to attempt to measure them statistically to analyze the results. The study relied on a descriptive analytical approach, which utilized a number of scientific sources, research, and Arab and foreign journals. A questionnaire was used to collect data and information to obtain the results. The study was implemented in the municipality under study, El Guerrara, Ghardaia province, and was piloted on a sample of 88

ملخص الدراسة

employees from the municipality of El Guerrara. The results concluded that organizational communication has a strong impact on the performance of employees in the municipality of Al-Qarara, Ghardaia province. There is also a strong impact of each dimension of organizational communication (written, oral, electronic) in controlling organizational behaviors, developing administrative skills, and improving the performance of employees in the municipality of Al-Qarara.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الشکر والتقدیر
	الاهداء
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ-ب	مقدمة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
5	أولاً- الاشكالية
5	ثانياً- الأسئلة الفرعية
6	ثالثاً- فرضيات الدراسة
6	رابعاً- دوافع اختيار موضوع الدراسة
7	خامساً- أهمية الدراسة
7	سادساً- أهداف الدراسة
7	سابعاً- مفاهيم الدراسة
10	ثامناً- الدراسات السابقة
20	تاسعاً- المقاربة النظرية البنائية الوظيفية
الفصل الثاني: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة	
المبحث الأول: الاتصال التنظيمي	
23	تمهيد
23	أولاً: ماهية الاتصال التنظيمي
24	ثانياً: نشأة الاتصال التنظيمي

فهرس المحتويات

25	ثالثا: خصائص الاتصال التنظيمي
25	رابعا: أهمية الاتصال التنظيمي
27	خامسا: أهداف الاتصال التنظيمي
27	سادسا: عناصر عملية الاتصال التنظيمي
28	سابعا: أنواع وأشكال الاتصال التنظيمي
30	ثامنا: معوقات الاتصال التنظيمي
31	خاتمة
المبحث الثاني: أداء العاملين	
33	تمهيد
33	أولا: مفهوم الأداء
34	ثانيا: أهمية أداء العاملين
35	ثالثا: أنواع الأداء العاملين
37	رابعا: عناصر أداء العاملين
37	خامسا: محددات ومعايير الأداء العاملين
39	سادسا: مؤشرات أداء العاملين
40	سابعا: العوامل المؤثرة في الأداء
41	خاتمة
المبحث الثالث: أثر الاتصال التنظيمي على أداء العاملين	
43	تمهيد
43	1- التأثير الإيجابي للاتصال التنظيمي على أداء المورد البشري
45	2- التأثير السلبي للاتصال التنظيمي على أداء المورد البشري
48	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	
51	تمهيد
51	1- منهج الدراسة
51	2- مجتمع وعينة الدراسة

فهرس المحتويات

52	3- أدوات الدراسة
53	4- متغيرات الدراسة
54	5- الثبات
54	6- أساليب المعالجة الإحصائية
61	7- تحليل ومناقشة الفرضيات
91	8- مناقشة الفرضيات
93	خاتمة
99	قائمة المراجع
105	قائمة الملحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
52	حساب حجم العينة	01
53	إحصائية الخاصة باستماراة الاستبيان	02
53	متغيرات الدراسة	03
54	يوضح نتائج اختبار ألفا كرومباخ	04
54	يوضح متغير الجنس	05
55	يوضح متغير السن	06
57	يوضح متغير الحالة الاجتماعية (العائلية)	07
58	يوضح متغير المستوى التعليمي	08
59	يوضح متغير نوع الوظيفية	09
61	يوضح علاقة بين متغير نوع الوظيفة مع السؤال هل تطبق الأوامر الشفوية في وقتها المناسب	10
62	يوضح علاقة بين متغير نوع الوظيفة مع السؤال هل تقدم لك المعلومات والأوامر الشفوية بالشكل المفصل والمناسب الذي يجعلك تؤدي واجبك على أكمل وجه	11
64	يوضح علاقة بين متغير نوع الوظيفة مع السؤال هل تبلغ انشغالاتك ومشاكلك المهنية مع الإدارة العليا عن طريق اللقاءات المباشرة	12
65	يوضح علاقة بين متغير نوع الوظيفة مع السؤال عند تبليغك لهذه الانشغالات والمشاكل كيف تقيم رد فعل الإدارة العليا في معالجتها	13
66	يوضح علاقة بين متغير الجنس مع السؤال ما هو الأسلوب التحفيري الذي تعتمده الإدارة العليا في أداء مهامكم	14
68	يوضح علاقة بين متغير الجنس مع السؤال هل يشجعك الاتصال الشفهي ولقاءات اليومية مع زملاء العمل على أداء مهامكم الوظيفية	15
69	يوضح علاقة بين متغير الجنس مع السؤال هل تقوم الإدارة العليا بدعوك لحضور الاجتماعات المهمة داخل البلدية	16
70	يوضح علاقة بين متغير الجنس مع السؤال هل تقوم الإدارة العليا باستشارتك في الاجتماعات	17

قائمة الجداول

71	يوضح علاقة بين متغير السن مع السؤال قيام الإدارة العليا باشراك العمال الحاضرين في الندوات والاجتماعات في عملية اتخاذ القرارات.	18
73	يوضح علاقة بين متغير السن مع السؤال هل تعتمد الإدارة العليا على المشاورات الشفهية قبل اتخاذ القرارات الإدارية	19
74	يوضح علاقة بين متغير السن مع السؤال هل يساعدك الاتصال الشفهي في إقناع زملائك أو رؤسائك بمقترحاتك	20
75	يوضح علاقة بين متغير المستوى التعليمي مع السؤال تعتمد البلدية على في توزيع المهام بين العمال واطلاعهم بمختلف المستجدات	21
77	يوضح علاقة بين متغير المستوى التعليمي مع السؤال هل يساهم الاتصال الإلكتروني والمعلومات الإلكترونية التي تصل عبر مختلف وسائل الاتصال في حل المشكلات الوظيفية في وقتها	22
79	يوضح علاقة بين متغير المستوى التعليمي مع السؤال هل تقوم الإدارة العليا بمتابعة ومعرفة آخر المستجدات حول عملكم عن طريق الاتصالات الهاتفية	23
80	يوضح علاقة بين متغير المستوى التعليمي مع السؤال هل تساعدك استخدام الانترنت والبريد الإلكتروني على حل المشاكل المهنية في وقت سريع	24
82	يوضح علاقة بين متغير نوع الوظيفة مع السؤال هل يساعد استخدام البريد الإلكتروني في التواصل الفعال مع زملاء العمل	25
83	يوضح علاقة بين متغير الجنس مع السؤال عند ارسالك لرسالة الكترونية أو مكالمة هاتفية تخص العمل تكون استجابة للمسؤول المباشر	26
84	يوضح علاقة بين متغير الجنس مع السؤال هل تشجعك التحفيزات الإلكترونية من قبل الإدارة العليا على زيادة مستوى دافعية العمل	27
86	يوضح علاقة بين متغير السن مع السؤال هل نقص التجهيزات الإلكترونية بالمؤسسة يعيق تأدية مهامكم	28
87	يوضح علاقة بين متغير حالة العائلية مع السؤال هل تضمن لك المؤسسة دورات تدريبية لاستخدام الأجهزة الإلكترونية	29
88	يوضح علاقة بين متغير حالة العائلية مع السؤال هل تساعد الارشادات المقدمة من قبل المسؤولين الخاصة باستخدام الاتصال الإلكتروني في تحسين أدائك الوظيفي	30
88	يوضح علاقة بين متغير حالة العائلية مع السؤال ما هي أبرز التحديات التي تواجهك عند استخدام وسائل الاتصال الإلكتروني	31

قائمة الجداول

89	يوضح علاقة بين متغير الجنس مع السؤال هل ترى أن وسائل الاتصال الإلكتروني ساعدتك في تحسين مهاراتك التقنية	32
----	--	----

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
55	يمثل الجنس	01
56	السن	02
57	يوضح الحالة الاجتماعية (العائلية)	03
58	يوضح متغير المستوى التعليمي	04
60	يوضح متغير نوع الوظيفية	05

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
104	استمارة الاستبيان	01
110	نتائج مخرجات الاستبيان	02

مقدمة

مقدمة:

يُعد الاتصال التنظيمي أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات الناجحة، إذ يشكل الوسيلة التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والأفكار بين مختلف المستويات الإدارية والعاملين داخل المنظمة. فالفعالية في الاتصال لا تسهم فقط في تسهيل سير العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية، بل تؤثر أيضًا بشكل مباشر في أداء العاملين ومستوى رضاهם الوظيفي.

وتتبع أهمية الاتصال من كونه أداةً استراتيجية تُستخدم في توجيه السلوكيات، وتحفيز الموظفين، وتعزيز بيئة العمل التشاركية، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية العامة وجودة الخدمات المقدمة.

ويكتسب الاتصال أهمية متزايدة في بيئة العمل الحالية التي تتسم بالتغيير المستمر، والتنافسية العالمية، وتتواء الكفاءات. إذ لا يمكن الحديث عن إدارة فعالة للموارد البشرية، أو قيادة ناجحة، أو تحقيق أهداف استراتيجية، دون وجود تواصل واضح، منظم، وتفاعلٍ بين مختلف مكونات المؤسسة.

فالقرارات الإدارية، والتوجيهات، وتقارير الأداء، وملحوظات العاملين، كلها تمر عبر قنوات الاتصال، مما يجعل من هذا العنصر عاملاً محورياً في التنظيم.

يُعد أداء العاملين من أبرز المؤشرات التي تُعتمد في تقييم نجاح المؤسسات وفعاليتها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. فهو يجسد مدى كفاءة الموظفين في تنفيذ المهام الموكولة إليهم، ويعكس مدى رضاهם، وانخراطهم، وتحفيزهم داخل بيئة العمل. كما يعتبر الأداء نتاجاً تراكمياً لمجموعة من العوامل التنظيمية والسلوكية، منها: القيادة، المناخ التنظيمي، نظم الحوافز، ونظم الاتصال داخل المؤسسة.

إن تحقيق مستوى عالٍ من الأداء لا يتوقف على القدرات المهنية للعاملين فقط، بل يتأثر بدرجة كبيرة بمدى توافر بيئة تنظيمية داعمة، توفر الوسائل الكافية بإيصال التوجيهات، وتبادل المعلومات، وحل المشكلات، وتعزيز التفاعل بين الأفراد. وهنا يظهر الدور الحيوي للاتصال التنظيمي كعامل موجه ومبادر لسلوك الأفراد داخل المؤسسة، يساهم في بناء فهم مشترك للأهداف وتنسيق الجهد وتقادي سوء الفهم.

وفي ظل التحولات التي تشهدها بيئات العمل الحديثة، من رقمنة وتنوع ثقافي وضغوط تنافسية، أصبحت المؤسسات أكثر وعيًا بأهمية تطوير أداء العاملين كمدخل لتحسين الإنتاجية والاستدامة. ومن هنا تبرز الحاجة إلى دراسة مفهوم الأداء، والعوامل المؤثرة فيه، والأساليب المعتمدة في قياسه، بالإضافة إلى العلاقة القائمة بين جودة الاتصال التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي.

لقد أثبتت الدراسات الحديثة أن الاتصال الجيد داخل المؤسسات يُعد من العوامل الحاسمة في تحسين أداء العاملين، إذ يؤدي إلى وضوح الأدوار، وتحديد التوقعات، وتنمية روح الفريق. كما أن غياب الاتصال الفعال أو ضعفه قد يُنتج عنه سوء فهم، وتضارب في المهام، وشعور بالإقصاء أو التهميش، ما يؤثر سلباً في دافعية

الأفراد ويقلل من كفاءتهم. من هنا، تبرز الحاجة إلى دراسة الاتصال التنظيمي باعتباره أحد العوامل الجوهرية في البناء المؤسسي الناجح.

وقد قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول: الفصل المنهجي والفصل النظري والفصل الميداني وكانت محتويات الدراسة كما يلي:

الفصل المنهجي

وهو الإطار المفاهيمي للدراسة وفيه تم طرح إشكالية الدراسة وبعدها صياغة فرضياتها، ثم التطرق إلى أهداف الدراسة فأهميتها ثم دوافع اختيار الموضوع وصولاً إلى تحديد كل من المفاهيم الإجرائية للدراسة وحدودها والدراسات السابقة وأخيراً المقاربة النظرية للدراسة.

الفصل النظري

وينقسم إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: وهو مبحث يتطرق إلى ماهية، نشأة وخصائص الاتصال التنظيمي، ثم إلى أهميته، أهدافه، عناصره وأنواعه وأشكاله، مروراً بمعوقاته، وفي الأخير خلاصة فصل شاملة للمتغير.

المبحث الثاني: وهو مبحث يتطرق إلى مفهوم وأهمية الأداء، ثم إلى أنواعه وعناصره، مروراً بمحددات ومعايير أداء العاملين، والمؤشرات وفي الأخير يتطرق إلى العوامل المؤثرة في الأداء.

المبحث الثالث: وهو مبحث يتطرق إلى أثر الاتصال التنظيمي على أداء العاملين بكل الجانبيين الإيجابي والسلبي.

الفصل الميداني:

ويحتوي على:

الإجراءات المنهجية للدراسة، وفيه تم التطرق إلى منهج الدراسة وممجتمع الدراسة والدراسة الاستطلاعية، وكذلك الدراسة الأساسية وميدانها وعيتها والأدوات المستخدمة في جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة.

وفيه أيضاً كان عرض وتحليل ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة، حيث تم في هذا الفصل عرض نتائج الفرضيات وما أسفرت عنه من خلال المعالجة الإحصائية لها عن طريق SPSS، ثم تمت مناقشة وتفسير النتائج المتوصل إليها، وكانت خلاصة الدراسة متبوعة بمجموعة من المقترنات.

وفي النهاية كانت قائمة المراجع التي تم الاعتماد عليها والملاحق.

الفصل الأول:

الإطار المنهجي للدراسة

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: الأشكالية

ثانياً: الأسئلة الفرعية

ثالثاً: فرضيات الدراسة

رابعاً: دوافع اختيار موضوع الدراسة:

خامساً: أهمية الدراسة

سادساً: أهداف الدراسة

سابعاً: مفاهيم الدراسة

ثامناً: الدراسات السابقة

تاسعاً: المقاربة النظرية، البنائية والوظيفية للدراسة

أولاً-الإشكالية

يُعد الاتصال التنظيمي من أهم الأدوات الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات في تسيير شؤونها اليومية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث يُمثل الفناء الرئيسية لنقل المعلومات، وتبادل الآراء، وتوجيه السلوكات داخل بيئه العمل. ومع تطور أساليب الإدارة الحديثة، أصبح الاتصال لا يقتصر على التوجيهات الرسمية من الإدارة العليا إلى الأدنى، بل يشمل تفاعلات متعددة الأبعاد بين مختلف المستويات الإدارية، الأفقية منها والعمودية، بما يعكس طبيعة العلاقات المهنية داخل المؤسسة، وعلى الرغم من ذلك لا تزال كثيرة من المؤسسات تعاني من ضعف في قنوات الاتصال، أو سوء استخدام لها، مما يؤثر سلباً في تماسك فرق العمل، ويؤدي إلى تدني مستويات الأداء والإنتاجية.

ففي ظل المنافسة الشديدة والتحولات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، أصبحت المنظمات مطالبة بإعادة النظر في بنيتها الاتصالية، لضمان تدفق سليم وفعال للمعلومات، وتقادي الانقطاعات أو التشويش الذي قد يعرقل سير العمل، وتشير الدراسات الحديثة إلى وجود علاقة وثيقة بين فعالية الاتصال التنظيمي ومخرجات الأداء الفردي والجماعي، حيث يؤثر الاتصال في وضوح الأهداف، وفهم المهام، ودرجة الانتفاء التنظيمي، إضافة إلى تأثيره على التحفيز والرضا الوظيفي. ورغم كثرة البحوث التي تناولت الاتصال بوصفه عنصراً تنظيمياً، إلا أن قياس مدى تأثيره الفعلي على أداء العاملين لا يزال يطرح إشكالات بحثية تستدعي الدراسة والتأمل.

يساهم الاتصال التنظيمي بأنواعه المكتوب والشفهي والإلكتروني بدور محوري في توجيه عمليات المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، غير أن الفهم المتكامل لتأثير كل نوع من هذه الأنواع الثلاثة على الأداء الوظيفي للموظفين يظل ضعيفاً على مستوى البحوث التطبيقية، لا سيما في السياق الجزائري. فعلى الرغم من أن الاتصال المكتوب يوفر توثيقاً رسمياً ويدّ من التباس المعلومات، وأن الاتصال الشفهي يتيح التفاعل الفوري وبناء الثقة بين الأطراف، بينما يُعد الاتصال الإلكتروني وسيلة سريعة ومرنة لنقل الرسائل، إلا أن الدراسات المنفصلة لم ترصد بعد مدى مساهمة كل نمط في تحسين دقة العمل، والالتزام بالمواعيد، ودرجة الرضا الوظيفي، ومستوى الإبداع لدى الموظفين.

وعليه، تتطلق هذه الدراسة من الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير الاتصال التنظيمي على مستوى أداء العاملين لدى بلدية القرارة؟

ثانياً- الأسئلة الفرعية

هل الاتصال المكتوب يساعده في ضبط السلوكات التنظيمية؟

هل الاتصال الشفهي يساعده في تنمية المهارات الإدارية لدى عمال بلدية القرارة؟

هل الاتصال الإلكتروني يساعده في تطوير الأداء التقني للعاملين ببلدية القرارة؟

ثالثاً- فرضيات الدراسة

لإجابة على التساؤلات السابقة نقوم بطرح مجموعة من الفرضيات:

الفرضيات الفرعية

الفرضية الأولى

مساهمة الاتصال المكتوب في ضبط السلوكيات التنظيمية

الفرضية الثانية

مساهمة الاتصال الشفهي في تطوير مهارات الإدارية لدى عمال بلدية القرارة

الفرضية الثالثة:

مساهمة الاتصال الإلكتروني في تطوير الأداء التقني للعاملين ببلدية القرارة

رابعاً- دوافع اختيار موضوع الدراسة:

أسباب ذاتية:

- الحصول على شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل.

- الرغبة الشخصية في دراسة الاتصال التنظيمي.

- ارتباط موضوع الدراسة بمجال التخصص.

- قابلية الموضوع للدراسة العلمية.

أسباب موضوعية:

إن اختيارنا للاتصال التنظيمي كموضوع لدراستنا هو محاولة معرفة مدى تأثيره على أداء العاملين، داخل بلدية

القرارة كعنصر أساسي في تطوير وازدهار نشاطها من خلال موردها البشري وهناك جملة من الأسباب لاختيارنا

هذه الدراسة تكمن فيما يلي:

- محاولة توضيح طبيعة نمط الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة وتأثيره بأداء عملها.

- الوقوف على بعض المعوقات والمشاكل التي تواجه العاملين في اتصالهم بالإدارة.

- تحديد أهم تأثيرات الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي للعمال في بلدية القرارة.

- إثراء البحث العلمي ومكتبة الكلية ببحث مضمونه تأثير الاتصال التنظيمي على أداء العاملين في البلدية وهو من المواضيع الحديثة.

خامساً - أهمية الدراسة

- التعرف على رأي الموظفين حول الاتصال التنظيمي وعلاقته بأدائهم داخل مؤسستهم.
 - دور قيمة امتلاك العامل المعلومة من خلال الاتصال والوصول إلى الأداء الجيد.
 - الاتصال عملية أساسية تشمل كل مناحي الحياة خاصة عندما يتعلق الأمر بالمؤسسات والإدارات وتأثيرها على أداء العاملين في البلدية.
 - محاولة الوقوف عند نقاط الضعف في عملية الاتصال في البلدية.
- تساهم هذه الدراسة في زيادةوعي إدارة البلدية لأهمية الاتصال في تحقيق أهدافها.

سادساً - أهداف الدراسة

- معرفة مدى تأثير الاتصال التنظيمي على أداء العاملين في بلدية القرارة.
- معرفة مدى تأثير الاتصال الشفهي على أداء العاملين.
- معرفة مدى تأثير الاتصال الكتابي على أداء العاملين.
- الاطلاع على أهمية الاتصال الإلكتروني في بلدية القرارة.

التعرف على رأي العمال حول الاتصال التنظيمي ومدى تأثيره على أدائهم داخل البلدية.
الوصول إلى نتائج تمكن من تحديد مدى تأثير الاتصال التنظيمي على أداء العاملين.

سابعاً - التعريف الإجرائية لمفاهيم الدراسة:

أ- تعريف الاتصال لغة:

الاتصال في اللغة مأخوذ من الفعل "وصل"، ويعني الجمع بين شيئين أو أكثر، أو الرابط بين طرفين. ويُقال: "اتصل الشيء بالشيء" أي ارتبط به والتطرق، و"اتصل الشخص بآخر" أي تواصل معه بالكلام أو الرسالة. وورد في لسان العرب لابن منظور أن:

"الوصل نقىض الفصل، والاتصال ضد الانفصال، ويُقال اتصل فلان بفلان إذا تواصل معه بالكلام أو الفعل".¹

¹ ابن منظور ، لسان العرب ، دار المعرف ، مصر ، ج 15 ، ص 144 .

ب-تعريف الاتصال اصطلاحا:

عرفته جيهان رشتي أستاذ الاتصال والإعلام في كلية الإعلام في جامعة القاهرة عام 1975 بأنها العملية التي يتفاعل بمقتضها متنقلاً ومرسل الرسالة كائنات حية أو بشرًا أو آلات في مضمون اجتماعية معينة، حيث يتم خلال هذا التفاعل نقل أفكار ومعلومات ومنبهات عن قضية معينة أو معنى مجرد أو دافع معين.¹

ج-التعريف الإجرائي للاتصال:

"الاتصال" هو العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والأفكار بين الأفراد داخل المنظمة باستخدام قنوات رسمية أو غير رسمية، ويُقاس من خلال فعالية الرسائل، سرعة انتقال المعلومات، ورضاء العاملين عن وسائل الاتصال المعتمدة.

أ- تعريف التنظيم لغة:

التنظيم في اللغة مأخوذ من الفعل "نظم"، ويُقال: "نظم الشيء" أي رتبه وضبطه وجعله على نسق معين. و"نظم الكلام" أي رتب ألفاظه، و"نظم العقد" أي ربط أجزاءه بخيط أو سلسلة متصلة. وقد ورد في لسان العرب لابن منظور أن:

"نظم الشيء نَظِمًا: الحق بعضه ببعض، وَنَظِمَ اللُّؤْلُؤُ فِي السَّلَكِ وَنَحْوُهُ، وَكُلُّ شَيْءٍ جُمِعَ فَأُحْكِمَ عَمَلُهُ بَعْضُهُ إِلَى بَعْضٍ، فَقَدْ نُظِمَ".²

ب-تعريف الاتصال التنظيمي:

هي عملية نقل الأوامر والتوجيهات والمعلومات والتقارير والأفكار والآراء والمقترنات من مستوى إداري إلى آخر ومن مسؤول داخل المؤسسة إلى آخر وتأخذ الاتصالات عدة اتجاهات.³

ج-التعريف الإجرائي للاتصال التنظيمي:

"الاتصال التنظيمي" يقصد به في هذا البحث: العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والتعليمات والأفكار والمشاعر داخل المؤسسة، بين مختلف مستوياتها الإدارية والعاملين بها، عبر قنوات رسمية (مثل الاجتماعات، والمراسلات الإدارية، والتقارير) أو غير رسمية (مثل المحادثات الجانبية)، ويُقاس من خلال درجة وضوح الرسائل، سرعة تداول المعلومات، مدى تفاعل العاملين، ورضاهما عن نظام الاتصال القائم.

أ- تعريف الأداء لغة:

الأداء في اللغة مأخوذ من الفعل "أدى"، ويُقال: "أدى الشيء" أي أوصله، و"أدى الحق أو الواجب" أي قام به وأنمه كما ينبغي. ويأتي بمعنى الإنجاز، والوفاء، والتسليم. وقد ورد في لسان العرب لابن منظور أن:

1 بدريه عبد العزيز، مدخل لمفهوم الاتصال ووظائفه، كلية الآداب، جامعة الملك سعود، 2023.

2 ابن منظور، لسان العرب، دار المعرفة، مصر، ج 12، ص 665.

3 دكتور بشار حزي ، الاتصال التنظيمي ، منشورات جامعة الافتراضية السورية ، جمهورية العربية السورية، 2020 م ، ص

"أدى: أي قام بالشيء وبلغه تماماً، وأدى ما عليه: أنته وأوصله إلى غايته".¹

ب-تعريف أداء العاملين:

يرى لنقدون (Langdon) يعني اصطلاحا الأداء تقديم نموذج محكم بمعنى إنجاز العمل وفقا لأسس وقواعد معايير محددة.²

ج-التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي للعاملين

"أداء العاملين" يقصد به في هذا البحث: مستوى تنفيذ العامل للمهام والمسؤوليات الوظيفية المكلف بها وفق المعايير المحددة من قبل المؤسسة، ويُقاس من خلال مؤشرات مثل: الكفاءة في إنجاز المهام، جودة العمل، الالتزام بالمواعيد، القدرة على حل المشكلات، والتفاعل الإيجابي مع الزملاء والإدارة.

تعريف الاتصال الشفهي:

تعتبر هذه الوسائل الأكثر استعمالا ضمن عمليات الاتصال الداخلي و يعد أكثر فعالية عن سابقه حيث إن العنصر الأول يقتصر على ارسال واستقبال الرسالة، فان العنصر الثاني يتعداها الى تبادل عملية الاتصال بمعنى ان رد الفعل يكون مباشرا.³

التعريف الإجرائي للاتصال الشفهي: هو التفاعل اللفظي المباشر وغير المباشر بين أعضاء المنظمة.
تعريف الاتصال الكتابي:

تتميز هذه الوسيلة بانها مسجلة ومدونة، ويمكن استخدامها كوسيلة اثبات قانونية، كما انه تبذل عناية كبيرة في اعدادها وصياغتها، ويمكن ان تقرأ من قبل الجمهور كبير عن طريق توزيعها، اما بالبريد او بشكل شخصي، لكن من عيوبها هو تراكم الاوراق المحفوظة، كما ان صياغة الاتصالات الكتابية بشكل جيد، وحتى تكون الاتصالات المكتوبة جيدة وواضحة، يمكن مراعاة استعمال اللغة البسيطة، والكلمات المألوفة، وعدم استعمال الالفاظ الغير ضرورية التي تزيد من حجم الرسالة.⁴

التعريف الإجرائي للاتصال الكتابي:
هو كل شكل من أشكال نقل المعلومات داخل المنظمة عبر مستندات رسمية أو غير رسمية مكتوبة (مثل التقارير، المذكرات، البريد الإلكتروني، والنشرات الداخلية).

¹ ابن منظور، لسان العرب، دار المعارف، مصر، ج 14، ص 29.

² عز الدين هروم ، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ، جامعة قسنطينة ، 2007 / 2008 م ، ص 23 .

³ فؤاد الشيخ سالم، مفاهيم إدارية حديثة، بدون طبعة، بدون نشر، بدون بلد، 1991، ص 238.

⁴ كلثوم فونقرا، مريم العابد، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بأدرار، مذكرة تخرج ماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم المذكورة تخرج ماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2020-2021، ص 43

تعريف الاتصال الإلكتروني:

هو تلك القرارات والمعلومات التي تصل للعاملين عن طريق التقنيات الحديثة الإنترن特 أو الفاكس.¹

التعريف الإجرائي للاتصال الإلكتروني:

هو كل تبادل للمعلومات داخل المنظمة عبر الوسائل الرقمية والتطبيقات التقنية (منصات الرسائل الفورية، البريد الإلكتروني التفاعلي، نظم إدارة المحتوى، وأدوات التعاون عن بعد).

تعريف السلوك في اللغة**تعريف السلوكيات التنظيمية**

هو ذلك الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وأراء العاملين في المنظمات وتأثير المنظمات الرسمية والغير رسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين وتأثير البيئة على المنظمة وعلى قواها البشرية، وأهدافها وأخيراً تأثير العاملين على التنظيم وكفاءته.²

التعريف الإجرائي للسلوكيات التنظيمية:

"السلوك التنظيمي" هو كل ما يمارسه العامل ويفكر فيه ويشعر به داخل التنظيم والتي لها علاقة بوظيفته ومكونات تنظيمية واختلاف بيئته و سياساته الممارسة واتجاهات نحو التنظيم الذي هو عضو فيه.

تعريف المهارة في اللغة:

المهارة في اللغة مأخوذة من الجذر "مهَرَ" ، ويُقال: "مهَرَ في الشيء" أي أصبح حاذقاً فيه، وتقدَّن في إتقانه. وجاء في لسان العرب لابن منظور * * أن:

"المَهَارَةُ: الحَذْقُ فِي الشَّيْءِ، وَقَدْ مَهَرَ الرَّجُلُ فِي عَمَلِهِ يَمْهُرُ مَهَارَةً، إِذَا صَارَ حاذِقاً بِهِ وَبَاتَ يُتَقْنِهُ".³

تعريف المهارات الإدارية:

هي تحقيق المسير أهدافه عن طريق العمال الذين هم تحت إشرافه، فأهم هذه المهارات الإدارية هي التقنية، والإنسانية، والنظرية، والنفسية الاجتماعية، والفنية، والفكرية، والإدراكية...الخ.⁴

¹ يمينة زنقط، عفاف أرجيلوس، دور الاتصال الإلكتروني في التعريف بالسياحة في الجزائر، ربورتاج مصور لعينة من الوكالات السياحية بولاية أدرار، مذكرة تخرج ماستر، تخصص الصحافة المطبوعة والالكترونية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2018-2019، ص 11.

² رتبة حاج مهدي، علاقات العمل وتأثيرها على السلوك التنظيمي، دراسة ميدانية بمديرية تكنولوجيات الإعلام والاتصال والمعلومات بالمسيلة، مذكرة تخرج ماستر، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2015-2016، ص 12.

³ ابن منظور، لسان العرب، دار المعرف، مصر، ج 5، ص 380.

⁴ الدكتور بزيـد نجاـة، المهـارات الإـدارـية في ضـوء الفـروـق الفـردـية بين النوع بشـرـكة سـونـاطـراك بـمنـطـقة أـرـزيـو، مجلـة التـنـمية البـشـرـية، مـخـبر التـرـبيـة والتـطـور، المـجلـد 06، العـدد 04، جـامـعـة وـهـران 2، 2019، ص 69.

التعريف الإجرائي للمهارات الإدارية:

فهي مستوى المعرفة والإلمام بالمهارات التالية: مهارة التأطير وتدريب الجماعات، ومهارة الاتصال وال العلاقات بين الأفراد، ومهارة التخطيط وتنظيم العمل، ومهارة القدرات الشخصية أو الفردية، ومهارة القدرات الموقفية، ومهارة التعلم.

تعريف الأداء التقني:

هو مدى كفاءة وفاعلية الموظف في توظيف معارفه ومهاراته التقنية لأداء مهامه الوظيفية وفقاً للمعايير الفنية والجودة المطلوبة، ويشمل دقة التنفيذ، والسرعة في إنجاز الأعمال التقنية، والالتزام بالخطوات والإجراءات الفنية المقررة.¹

التعريف الإجرائي للأداء التقني:

هو الأداء الفعلي للموظف في إنجاز المهام التقنية المطلوبة وفقاً للمعايير الفنية والجودة المحددة.

ثامنا - الدراسات السابقة

الدراسة الأولى:

دراسة قرطي العياشي وصالح مرية، بعنوان: الاتصال التنظيمي وعلاقته بتحسين أداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية، المجلة الأكademie للبحوث القانونية والسياسية، المجلد الخامس، العدد الأول، سنة 2021، ص 531-518.

انطلقت هذه الدراسة من الإشكالية التالية:

عرفت المؤسسة الجزائرية تحولات هامة من خلال المراحل التسييرية التي مرت بها وذلك للوصول إلى قاعدة اقتصادية مبنية على أساس متينة للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين وبالتالي تحقيق أداء أمثل والنقليل من دورات العمل والتغيير العمالی من خلال وجود اتصال فعال داخل المؤسسة.

وهذا ما تسعى إليه هذه الدراسة للكشف عنه من خلال طرح السؤال التالي:

هل يساهم الاتصال التنظيمي في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة؟

الأسئلة الفرعية: وتدرج تحت هذا السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية تمثلت فيما يلي:

ما هي خصائص وأنواع الاتصال التنظيمي؟

ما هو دور تنوع وسائل الاتصال في تحسين الأداء؟

كيف يمكن تدعيم ثقافة الاتصال في المؤسسات الجزائرية.

¹ السيد أحمد فتحي، إدارة الأداء الوظيفي: المفاهيم والأساليب، دار الفكر العربي، القاهرة، 2015، ص 142.

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوظيفي على اعتبار الاتصال والتنظيم من الوظائف الأساسية في أية مؤسسة، ونظراً للدور الذي تقوم به وظيفة الاتصال في تحسين الأداء.

ملاحظة: لا توجد في هذه الدراسة الإجراءات المنهجية كالمنهج وأداة البحث ومجتمع وعينة الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

من بين النتائج المتوصّل إليها ما يلي:

إن المؤسسات الجزائرية في عمومها يكون الاتصال بها في صورة واحدة والمتمثلة في الاتصال النازل والتي تكون عادة عبارة عن توجيهات وأوامر خاصة بكيفية أداء العمل ما يعني عدم إعطاء الاتصال حقه من الاهتمام.

ضعف المستوى التعليمي واختلاف القيم الاجتماعية والثقافية كلها عوامل شكلت صعوبات أو عوائق لاتصال فعال.

وما يمكن قوله في هذا الشأن انه ومن أجل النهوض بمؤسساتنا وجب ما يلي:

تدريب المسيرين على الأساليب الصحيحة على الاتصال.

الأخذ بعين الاعتبار للمحيط الاجتماعي والثقافي للمؤسسة باعتبارها نسق ثقافي مفتوح، من خلال وجود دراسات خاصة بالانتقال الثقافي من المرجعية التقليدية الزراعية إلى المرجعية الحديثة الصناعية.

المقارنة بين الدراستين:

كلا الدراستين انطلقتا من اشكالية الاتصال التنظيمي وأثره على أداء العاملين.

واعتمدت الدراستان على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم خلال المنهج الوصفي الاستعانة ببعض المصادر العلمية والبحوث والمجلات العربية والأجنبية.

وقد اعتمدت كلا الدراستين في جمع البيانات على الاستماراة والأساليب الاحصائية للحصول على النتائج. وطبقت دراستنا في البلدية المبحوثة بلدية القرارة ولاية غرداية اما الدراسة السابقة طبقت في ولاية الجزائر العاصمة.

أما بالنسبة للنتائج فقد كانت سلبية في الدراسة السابقة على غرار الدراسة الحالية.

الدراسة الثانية:

دراسة بوعطيط جلال الدين، بعنوان: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بمؤسسة سونلغاز، رسالة الماجستير في علم النفس تنظيم وعمل، عنابة، 2009.

الإشكالية:

يعد الاتصال من بين المواضيع التي لقيت اهتماماً واضحاً وجلياً من طرف المختصين والباحثين في مجال السلوك الإنساني عموماً، والسلوك التنظيمي خصوصاً. ويمكن القول بأن الاتصال بوصفه نشاط إنساني على جانب كبير من الأهمية قد رافق الحياة الإنسانية منذ البداية وهذا انطلاقاً من مسلمة أن الإنسان كائن اجتماعي بطبيعة فهو قديم قدم وجود الإنسان على سطح البرية، وإن اختلفت السبل والوسائل التي استخدمها الإنسان في اتصاله كالطلبو والرقص والإشارات أو في تفاعله مع الطبيعة أو الكون من حوله كالدخان والنار، كل ذلك كان من أجل تلبية حاجياته الأولية ولتحقيق الأمان والاستقرار.

تكمّن مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟

فرضيات الدراسة:

توجد علاقة ارتباطية قوية بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى فئة البحث.

توجد علاقة ارتباطية قوية بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى فئة من البحث.

منهج البحث:

اعتمد في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء التنظيمي لدى العمال المنفذين وتأثير بعض المتغيرات الشخصية على أدائهم الوظيفي.

مجتمع عينة الدراسة:

ضم مجتمع الدراسة 210 فرداً، ثم تم حذف بعض العمال الذين تم مقابلتهم في الدراسة الاستطلاعية 03 عمال تنفيذيين وعينة العمال الذين تم توزيع عليهم استماراة الاستبيان الأولية للتحقق من ثباتها 10 عمال فأصبح في الأخير لديهم المجتمع الأصلي المكون من 197 عامل منفذ، تم اختيارهم بطريقة عشوائية. كما أخذ نسبة 25 بالمائة كعينة من المجتمع الأصلي وبالتالي عينة البحث تتكون من 49 عامل منفذ.

أداة الدراسة:

تم استخدام أداة الاستبيان من أجل التحليل الإحصائي.

هدفت الدراسة:

1. معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي.
2. معرفة هل المتغيرات: السن، المستوى التعليمي، الاقمية تأثر على الأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز؟
3. تطوير المعرفة الادارية في مجال الاتصالات التنظيمية والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين.

نتائج الدراسة:

ان مؤسسة سونلغاز او القائمين على تسييرها يمزجون بين النمطين طبقا لضروريات العمل وما تقضيه طبيعة العلاقة بين الادارة والعمال فالمزج بين نمطي الاتصال النازل والصاعد في رسم طبيعة العلاقة بين الادارة والعمال هو السمة الابرز في سيرورة عملية الاتصال.

وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة في جدول الدالة الاحصائية لمعاملات الارتباط بين بعد الاتصال النازل والأداء الوظيفي حيث قدرت قيمة الارتباط ب 52,0%.

وجود علاقة ارتباطية موجبة ليست قوية لكنها متوسطة في جدول الدالة الاحصائية لمعاملات الارتباط بين بعد الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي حيث قيمة الارتباط 57,0%.

المقارنة بين الدراستين:

تختلف الدراسات من حيث الإشكالية الحالية تقوم على أثر الاتصال التنظيمي على أداء العاملين أما الدراسة السابقة ففترس العلاقة بينهما.

واعتمدت الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم خلال المنهج الوصفي الاستعانة ببعض المصادر العلمية والبحوث والمجلات العربية والأجنبية.

وقد اعتمدت كلا الدراستين في جمع البيانات على الاستماره والاساليب الاحصائية للحصول على النتائج. وطبقت دراستنا في البلدية المبحوثة بلدية القرارة ولاية غرداية اما الدراسة السابقة طبقت في ولاية عنابة. أما بالنسبة للنتائج تكاد تكون متقاربة بين الدراستين.

الدراسة الثالثة:

دراسة بلغويي محمد، بعنوان الاتصال التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية دراسة ميدانية بالمركز الجامعي أحمد زيانة بولاية غليزان، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال تنظيمي، جامعة عبد الحميد بن باديس بولاية مستغانم، 2018-2019.

الإشكالية:

هل يساهم الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الجامعية بالمركز الجامعي غليزان.

الفرضيات:

ولتحليل هذه الإشكالية صاغ الباحث الفرضيات الآتية:

يساهم الاتصال التنظيمي في حل المشكلات الإدارية التي تواجه موظفي المؤسسة.

تساهم وسائل الاتصال الحديثة في تحسين الأداء للموظفين.

هناك علاقة ارتباطية ما بين الرضا الوظيفي (المتعلق بالاتصال التنظيمي) وتحسين الأداء.

ولقد استخدم الباحث منهج دراسة حالة، ويستخدم العينة العشوائية الطبقية وأعتمد الباحث على أدوات جمع البيانات الآتية: الإستبيان - الملاحظة.

منهج الدراسة:

اتبع المنهج الوصفي التحليلي (descriptive-analytical method) لفهم طبيعة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الجامعية وتحليل علاقته بالأداء الوظيفي.

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي المركز الجامعي أحمد زبانة بولاية غليزان الذين شملتهم الدراسة الميدانية.

العينة:

تم اختيار عينة ميدانية من موظفي المركز. اعتماداً على وثيقة مشابهة، شملت دراسات أخرى "عينة قوامها حوالي 30-36 موظفاً" باستخدام العينة العشوائية البسيطة أو الحشر الشامل. من المتوقع أن عينة تلك الدراسة لهذا المركز قد تكون مماثلة (حولي 30-36 شخصاً).

أداة جمع البيانات

استنارة استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات حول أنماط الاتصال التنظيمي وتصوره لدى المستخدمين وال العلاقة بالأداء الوظيفي.

النتائج:

ومن أهم النتائج التي توصل إليها ما يلي:

نقص التنسيق بين وحدات وأقسام المؤسسة نتيجة المشاكل والصراعات المحتملة بين العمال والموظفين، مما يؤكد على نقص ثقافة التقاهم والحوار بين أفراد الجمهور الداخلي.

عدم وجود خلية خاصة بإدارة الأزمات لمعالجة القضايا والمشاكل التي قد تواجه المؤسسة.

عدم الإهتمام الكافي لمسؤولي المؤسسة بتكنولوجيا الاتصال الحديثة في إيصال المعلومات والبيانات واقتصرها على المقابلات الشخصية.

تخطيط المؤسسة في بعض المشكلات والتي قد تشكل نقطة ضعفها مما يهدد سمعة المؤسسة بين أوساط الجمهورين الداخلي والخارجي.

المقارنة بين الدراستين:

تختلف الدراسات من حيث الإشكالية الحالية تقوم على أثر الاتصال التنظيمي على أداء العاملين أما الدراسة السابقة فتدرس مدى مساعدة الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي.

واعتمدت الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم خلال المنهج الوصفي الاستعانة ببعض المصادر العلمية والبحوث والمجلات العربية والأجنبية.

وقد اعتمدت كلا الدراستين في جمع البيانات على الاستمار والإساليب الاحصائية للحصول على النتائج. وطبقت دراستنا في البلدية المبحوثة بلدية القرارة ولاية غردية أما الدراسة السابقة طبقت في المركز الجامعي أحمد زيانة بولاية غليزان.

كانت النتائج في الدراسة السابقة سلبية حيث كانت تواجه مشاكل عديدة في الاتصال مما أدى إلى وجود معوقات على عكس الدراسة الحالية.

الدراسة الرابعة:

دراسة محمد عبد الحميد علي متولى وعزة ماهر خليل، بعنوان: تقييم أثر أنماط الاتصال التنظيمي على أداء العاملين في شركات السياحة المصرية، مجلة كلية السياحة والفنادق، المجلد الرابع، جامعة مدينة السادات، العدد (1/2)، جوان، 2020.

كان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على أثر أنماط الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات السياحية المصرية.

وقد انطلقت هذه الدراسات من فرضية رئيسية وهي:

تؤثر الاتصالات التنظيمية على أداء العاملين في شركات السياحة المصرية.

الفرضيات:

وانبعثت عن هذه الفرضية فرضيات فرعية وهي كالتالي:

تؤثر الاتصالات التنظيمية الكتابية على أداء العاملين في شركات السياحة المصرية.

تؤثر الاتصالات التنظيمية الشفهية على أداء العاملين في شركات السياحة المصرية.

تؤثر الاتصالات التنظيمية الإلكترونية على أداء العاملين في شركات السياحة المصرية.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لوصف موضوع الدراسة وصفاً شاملاً وتمثل مجتمع الدراسة في شركات السياحة فئة (أ) بالقاهرة والإسكندرية.

المنهج المستخدم:

استخدم المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Method)، حيث تم وصف أنماط الاتصال التنظيمي في شركات السياحة المصرية ثم تحليل أثرها على أداء العاملين داخل هذه الشركات

مجتمع الدراسة:

يشمل العاملين في شركات السياحة المصرية فئة "أ" في مدينتي القاهرة والإسكندرية، باعتبارهما مركزين رئисيين للخدمات السياحية المتنوعة والمتميزة في مصر.

عينة الدراسة:

تم توزيع 540 استمارة استقصاء على العاملين في هذه الشركات، وتم استرداد 486 استمارة، منها 412 استمارة صالحة لتحليل (بنسبة استجابة $\approx 76.3\%$).

يبدو أن الباحث اعتمد عينة عشوائية تمثلية من العاملين في شركات فئة "أ"، دون تحديد دقيق لطريقة اختيار الأشخاص، لكن إحصاء الاستجابات يشير إلى استهداف شامل لكثير من الفئات داخل هذه الشركات.

الأدوات المستخدمة لجمع البيانات:

استخدمت استمارة استقصاء (Questionnaire) كمصدر للبيانات البدائية، ارتكزت على قياس تردد استخدام أنماط الاتصال (كتابي، شفهي، إلكتروني) ومعرفة تصورات العاملين عن تأثير هذه الأنماط على أدائهم الوظيفي.

تحليل البيانات:

تم استخدام برنامج SPSS الإصدار 24 لتحليل البيانات الإحصائية. شملت الأساليب التحليلية: التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات، وربما اختبارات معنوية لتحليل أثر أنماط الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي.

النتائج:

ومن أهم النتائج المتوصّل إليها في هذه الدراسة هي:

تم الكشف إلى أن هناك علاقة ارتباطية معنوية وإيجابية متوسطة بين الاتصالات الكتابية والشفهية والإلكترونية وأداء العاملين.

هناك تأثير للاتصال التنظيمي على أداء العاملين في شركات سياحة مصرية.

تم التوصل إلى أن الاتصالات التنظيمية تؤثر بشكل كبير على زيادة فعالية أداء العاملين في شركات السياحة المصرية.

توصلت الدراسة إلى أن العديد من شركات السياحة تبني الاتصالات التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الكتابية والشفهية والالكترونية).

المقارنة بين الدراستين:

كلا الدراستين انطلاقتا من نفس الاشكالية الاتصال التنظيمي وأثره على أداء العاملين. واعتمدت الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم خلال المنهج الوصفي الاستعانة بعض المصادر العلمية والبحوث والمجلات العربية والأجنبية.

وقد اعتمدت كلا الدراستين في جمع البيانات على الاستماراة والاساليب الاحصائية للحصول على النتائج. وطبقت دراستنا في البلدية المبحوثة بلدية القرارة ولاية غرداية اما الدراسة السابقة طبقت في الشركات السياحية المصرية.

تطابق كلتا الدراستين من ناحية النتائج لأنها كانت كلها إيجابية وتوجد علاقة ارتباط قوية بين الاتصال التنظيمي وأداء العاملين.

الدراسة الخامسة:

دراسة الهادي علي خليفة قزة، بعنوان: الاتصال التنظيمي ودوره في ترقية الأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في قسم الإدارة الإسلامية جامعة مولانا الملك إبراهيم، إندونيسيا 2016.

الأسئلة الفرعية:

حاول الباحث من خلال هذه الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية:

ما هي عوامل الاتصال التنظيمي على أداء الموظفين في الجامعة؟

ما دور الاتصال التنظيمي على الأداء الموظفين في الجامعة؟

ما استراتيجيات المدير لترقية أداء الموظفين من خلال الاتصال التنظيمي؟

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الكيفي الذي بواسطته تم وصف الظاهرة.

المنهج المتبّع:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical) لدراسة أنماط الاتصال التنظيمي وفهم دورها وتأثيرها على ترقية الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الأكademie.

مجتمع الدراسة:

شمل الدراسة منسوبـي كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا الملك إبراهيم الإسلامية الحكومية بإندونيسيا، ضمن إدارة الكلية والهيئة الإدارية والأكاديمية، ويُفترض أن يكونوا من موظفي الدراسات العليا أو العاملين المرتبطين بها.

العينة:

اعتمد الباحث عينة ممثلة من العاملين في كلية الدراسات العليا، وتم تحديدهم باستخدام عينة عشوائية أو شبه عشوائية لضمان التمثيل وتعزيز النتائج ضمن مجتمع الدراسة المذكور.

أداة جمع البيانات:

أُستخدم استبيان (Questionnaire) كأداة رئيسية لجمع البيانات، يتضمن مقاييس حول:
أنماط الاتصال التنظيمي (شفهي، كتابي، إلكتروني).
تصورات الموظفين بشأن تأثير الاتصال على الأداء الوظيفي.
آراء حول عوامل تساعد أو تعيق ترقية الأداء الوظيفي.

النتائج:

توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

تشير نتائج الدراسة إلى أن الاتصال ودوره في ترقية الأداء الوظيفي في جامعة مولانا الملك إبراهيم مالانج بإندونيسيا تجرا بطريقة منظمة وعلى مراحل محددة وأول تلك المراحل هي: تحديد الهدف، ثم تحديد احتياجات الإدارة، ثم تنفيذ الخطة، ويختم العمل الوظيفي المخصص له بالتقدير.

من أبرز النتائج المتوصل إليها أن الاتصال التنظيمي ودوره في ترقية الأداء الوظيفي تولى عنابة وتتابع أداء كل موظف وتقوم بأخذها بعين الاعتبار عند إعداد تقييم الأداء وأولها الاتصال التنظيمي في أداء الوظيفة الاجتماعية والثقافية للإدارة.

المقارنة بين الدراستين:

تحتـلـف الـدرـاستـين فـي الإـشـكـالـيـةـ،ـ الـحـالـيـةـ تـبـحـثـ عـنـ أـثـرـ الـاتـصـالـ التـنظـيمـيـ عـلـىـ الـأـدـاءـ،ـ وـالـسـابـقـةـ دـورـهـ فـيـ تـرـقـيـةـ الـأـدـاءـ الـوظـيفـيـ.

واعتمـدـتـ الـدرـاستـانـ عـلـىـ الـمـنهـجـ الـوـصـفيـ التـحلـيليـ حيثـ تمـ خـلـالـ الـمـنهـجـ الـوـصـفيـ الـاستـعـانـةـ بـبعـضـ الـمـصـادـرـ الـعـلـمـيـةـ وـالـبـحـوثـ وـالـمـجـلـاتـ الـعـرـبـيـةـ وـالـأـجـنبـيـةـ.

وقد اعتمدـتـ كـلاـ الـدرـاستـينـ فـيـ جـمـعـ الـبـيـانـاتـ عـلـىـ الـاسـتـمـارـةـ وـالـاسـالـيـبـ الـاـحـصـائـيـ للـحـصـولـ عـلـىـ الـنـتـائـجـ.

وطبقت دراستنا في البلدية المبحوثة بلدية القرارة ولاية غرداية اما الدراسة السابقة طبقت في قسم الإدارة الإسلامية جامعة مولانا الملك إبراهيم، إندونيسيا.

تطابق كلتا الدراستين من ناحية النتائج لأنها كانت كلها إيجابية وتوجد علاقة ارتباط قوية بين الاتصال التنظيمي وأداء العاملين.

تاسعاً - المقاربة النظرية البنائية الوظيفية

1- المقاربة البنائية:

تنطلق هذه المقاربة من كون التنظيم بناءً اجتماعياً يتشكل من شبكة من العلاقات والاتصالات، حيث يعده الاتصال العنصر البنائي الذي يضمن تماسك الأفراد داخل المنظمة. فالاتصال لا يُنظر إليه كعملية نقل معلومات فقط، بل كبنية متكاملة تتيح التفاعل، تبادل الرموز، وتشكيل المعاني المشتركة بين العاملين. ومن هذا المنطلق، يساهم الاتصال التنظيمي في بناء ثقافة تنظيمية مشتركة تعزز الانتماء، وتوضح الأدوار، مما ينعكس إيجاباً على أداء العاملين. وبقدر ما تكون قنوات الاتصال واضحة وفعالة، بقدر ما يكون البناء التنظيمي متماسكاً وأداء العاملين مرتفعاً.

2- المقاربة الوظيفية:

ترى هذه المقاربة أن الاتصال التنظيمي يؤدي وظيفة حيوية داخل البناء التنظيمي، إذ يُعتبر وسيلة أساسية لتحقيق الأهداف، وضمان التسبيق بين الأنشطة، وربط المستويات الإدارية المختلفة. فالوظيفة الأساسية للاتصال تكمن في تمكين الإدارة من التخطيط والتنظيم والرقابة، كما تمكّن العاملين من فهم أدوارهم، تبادل الخبرات، وتلقي التغذية الراجعة التي تحسن من كفاءتهم. ومن هذا المنطلق، فإن الاتصال التنظيمي يُنظر إليه كآلية وظيفية تسهل تدفق المعلومات وتساهم في رفع أداء العاملين من خلال تعزيز الدافعية، تقليل الأخطاء، وتطوير بيئة عمل أكثر انسجاماً.

خلاصة المقاربة النظرية:

من المنظور البنائي: الاتصال هو البنية الأساسية التي تضمن التماسك الاجتماعي داخل التنظيم.

منظور الوظيفي: الاتصال هو الآلة التي تؤدي الوظائف التنظيمية لتحقيق الأهداف ورفع الأداء.

الفصل الثاني

الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

المبحث الأول: الاتصال التنظيمي

تمهيد

أولاً: ماهية الاتصال التنظيمي

ثانياً: نشأة الاتصال التنظيمي

ثالثاً: خصائص الاتصال التنظيمي

رابعاً: أهمية الاتصال التنظيمي

خامساً: أهداف الاتصال التنظيمي

سادساً: عناصر عملية الاتصال التنظيمي

سابعاً: أنواع وأشكال الاتصال التنظيمي

ثامناً: معوقات الاتصال التنظيمي

خاتمة

تمهيد

يُعد الاتصال التنظيمي أحد الركائز الأساسية التي تستند إليها المنظمات الحديثة في تحقيق أهدافها ورفع كفاءة أدائها. إذ لا يمكن لأي مؤسسة أن تؤدي وظائفها أو تنسق بين عناصرها البشرية والمادية دون وجود منظومة اتصالية فعالة تضمن تبادل المعلومات، وتدفق الأوامر، ونقل القرارات، ومعالجة التغذية الراجعة. فالمنظمة – بوصفها كياناً اجتماعياً واقتصادياً – تعتمد على الاتصال الداخلي والخارجي من أجل تسيير أعمالها اليومية، وتعزيز ثقافتها المؤسسية، وبناء علاقات متوازنة بين إداراتها المختلفة.

أولاً: ماهية الاتصال التنظيمي

1- مفهوم الاتصال

المعنى اللغوي:

يعرف قاموس روبار الاتصال هو نقل المعرف بانها نقل المعلومات والمعاني والافكار والموظف واخر وبين مجموعة من الموظفين لتحقيق أهدف معينة.

الاتصال التي تعني مشترك او اشتراك في الشيء فالاتصال عملية تساعد الموظفين على التماسك مع بعضهم وبالتالي نصل الى ان هذه التعريف توضح لنا ان لفظ الاتصال يتضمن المشاركة والتفاهم حول موضوع او فكرة معينة لتحقيق هدف.¹

يقال كان على اتصال به اي على علاقة ارتباط وصلة، كما يريد بمعنى التصاق وتقرب واشتراك.²

المعنى الاصطلاحي:

يعرف اندروي سيزلاقي (Indrw Sizlaghe)، مارك جي ولاس (Las and Mark) بأنه العملية التي يتم بموجبها نقل وتبادل المعلومات.³

يعرف هوفيلند (Hovland): الاتصال على انه العملية التي يقوم فيها فرد من المنظمة بإرسال اشارة بطريقة ما الى فرد اخر بهدف التأثير في سلوكه وعمله.⁴

¹ الهادي علي خليفة قرة، الاتصال التنظيمي ودوره في ترقية اداء الوظيفي، جامعة مولانا، اندونيسيا، 2016، ص 21.

² المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، بيروت، لبنان، طبعة 5، 2001، ص 73.

³ سيزلاقي ولالس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر ابو القاسم احمد، معهد الادارة العامة، السعودية، 1991، ص 632، منقول بوعطيط جلال الدين، ص 31.

⁴ مصعب اسماعيل طبش، دور وتقنيات الاتصال الاداري في خدمة اتخاذ القرارات، جامعة غزة، 2008 م، ص 17.

يعرف ناصر محمد العديل بأنه: تبادل المعلومات من شخص أو أكثر وذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه.¹

2- مفهوم الاتصال التنظيمي

عرفه إبراهيم عرقوب: على أنه عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، يسهم في تطوير أساليب العمل وتنمية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.²

يعرف محمد علي الاتصال التنظيمي بأنه: يساعد المنشأة على بلوغ أهدافها المسطرة، فالتفاعل في المنظمة يعتمد على الاتصال طالما أنه أداة نقل المعلومات، والواقع والأفكار من شخص لآخر ومن مستوى آخر داخلها وهذا بدوره يمكنه تحقيق الأهداف التنظيمية.³

كما يعرفه حنفي بأنه: نقل المعلومات والأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد وبين بعضهم البعض في كل المستويات التنظيمية بين المديرين التنظيميين وبين الإدارة العليا وبين الموظفين والمشرفين أي هي شبكة تربط كل أعضاء التنظيم.⁴

يمكن القول أن الاتصال التنظيمي هو العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والأفكار والتعليمات والمشاعر داخل المؤسسة، بين مختلف مستوياتها الإدارية، بهدف تحقيق التنسيق والتكميل بين الجهد، وتعزيز الفعالية التنظيمية، وتحقيق الأهداف المشتركة.

ثانياً: نشأة الاتصال التنظيمي

ليس هناك ما يشير إلى وجود هياكل اتصالية ثابتة في المؤسسات أو المنظمات العامة أو الخاصة أو في الادارات العمومية قبل بداية القرن العشرين.

¹ ناصر محمد العديلي، السلوك الانساني والتنظيم في الادارة، معهد الادارة العامة، السعودية، 1995، ص 164، منقول بعطايا جلال الدين، اتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، جامعة قسنطينة، 2008 / 2009 م، ص 31.

² أميرة جرمان، الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء عمال المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية مؤسسة توزيع مواد البناء - نموذجا، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهدي، ألم الباقي، الجزائر، 2012 - 2013، ص 17.

³ سارة نسامو، زينب قلالي، الاتصال التنظيمي في ظل جائحة كورونا، دراسة ميدانية، بمديرية توزيع الكهرباء والغاز أدرار، مذكرة تخرج ماستر في العلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية، جامعة أحمد درية، ولاية أدرار، الجزائر، 2020-2021، ص 22.

⁴ رويم فائز، مهيري بلخير، معيقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية، عدد خاص الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ص 285.

لقد وردت الاشارة في مذكرة الجنرال الفرنسي فوش إلى دور المكلف بالصحافة الذي قام به أحد ضباطه بصفة مؤقتة وبالموازاة مع مهام أخرى في بداية القرن نفس الفترة انشأ بيجو أول صحيفة بمؤسساته كما ظهر في الولايات الأمريكية أول اتصال منظم عند شركة سنجر حوالي عام 1926. كما تعد الشركة الوطنية الفرنسية للسكك الحديدية التي ظهرت عام 1937 أول مؤسسة تدرج مكتبا صحفيا ضمن هيكلها الإداري.

ولذلك يمكن القول بشكل عام ان الاهتمام بالاتصال في المؤسسات ظهر بشكل حقيقي وبعد الحرب العالمية الثانية وذلك بعدما تعودت الجيوش على اصطحاب مراسلين صحافيين وهو ما أدى إلى ظهور المكلفين الدائمين بالصحافة.

وتتطور بعد ذلك ليصبح جزءا لا يتجزأ من المؤسسات والمنظمات المدنية المختلفة وارتبط بشكل مباشر بأنشطة ومهام العلاقات العامة بالمؤسسة.¹

ثالثا: خصائص الاتصال التنظيمي

عملية إنسانية: يؤدي دورا في إقامة الثقة والاحترام ما بين الرؤساء والعاملين وما بين العاملين فيما بينهم.

عملية تفاعلية: حيث تتم بين طرفين أو أكثر وهو ما يتطلب مشاركة المستقبل للمرسل في فهم الرسالة وتنفيذها وهذا ما يجعلها تفاعلية مع وجود فعل ورد فعل.

عملية ديناميكية: حيث ينظر للمعلومات على أنها متغيرة ولا تحتمل أي إهمال أو تأثير أنها تتوقف على سرعة إنجازها بكفاءة وفعالية.

عملية اجتماعية نفسية: يمكن للرؤساء استخدامها في فهم اتجاه المرؤوسين كما يمكن استعمالها من طرف المرؤوسين لتحقيق أداء أفضل وبالتالي تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة.

عملية مستقرة: فهي لا تقتصر على فترة زمنية معينة، لأنها مستمرة باستمرار المؤسسة باعتباره محور ديناميكية وحركية المؤسسة.²

رابعا: أهمية الاتصال التنظيمي

1- أهمية الاتصال التنظيمي في تحقيق الفعالية الإدارية

¹ خالد زعموم، الاتصال التنظيمي، جامعة الشارقة، 2009/2010، منقول بلغوashi محمد، الاتصال التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية، غليزان، الجزائر، 2018/2019، ص 26.

² قرطي العياشي، صالح مرية، الاتصال التنظيمي وعلاقته بتحسين أداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، المجلد الخامس، العدد الأول، 2021، ص 521-522.

يعتبر الاتصال التنظيمي من أهم الآليات التي تُمكّن الإدارة من تنفيذ مهامها ووظائفها بكفاءة، حيث يسهم في نقل التعليمات والتوجيهات من المستويات الإدارية العليا إلى باقي العاملين، ويتيح في الوقت ذاته تغذية راجعة تساعد في تقييم الأداء وتصحيح الانحرافات. فعالية الاتصال داخل التنظيم تسهم في تحسين التسويق بين الأقسام المختلفة، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة وتقليل الفاقد من الموارد. ويؤكد العديد من الباحثين على أن غياب الاتصال الفعال يؤدي إلى ضعف الأداء وتعثر اتخاذ القرار داخل المؤسسات، نظراً لما يسببه من غموض في الأدوار والمهام الوظيفية.¹

2- أهمية الاتصال التنظيمي في رفع الروح المعنوية للعاملين

يمثل الاتصال التنظيمي أحد العوامل الحاسمة في تعزيز روح الانتماء لدى العاملين ورفع معنوياتهم، إذ يُشعرهم بوجودهم كأطراف فاعلة في العملية التنظيمية، وليس مجرد منفذين للأوامر. وعندما يشعر الموظف أن صوته مسموع وأنه يشارك في صنع القرار، فإن ذلك ينعكس إيجاباً على دافعيته وأدائه. كما يساعد الاتصال المفتوح والشفاف في خلق بيئة عمل صحية تقوم على الثقة والتعاون، وهو ما ينعكس على جودة الخدمات أو المنتجات التي يقدمها التنظيم.

وقد أشارت الدراسات إلى وجود علاقة طردية قوية بين مستوى الاتصال الداخلي ودرجة رضا العاملين.²

3- أهمية الاتصال التنظيمي في دعم التغيير والتطوير المؤسسي

يلعب الاتصال التنظيمي دوراً محورياً في إنجاح عمليات التغيير داخل المؤسسات، خاصة في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئات العمل المعاصرة. فمن خلال الاتصال المنظم والموجه، يمكن للإدارة أن تشرح دوافع التغيير وأهدافه، وتقليل المخاوف التي قد يشعر بها العاملون تجاهه. كما يساعد الاتصال في خلق ثقافة تنظيمية مرنّة، تقبل التغيير وتتكيف معه بسهولة. وتنظر الدراسات أن المؤسسات التي تمتلك أنظمة اتصال فعالة قادرة على تنفيذ استراتيجيات التحدي والتطوير بأقل قدر من المقاومة الداخلية.³

4- أهمية الاتصال التنظيمي في تعزيز الرقابة وتحقيق الأهداف

يُعد الاتصال التنظيمي أداة فعالة في عمليات الرقابة الإدارية، حيث يتيح للإدارة تتبع مدى الالتزام بالخططة العامة وأهداف التنظيم. من خلال تقارير الأداء والمجتمعات والتقارير المكتوبة، يمكن المديرون من التعرف على مستوى الإنجاز والانحرافات المحتملة. كما يساهم الاتصال في توجيه العاملين وإعطائهم

¹ الزيد محمد عبد الله، الاتصال الإداري: مدخل تنظيمي، دار المسيرة، الأردن، 2018، ص 92.

² عبد الحميد فاطمة، سلوكيات الأفراد داخل التنظيم، دار الفكر العربي، مصر، 2020، ص 135.

³ حسان ناصر، إدارة التغيير التنظيمي، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2017، ص 78.

التغذية الراجعة المناسبة، ما يساعد على تقويم الأخطاء بشكل فوري وتقادي تفاصيلها. وبدون وجود قنوات اتصال واضحة ومنظمة، يصعب على المؤسسة مراقبة أدائها وتقييم نتائجها.¹

خامساً: أهداف الاتصال التنظيمي

تختلف أهداف عملية الاتصالات تبعاً لطبيعة المنظمة وأهدافها الرئيسية، إلا أن هناك أهدافاً أساسية في اغلب عمليات الاتصال وهي:

أ. إن الهدف من أي عملية اتصالية ليس إيصال المعلومات والأفكار كما يتadar إلى الذهن فقط، إنما الهدف هو الإقناع، فأي عملية اتصالية لابد أن تهدف إلى الإقناع بأمر ما بطريقة أو بأخرى.

ب. اطلاع المروءسين على تعليمات الأهداف المطلوب تنفيذها والتعرف على مدى التنفيذ والمعوقات بالإضافة إلى تسهيل عملية اتخاذ القرار.

ت. مساعدة الإدارة في القيام بأعمالها الرئيسية، مثل وضع السياسات والخطط وتقسيم العمل والتوفيق بين جهود العاملين.

ث. توفير المناخ الابيجي الذي يرغب العاملين في الانجاز، وتوجيه الموارد البشرية والفنية والمالية. ج. ربط المديريات والدوائر والأقسام مع بعضها، وتنسيق وصول وتدفق المعلومات من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

من خلال ما تقدم يتضح لنا ارتباط أهداف الاتصالات التنظيمية بجميع مراحل ووظائف المنظمات وخططها وأهداف أيضاً. لذلك كان لزاماً على المنظمات باختلاف أنواعها وأحجامها ان تهتم بمقومات ومتطلبات الاتصالات التنظيمية لكي يتحقق الاتصال أهدافه في تلك المنظمات وتحقق المنظمات أهدافها.²

سادساً: عناصر عملية الاتصال التنظيمي

1) المرسل: مصدر الرسالة ونقطة بداية الاتصال، ويتعدد المرسل من آلة إلى مطبوعة إلى كائن حي وعادة ما يحول المرسل الرسالة إلى رمز عبر قنوات اتصال مختلفة، ونلاحظ أن الآلة ليس لها خبرات سابقة أو خصائص نفسية أو اجتماعية فهي غير قابلة للنمو أو الاستفادة من الوضع القائم.³

وفي هذا الشأن يرى ميشال ارجايل Argyle. M أن نجاح تصميم أساليب الاتصال الجمعي يعتمد على سمعة مصدر المعلومة، وان شخصية الشخص المرسل ومهاراته وقدراته من عوامل نجاح عملية الاتصال.

¹ العلوى عبد القادر، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الكتب الوطنية، الجزائر، 2019، ص 110.

² برقية سهيلة، عريف عبد الرزاق، أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تعزيز الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 24، جوان 2016، ص 219.

³ مي العبد الله، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، ط 2، بيروت، لبنان، 2010، ص 32-33.

(2) المستقبل: الجهة أو الشخص الذي توجه نحوه الرسالة حيث يقوم بفكك رموزها لتقسيط المحتوى، وينعكس ذلك على أنماط السلوك التي يقوم بها.

(3) الرسالة: هي الموضوع أو المحتوى والهدف من عملية الاتصال ونجاحها أو فشلها يعتمد على نوع السلوك الذي يقوم به المستقبل ومن أجل ذلك يعرف بعض الباحثين الرسالة بكونها مجموعة رموز مرتبة قابلة للحل والتفسير يتضح معناها بسلوك معين يقوم به المستقبل.

(4) الوسيلة: القناة التي تمر عبرها الرسالة بين المرسل والمستقبل فهي ناقل وموجه المعرفة، وتتعدد وسائل الاتصال حسب التقدم العلمي والتكنولوجي، ومن أهمية الوسيلة أنها تعمل على تشكيل الرسالة وتوضيح الهدف، فإذا نظرنا إلى وسائل الإعلام المختلفة نلاحظ أنها تقدم خبرات مقرؤة أو مسموعة أو رمزية ولها تأثير كبير في النواحي الثقافية والاجتماعية.¹

سابعاً: أنواع وأشكال الاتصال التنظيمي

سنطرق إلى أهم أنواع الاتصال التي تخص دراستنا ألا وهي الاتصال المكتوب والشفهي والالكتروني بالتفصيل كالتالي:

1. الاتصال المكتوب (Written Communication)

يُعد الاتصال المكتوب من أهم أشكال الاتصال في البيئات التنظيمية والأكاديمية، إذ يعتمد على استخدام الكلمات والرموز المكتوبة لنقل الرسائل والمعلومات من مرسل إلى مستقبل عبر وسائل متعددة، مثل الرسائل الرسمية، التقارير، المذكرات، التعليمات، والمراسلات الإلكترونية. ويتميز هذا النوع من الاتصال بالقدرة على توثيق المعلومات وتسجيلها بشكل دائم، ما يسمح بالرجوع إليها لاحقاً لأغراض المتابعة أو المسائلة القانونية أو التقييم الإداري. كما يساهم الاتصال المكتوب في تقليل احتمالات سوء الفهم، نظراً لدقته ووضوحه عندما يُعد بعناية. ومع ذلك، يفتقر الاتصال المكتوب إلى التفاعل الفوري، مما قد يؤدي إلى تأخير في ردود الأفعال أو تفسير بعض العبارات بشكل خاطئ عند غياب السياق اللفظي أو غير اللفظي. ولتحقيق الفاعلية في هذا النمط من الاتصال، يجب أن يتمتع المرسل بمهارات لغوية قوية، وقدرة على التنظيم والتسلسل المنطقي للأفكار.²

¹ الدكتور مدارس أحمد، الاتصال التنظيمي حل معرفي متميز، جامعة زيان عاشور، الجزائر، ص 88.

² عبد الباسط محمد حسن، مدخل إلى علم الاتصال، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2018، ص 67.

(Oral Communication) 2. الاتصال الشفهي

الاتصال الشفهي هو الوسيلة التقليدية والطبيعية التي يلجأ إليها الأفراد لتبادل الأفكار والمشاعر والمعلومات باستخدام اللغة المنطقية، سواء في محادثات فردية، أو لقاءات جماعية، أو في إطار العروض التقديمية والاجتماعات الرسمية. يتميز هذا النوع من الاتصال بالمرنة وسرعة إيصال الرسالة، حيث يتيح للطرفين التفاعل الفوري وتبادل الأسئلة والتوضيحات، مما يعزز من فهم الرسالة وتقوية العلاقات الاجتماعية بين المتكلمين. كما يسمح الاتصال الشفهي باستخدام عناصر غير لغوية مثل نبرة الصوت، وحركات الجسد، وتعبيرات الوجه، وهي عناصر تلعب دوراً كبيراً في توضيح المعنى ونقل المشاعر. إلا أن الاتصال الشفهي قد يعني من محدودية التوثيق، ما يجعل من الصعب الرجوع إليه لاحقاً، كما أنه قد يكون عرضة للتاثير بالعوامل النفسية والبيئية التي تؤثر على استقبال الرسالة وفهمها. لذلك، يجب تربية مهارات التحدث والاستماع الفعال لضمان نجاح هذا النوع من الاتصال.¹

(Electronic Communication) 3. الاتصال الإلكتروني

الاتصال الإلكتروني هو أحد أبرز مظاهر التطور التكنولوجي في مجال الاتصال الإنساني، ويقصد به استخدام الأجهزة الرقمية ووسائل الاتصال الحديثة لتبادل الرسائل والمعلومات بين الأفراد أو المؤسسات، مثل البريد الإلكتروني، تطبيقات المحادثة الفورية، الاجتماعات الافتراضية، ومنصات التواصل الاجتماعي. يتميز هذا النوع من الاتصال بالسرعة والسهولة، حيث يمكن إيصال الرسائل إلى أطراف متعددة في أماكن مختلفة من العالم خلال لحظات، مما ساهم في تسهيل العمل عن بعد وزيادة الإنتاجية في المؤسسات الحديثة. كما يتيح أرشيف المحادثات وتوثيقها إلكترونياً للرجوع إليها لاحقاً. ومع ذلك، فإن الاتصال الإلكتروني قد يفتقر إلى التفاعل الإنساني المباشر، مما يؤثر أحياناً على جودة الفهم العاطفي أو دقة التفسير، خاصة في غياب نبرة الصوت أو لغة الجسد. كما أن الإفراط في استخدامه قد يؤدي إلى تدهور مهارات الاتصال الشخصي، وزيادة الشعور بالعزلة. ولذا، فإن الاستخدام المتوازن للاتصال الإلكتروني يتطلب وعيًا تقنيًا واجتماعياً بأدواته وتأثيراته.²

كما أن هناك عدة أشكال أخرى للاتصال من حيث اتجاه الاتصال وهي كما يلي:

1- الاتصال النازل: يتمثل هذا الشكل من الاتصال الذي يكون من أعلى إلى أسفل أي من المديرين إلى المسؤولين، ويتمثل في التعليمات التي يصدرها القادة الإداريون للمستويات الدنيا والتي تتضمن نقل

¹ محمد عبد الحميد، الاتصال الإنساني: مفاهيم ونظريات، عالم الكتب، مصر، 2016، ص 45.

² نادية حسن، الاتصال الرقمي في بيئة العمل، دار الصفاء، الأردن، 2020، ص 112.

التعليمات اللازمة والتوجيهات لحسن سير العمل، وهذا الاتصال في الحقيقة أحد الأهداف المهمة للمديرين، والذي يتمثل في تجميع المعلومات وترتيبها وتصنيفها لتصبح قوانين وصياغاً تبلغ للعمال ليستقيد منها هؤلاء في تحسين أدائهم.

إذ بدون هذا النوع من الاتصال يتغدر على العاملين معرفة الأصول الصحيحة لأداء العمل، ومن أغراض هذا الشكل من الاتصال إعطاء معلومات محددة عن العمل، وشرح علاقة الوظيفة بغيرها من وظائف المنظمة، وكذا شرح السياسات والإجراءات وإعطاء كل فرد معلومات عن كيفية أداء عمله، وإقناع العاملين بتحقيق أهداف المنظمة، غير أن الاقتصار على هذا النوع من الاتصال يساعد على خلق مناخ استبدادي في المنظمة قد يقضي على الروح المعنوية للعاملين فيها.

2- الاتصال الصاعد: يشمل هذا النوع من الاتصال المعلومات التي ينقلها العاملون في المستويات الدنيا إلى القيادات الإدارية لتوضيح أفكارهم ومشاكلهم بشكل يتيح لهذه القيادات اتخاذ القرارات والتوجيهات المناسبة.

3- الاتصال الأفقي: ويسمى أيضاً بالاتصال الجانبي أو الموازي، ويتمثل هذا النوع في الاتصال الذي يحدث بين الوحدات التنظيمية في المستوى التنظيمي المماثل أو بين الأشخاص أنفسهم في الوحدة التنظيمية نفسها، ويتصف هذا النوع من الاتصال بكونه استشارياً يشجع إلى التعاون والتنسيق والتكامل بين العاملين في المنظمة.

4- الاتصال المتعدد الاتجاهات: تقوم العلاقات الحديثة على وجود قنوات مفتوحة وحرية انتساب المعلومات بين المستويات المختلفة في المنظمة طبقاً لمقتضيات العمل، وهذا النوع من الاتصال فرضته طبيعة عصر ثورة المعلومات وهو عصر اتصالي يتعرض له الشخص من جميع الاتجاهات، و يؤثر عليه بشكل مباشر ومتواصل.¹

ثامناً: معوقات الاتصال التنظيمي

تتلخص أهم معوقات الاتصال التنظيمي فيما يلي:

1- المعوقات التنظيمية: وتتمثل في عدم وجود خارطة تنظيمية واضحة وقصور أنظمة وقنوات الاتصال المتوفرة لدى المؤسسة عدم وجود نظام المعلومات بالإضافة إلى غياب استقرار الترتيب الإداري، غموض في السلطة التي تصدر الأوامر وعدم وضوح نطاق الإشراف.

¹ خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 124.

2- المعوقات النفسية والشخصية: من أشكالها الخوف من الطرف الآخر وعدم الرغبة في الاتصال أو غياب الدافعية عند أحد الأطراف ومشكلة التعصب والأنانية والرغبة في الاحتفاظ بالمعلومات.

3- معوقات ناتجة عن قنوات الاتصال المستخدمة: عدم توفر قنوات اتصال كافية ومناسبة وانعدام فعالية القنوات المستخدمة.

4- معوقات اجتماعية وثقافية: تتمثل في بعض العادات والتقاليد أو السلوكيات والاتجاهات، التخلف الثقافي عند بعض الأطراف، التحيز الاجتماعي بالإضافة إلى الصراع بين الطبقات ومشكلة الرقابة على الاتصال وقنواته. هذا إضافة إلى غزارة وكثافة المعلومات التي سيقبلها الفرد باستمرار وفي هذه الحالة يعجز المستقبل عن جمیع الحقائق أو يتأخّر في الاستجابة، بالإضافة إلى الاختيار الخاطئ لوسيلة الاتصال".

5- معوقات فنية: تتمثل في قصور أدوات الاتصال وعدم كفاءتها أو عدم مناسبتها للرسالة المنقولة أو عدم وضوح الأهداف ونقص الخطط والسياسات.¹

خاتمة

يُعد الاتصال التنظيمي حجر الزاوية في العملية الإدارية وركيزة أساسية لتحقيق التناسق والتكامل بين مختلف مستويات التنظيم، حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم الاتصال التنظيمي ونشأته وأهميته وخصائصه، مروراً بأنواعه وأشكاله المختلفة وعناصره ومن ثم إلى أهم المعيقات التي تجتاهه والتي تؤثر عليه سلباً داخل المؤسسة.

¹ أمال حفصي، زكية العمراوي، معوقات الاتصال التنظيمي ودورها في مقاومة العاملين لعملية التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بأم البواقي، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 10، العدد 03، جويلية 2021، ص 492-493.

المبحث الثاني: أداء العاملين

تمهيد

أولاً: مفهوم الأداء

ثانياً: أهمية أداء العاملين

ثالثاً: أنواع الأداء العاملين

رابعاً: عناصر أداء العاملين

خامساً: محددات ومعايير الأداء العاملين

سادساً: مؤشرات أداء العاملين

سابعاً: العوامل المؤثرة في الأداء

خاتمة

تمهيد

يُعد أداء العاملين من الركائز الأساسية التي تُبنى عليها كفاءة المؤسسات ونجاحها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. فهو المؤشر العملي الذي يعكس مدى فاعلية الموارد البشرية في تنفيذ المهام الموكلة إليها، ومدى التزامهم بالمعايير المهنية والسلوكية المطلوبة. ومع تطور بيئه العمل وتعقيد المهام التنظيمية، أصبحت المؤسسات تولي اهتماماً متزايداً بقياس وتحسين أداء العاملين، من خلال وضع نظم تقييم موضوعية وتحفيزات ملائمة تُسهم في رفع الإنتاجية وتحقيق الرضا الوظيفي. ويندرج هذا الاهتمام ضمن رؤية شمولية تعزز من دور العنصر البشري باعتباره المحرك الأساسي لأي تطور أو نجاح تنظيمي.

أولاً: مفهوم الأداء

1- تعريف الأداء لغة: إن مصطلح الأداء يقابل الكلمة اللاتينية *Performare* التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها الكلمة الإنجليزية *Performance* التي تعني إنجاز العمل، أو الكيفية التي تبلغ بها المؤسسة أهدافها.¹

2- تعريف الأداء اصطلاحاً: يرى (ECCLEC) أن الأداء هو: "انعكاس لقدرة المؤسسة وقابليتها على تحقيق أهدافها".²

كما ورد تعريف الأداء في dictionary World Encyclopédic بأنه: "إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجزء".³

مفهوم وتعريف أداء العاملين:

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسة بشكل عام، ويُكاد يكون الظاهرة الشمولية والعنصر المحروري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية فضلاً عن كونه بعد الأكثـر أهمية لمختلف المؤسسات الذي يتمحور حوله وجود المؤسسة.⁴

¹ عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية - مفهوم وتقييم - مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001، ص 86.

² طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية - منظور منهجي متكامل - دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص 477.

³ الجودي محمد العلي، تقييم الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال قيادة فعالة، دراسة حالة: مؤسسة طيبة بلاست، الجلفة، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2007-2008، ص 77.

⁴ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية - منظور منهجي متكامل، مرجع سابق، ص 476.

يرى thoms Gilbert بأن الأداء هو "نتيجة للتفاعل ما بين السلوك والإنجاز، حيث أن السلوك يمثل ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أن الإنجاز هو نتاج السلوك والأداء هو مجموع السلوك والنتائج التي تحقق معا".¹

كما يرى حمادي أن "الأداء هو تصور مخرجات أو أهداف ظهورها هو نتاج لدخلات معطاة لكن هذه المدخلات تتواء بها تغيير وتجنيد الطاقات الموجودة داخل المنظمة بتسليط الضوء عليها من أجل إثراز هذا التصور الذي تسعى المنظمة إليه".²

يعرف أداء العاملين بأنه: إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجز، وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته، حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقيس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة.³

ثانياً: أهمية أداء العاملين

اهتم الباحثون في علم الإدارة بأداء العاملين خاصة بعد زيادة سعي المنظمات وراء تحقيق المزايا التنافسية من خلال التأكيد على النشاطات والمخرجات المرتبطة بأداء العاملين، إضافة إلى أنه يعد أحد أهم المؤشرات التي يتبيّن من خلالها مدى كفاءة العاملين وفاعليتهم في بلوغ الأهداف المحددة في ضوء الإمكانيات المتوفرة، ما دفع المنظمات إلى السعي وراء تحسين الأداء العاملين للقدرة على النجاح والديمومة في بيئه الاعمال الديناميكية.⁴

ويعتبر الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً للمنظمات كافة (الخدمية -الإنتاجية)، فهو الذي يعكس صورة وضع المنظمات أو الأفراد العاملين فيها، بمعنى أدق هو التفاعل بين السلوك والإنجاز لإنتاج مخرجات ذات قيمة تساعد على بقاء المنظمة وعاملتها ضمن البيئة التنافسية في سوق العمل.⁵

¹ رضا حاتم، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 81.

² H.m hamady, administrative reform in developing countries with reference to egypte and lybia, ph, s, this is university of Strathclyde-Glasgow,1975, p 215.

³ سناء عبد الكرييم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، أيام 08-09 مارس 2005، ص 35.

⁴ سهيلة محمد عباس، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص 142 - 143.

⁵ Jery, H., & Souai, S., Strategic Human Resource Management and Performance: The Contingency Approach Case of Tunisia. International Journal of Humanities and Social Science, 4(6), 2014, p 282 – 291.

ان المعيار الأساسي الذي تقوم عليه استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ونتائج تفديها هو مدى إسهامها نحو تحقيق مستويات أفضل من فاعلية الاداء التنظيمي للمنظمة.

ونظراً للعلاقة المباشرة بين نجاح تنفيذ هذه الاستراتيجيات ومستوى أداء العاملين من جهة، وبين ذلك المستوى والاداء التنظيمي للمنظمة من جهة أخرى.

فنجاح استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كمخرجات ترجمة لتدخلات تعني أن هناك اداء تنظيمي بشري عالي المستوى، والذي يؤدي بدوره الى تحقيق اهداف المنظمة واستراتيجياتها العامة¹.

ثالثاً: أنواع الأداء العاملين

يوجد عدة أنواع من الأداء وذلك لاختلاف معيار تصنيفه من باحث إلى آخر ذكر فيما يلي بعضها:

1- حسب معيار المصدر: تنقسم إلى نوعين:

1-1- الأداء الداخلي: هو أداء المكون من موارد المؤسسة الضرورية لسير نشاطها.

1-2- الأداء البشري: هو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

1-3- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

1-4- الأداء المالي: ويكتمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

1-5- الأداء الخارجي: هذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كخروج أو دخول منافسين وهو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي إذ يعتبر هو المسؤول عنه.²

2- حسب معيار الشمولية: وينقسم إلى اثنين:

2-1- الأداء الكلي: ويتمثل في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها

¹ Naz, F., Aftab, J. & Awais,M., Impact of Human Resource Management Practices (HRM) on Performance of SMEs in Multan, Pakistan, International Journal of Management, Accounting and Economics Vol. 3, No. 11, 2016.

² ختو بشري، بوهرادة فاطمية، التكوين ودوره في تحسين أداء الموظفين، مذكرة تخرج الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، 2021-2022، ص 35.

2-2- الأداء الجزئي: هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه الخاصة به لا أهداف الأنظمة الأخرى وبتحقيق مجموع أداء الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة

3- حسب المعيار الوظيفي: ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المستندة إلى المؤسسة والتي يمكن حصرها في الوظائف التالية:

3-1- أداء الوظيفة المالية: يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية وعلى تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها.

3-2- أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق هذا الأداء عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمنافسيها وإنماج منتجات بجودة عالية وبتكليف منخفضة تسمح لها في البقاء في المنافسة.

3-3- أداء وظيفة التموين: يتمثل أداءها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين والحصول على تموينات الضرورية ذات الجودة العالية في الأوقات المناسبة وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.

3-4- أداء وظيفة التسويق: هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق كحصة السوق حيث تعمل هذه الأخيرة على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة.

4- حسب معيار الطبيعة: يمكن تصنيف الأداء وفق هذا المعيار إلى:¹

4-1- الأداء الاقتصادي: وهو الذي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغه ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها.

4-2- الأداء الاجتماعي: وهو تحقيق المؤسسة مسؤوليتها الاجتماعية اتجاه المجتمع الذي تنشط فيه.

4-3- الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجيا عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين.

4-4- الأداء السياسي: حيث يتمثل في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية ويمكن إن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى.

¹ عشي عادل، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقدير، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، رسالة غير منشورة، جامعة محمد خضراء، بسكرة.

رابعاً: عناصر أداء العاملين

يتضمن الأداء مجموعة من العناصر أهمها ما يلي:¹

المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة وال مجالات المرتبطة بها.

نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتتفيد العمل دون الوقوع في الأخطاء.

كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية والتقاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل المنجز وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقدير نتائج عمله.

خامساً: محددات ومعايير الأداء العاملين**1- محددات الأداء الوظيفي:**

هناك العديد من العوامل التي تحدد مستوى الأداء لدى الفرد والعناصر المتحكمة في قوة وضعف الأداء ومن هذه المحددات ما يلي:²

أ- الدافعية الفردية:

يجب أن يتتوفر لكل فرد الدافع والرغبة في العمل، وقد يكون هذا الدافع قوياً أو ضعيفاً حسب كل فرد وقدراته.

¹ الأستاذ الهاني عاشور، أداء العاملين داخل المؤسسة والعوامل المتحكمة فيه، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 44، جامعة محمد خضر، بسكرة، جوان 2016، ص 585-586.

² عبد الحميد قليل، دور الحواجز المادية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة، دراسة ميدانية بشركة الجبس ومشتقاته بغريداية، مذكرة تخرج ماستر علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة غربادية، 2019-2020، ص 40.

بـ- مناخ أو بيئة العمل:

تهيئة مناخ العمل، سواء على مستوى التنظيم كله أو الإدارة، أو القسم أو على جميع المستويات، بحيث يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد، والتي هي انعكاس لدافعه على العمل.

جـ- القدرة على أداء العمل المعين:

يجب أن تتوافر لدى العامل القدرة على أداء العمل المحدد له والمكلف به في المنظمة.

- توجد أربعة عوامل ينتج عن تفاعಲها المعنى الذي يستشعره الفرد من الموقف، فيما يتعلق بالأداء المطلوب وهي:

ما يعرفه الفرد بما يجب عمله في الموقف.

الوسائل المتوفرة للعمل في الموقف.

القدرات التي لدى الفرد للعمل في الموقف.

ما يمكن أن يشبعه الفرد من حاجات نتيجة العمل في الموقف.

2- معايير أداء العاملين:

تحصر معايير الأداء فيما يلي:¹

2-1- الجودة

هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإنقان وجودة المنتج، لذلك يجب أن يتافق مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة فضلاً على الإنقان على مستوى الجودة المطلوبة في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج والأهداف والتوقعات.

2-2- الكمية

هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتعداها في الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالترابي واللامبالاة، لذلك يفضل الاتفاق على

¹ بن يوب دلال، لبيض خيرة، الرضا الوظيفي وأثره في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية لمؤسسة عمر بن عمر، بوعاتي محمود، مذكرة تخرج ماستر، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2018-2019، ص 56.

حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات تدريب وتسهيلات.

3-2- الوقت

ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد الغير قابلة للتجديد أو التعويض فهو رأس المال وليس دخلا، مما يحتم استغلاله بالشكل الصحيح في كل لحظة من حياتنا وهذا لأنه يتضاعل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة ويعد أحد خمس الموارد الأساسية في مجال إدارة الأعمال والتنظيم، وهي: الموارد المعلوماتية للأفراد، الموارد المالية، والوقت الذي يعد أكثرها أهمية.¹

3-4- الإجراءات

هي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل أو بمعنى آخر هي بيان توعي للخطوات والإجراءات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ المهام لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد وقوانين وتعليمات إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتتبعة في إنجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسليمها أو تسليمها حتى تكون صورة واضحة لجميع الأطراف.

سادساً: مؤشرات أداء العاملين

يمثل الأداء الأساس للحكم على فعالية الأفراد والوحدات الإدارية والمنظمات وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات أهمها:²

الإنتاجية.

الروح المعنوية للأفراد العاملين ومعدلات الغياب عن العمل.

مدى انجاز المهام والواجبات بدقة وإنقان وسرعة.

القدرة على الإبداع والابتكار.

¹ شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة غير منشورة، ماجستير، تخصص تسخير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية جامعة بومرداس الجزائر، 2009-2010، ص 72، بتصرف.

² خالد محمد الشوابكة، العلاقة بين تطبيق الحكومة الإلكترونية والأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، 2008، ص 41.

درجة الإنضباط واحترام النظام وأسلوب التعامل مع الموظفين.

مستوى التعاون مع الفريق العمل والمرونة والقدرة على انجاز القرارات.

وهناك من قسم هذه المؤشرات المستخدمة لدراسة الأداء إلى ما يلي:

الفعالية:

الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة في الوقت المناسب وعلى أكمل صورة وبأسلوب جيد مع البيئة المحيطة، ووفقاً لهذا فإن الفعالية تقاس من خلال نسبة الأهداف التي تم تحقيقها فعلياً إلى الأهداف المخطط لها مسبقاً أما على المستوى الفردي فتشير إلى مدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المطلوبة منه.

الكفاءة:

وتشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف أو أن يؤدي الفرد عمله بأقل تكلفة من الوقت والجهد والمال.¹

سابعاً: العوامل المؤثرة في الأداء

يتحدد مستوى الأداء الفردي بتفاعل جميع العوامل المؤثرة فيه وهي متعددة، فمنها ما يتعلق بالمورد البشري، ومنها ما يتعلق ببيئة العمل الداخلية، وفيها ما يتعلق ببيئة العمل الخارجية. ومن أهم هذه العوامل:²

- دافعية الموارد البشرية؛
- مناخ العمل وبيئته؛
- القدرة على أداء العمل؛

إن كل عامل من العوامل الثلاثة لا يؤثر في الأداء بشكل مستقل، وإنما من خلال تفاعله مع المتغيرين الآخرين، وإن مستوى الأداء سيكون نتيجة تفاعل تلك العوامل معاً.

¹ سليم بن زهرة، توفيق بوخلوه، تأثير الاحتراق الوظيفي في أداء العاملين، بحث ميداني في مؤسسة الاسمنت عين التوتة الوحيدة التجارية تقرت، متدرجة تخرج ماستر، تخصص اقتصاد وتسخير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسخير، جامعة الشهيد حمزة لحضر، الوادي، 2020-2021، ص 20.

² بسعيد أسامة نبيل، دور المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (مدخل الإبداع الإداري)، دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بتلمسان، أطروحة دكتوراه في علوم التسخير، تخصص استراتيجية المؤسسة وإدارة الموارد البشرية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسخير، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، 2018-2019، ص .41

فإذا كانت العوامل الثلاثة إيجابية، أي إذا كانت لدى الموارد البشرية دافعية مرتفعة وقدرة عالية على العمل في بيئة مناسبة ذات مناخ منفتح، فإن محصلة الأداء ستكون مرتفعة، أما إذا كانت العوامل السابقة جميعها ضعيفة فإن محصلة الأداء ستكون منخفضة، وفي حالة انخفاض دافعية الموارد البشرية مع تمعتها بدرجة عالية من القدرات وتتوفر البيئة المناسبة فإن الأداء سيكون متوسطا.

خاتمة

من خلال هذا الفصل، تبيّن أن أداء العاملين يُعدّ من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها ورفع مستوى الإنتاجية. فكلما كان أداء الموظفين جيداً، كلما انعكس ذلك بشكل إيجابي على النتائج العامة للمؤسسة.

المبحث الثالث: أثر الاتصال التنظيمي على أداء العاملين

تمهيد

1- التأثير الإيجابي للاتصال التنظيمي على أداء المورد البشري

2- التأثير السلبي للاتصال التنظيمي على أداء المورد البشري

خاتمة

تمهيد

يُعد الاتصال التنظيمي من الركائز الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات الحديثة، فهو الوسيلة التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والتعليمات بين مختلف المستويات الإدارية. ولا يقتصر دوره على نقل البيانات فقط، بل يُساهم بشكل كبير في بناء علاقات مهنية ناجحة وتحفيز العاملين على بذل المزيد من الجهد.

إن جودة الاتصال داخل المؤسسة تتعكس بشكل مباشر على أداء العاملين، حيث يؤدي الاتصال الفعال إلى وضوح الأهداف، وزيادة التفاهم، وتحسين بيئة العمل. وفي هذا الفصل، سنحاول التطرق إلى العلاقة بين الاتصال التنظيمي وأداء العاملين، مع توضيح كيف يمكن أن يُساهم تحسين الاتصال في رفع كفاءة الأفراد وتحقيق نتائج أفضل على مستوى المؤسسة ككل.

١- التأثير الإيجابي للاتصال التنظيمي على أداء المورد البشري

يُعد الاتصال التنظيمي أحد العوامل الأساسية التي تُسهم في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات، حيث يُساعد على توضيح الأهداف والرؤية المؤسسية بشكل مستمر. من خلال توفير تدفق مستمر للمعلومات بين الإدارات المختلفة، يعزز الاتصال التنظيمي من التنسيق بين الموظفين، مما يُسهل تحقيق الأهداف المشتركة ويسهل التماgent بين الفرق.

كما يُسهم في تعزيز الشفافية، حيث يصبح الموظفون على دراية كاملة بالقرارات الإدارية والسياسات الجديدة، مما يُعزز من التزامهم وتحفيزهم للعمل بكفاءة أكبر.

وتشير دراسة الصادق (2017) إلى أن المؤسسات التي تعتمد على استراتيجيات اتصال تنظيمية فعالة، بما في ذلك المجتمعات المنتظمة والتحديثات المستمرة، تحقق أداءً مرتفعاً من الموظفين نتيجة لزيادة التواصل والتفاهم داخل بيئة العمل.^١

كما بين مراد (2021) في دراسته حول تأثير الاتصال التنظيمي في المؤسسات الكبيرة أن العاملين الذين يحصلون على معلومات منتظمة حول تقدم الأعمال وقرارات الإدارة يُظهرون مستويات أعلى من الرضا الوظيفي ويعملون بجدية أكبر لتحقيق أهداف الشركة.^٢

من خلال هذه العمليات، يُساهم الاتصال التنظيمي في تقليل الغموض والتوتر داخل بيئة العمل، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الفردي والجماعي.

^١ الصادق عادل، الاتصال التنظيمي وأثره على تحسين الأداء الوظيفي، دار النهضة العربية، مصر، 2017، ص 55.

^٢ مراد مصطفى، الاتصال الإداري وأثره على الأداء في المؤسسات الكبرى، مجلة الدراسات الإدارية، العدد 17، جامعة عين شمس، 2021، ص 121.

١-١- التأثير الإيجابي للاتصال الشفهي على الأداء

يعتبر الاتصال الشفهي من أكثر الوسائل فعالية في بيئات العمل، نظراً لسرعته في نقل الرسائل ومرونته العالية في التفاعل اللحظي بين الأطراف، وهو ما يُسهم بشكل مباشر في تحسين أداء العاملين. من خلال الحوار المباشر والمجتمعات والمحادثات اليومية، يستطيع المديرون تقديم التوجيهات بشكل فوري، واستقبال الملاحظات والاستفسارات من الموظفين دون الحاجة إلى انتظار رد مكتوب، ما يعزز من سرعة الإنجاز ويقلل من احتمالية سوء الفهم. كما يتيح الاتصال الشفهي للعاملين التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، مما يعزز من شعورهم بالانتماء والمشاركة في صنع القرار. وقد أوضحت دراسة عبد الله (2018) أن التواصل الشفهي داخل فرق العمل يزيد من الانسجام المهني، ويحفز روح التعاون، خاصةً في البيئات التي تتطلب التنسيق المستمر بين الأفراد.¹

١-٢- التأثير الإيجابي للاتصال الكتابي على الأداء

يعتبر الاتصال الكتابي أحد أكثر وسائل الاتصال دقة وموثوقية في بيئات العمل، لما يوفره من توثيق دائم للمعلومات والتعليمات، ما يُساهِم في تحسين أداء العاملين وزيادة كفاءتهم في تنفيذ المهام. ومن أبرز مميزاته أنه يُقلل من احتمالات سوء الفهم، خاصةً في القرارات والسياسات التي تتطلب وضوحاً ودقة في التعبير. كما يتيح للموظفين الرجوع إلى التعليمات أو المستندات المكتوبة في أي وقت، مما يُسهم في الاستقرار التنظيمي ويُقلل من التشتبه أو الخطأ في الأداء. وتؤكد دراسة الجابري (2019) أن المؤسسات التي تعتمد على أنظمة مراسلات كتابية واضحة ومنظمة تشهد مستوى أعلى من الالتزام الوظيفي والدقة في تنفيذ العمليات مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر لذلك.²

١-٣- التأثير الإيجابي للاتصال الإلكتروني على الأداء

أحدث الاتصال الإلكتروني تحولاً جذرياً في بيئات العمل الحديثة، حيث ساهم في تعزيز كفاءة أداء العاملين من خلال تسهيل الوصول إلى المعلومات وتسريع تبادلها بين مختلف مستويات الإدارة. ومن أهم مزاياه أنه يُتيح التواصل الفوري عبر البريد الإلكتروني، وتطبيقات التراسل المهني، ومنصات المجتمعات الرقمية، مما يُقلل من التأخير في نقل التعليمات والقرارات، ويسرع من عملية تنفيذ المهام. كما يُساعد الاتصال

¹ عبد الله حسن، فعالية الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي، دار الفكر الجامعي، مصر، 2018، ص 106.

² الجابري نوال، دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الإداري، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، العراق، 2019، ص

الإلكتروني في توثيق كل المراسلات وتوفير سجل دائم يمكن الرجوع إليه عند الحاجة، مما يعزز من الشفافية والمساءلة الإدارية.

وتشير دراسة العزاوي (2020) إلى أن استخدام الوسائل الإلكترونية في الاتصال أدى إلى تقليل الفجوات بين الأقسام، وزاد من تفاعل العاملين مع الإدارة العليا، مما انعكس إيجاباً على مستوى الإنجاز وتحقيق الأهداف التنظيمية.¹

يضاف إلى ذلك أن الاتصال الإلكتروني يعزز من قدرة العاملين على العمل عن بعد، ويوفر مرونة في التواصل دون الحاجة للحضور الفعلي، وهو ما ثبتت أهميته في سياقات الأزمات والطوارئ مثل جائحة كوفيد-19.

2- التأثير السلبي للاتصال التنظيمي على أداء المورد البشري

رغم الأثر الإيجابي الكبير الذي يمكن أن يحدثه الاتصال التنظيمي في بيئة العمل، إلا أن هناك بعض الآثار السلبية التي قد تترتب عليه إذا لم يدار بشكل فعال أو إذا كان يعاني من خلل في التوجيه أو التنفيذ. من أبرز هذه الآثار السلبية هو زيادة المعلومات الزائدة أو ما يُسمى بـ "التخمة المعلوماتية"، حيث يمكن أن يتعرض الموظفون إلى كمية كبيرة من المعلومات التي لا تُضاف قيمة حقيقة لأداء مهامهم، مما يؤدي إلى التشتت وفقدان التركيز على الأهداف الأساسية.

وقد أظهرت دراسة الفاروق (2019) أن 64% من الموظفين في المؤسسات التي تعتمد على تدفق معلومات غير منظم يعانون من انخفاض مستويات الأداء بسبب كثرة المعلومات المرسلة إليهم دون فائدة واضحة.²

بالإضافة إلى ذلك، قد يؤدي الضعف في التسويق بين الأقسام المختلفة إلى وجود تعارضات في الأهداف أو سوء تقسيم للرسائل، مما يتسبب في بطء اتخاذ القرارات أو تنفيذها بشكل غير صحيح. كما أن الهيكلية التنظيمية غير الواضحة في بعض المؤسسات قد تُسبب سوء التوزيع للمؤلييات، مما يؤدي إلى زيادة الضغط على العاملين وتدني جودة العمل. وبين مصطفى (2020) في دراسته حول الاتصال التنظيمي أن ضعف الشفافية في توجيه الرسائل داخل المؤسسة قد يؤدي إلى تزايد الشائعات والمعلومات غير الرسمية، مما يؤثر سلباً على روح الفريق ويُضعف الثقة بين الموظفين والإدارة.³

¹ العزاوي أحمد، الاتصال الإداري في عصر التحول الرقمي، دار الأيام، الأردن، 2020، ص 119.

² الفاروق هاني، تأثير الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الإدارية، العدد 13، جامعة القاهرة، 2019، ص 85.

³ مصطفى سعيد، الاتصال التنظيمي وأثره على الأداء المؤسسي، دار المعارف، تونس، 2020، ص 112.

2-1- التأثير السلبي للاتصال الشفهي على الأداء

رغم الفعالية التي يتمتع بها الاتصال الشفهي في سرعة التفاعل ونقل الرسائل، إلا أنه لا يخلو من سلبيات تؤثر سلباً على أداء العاملين، خاصة عندما يستخدم بشكل مفرط أو غير منظم. من أبرز هذه السلبيات غياب التوثيق الرسمي، مما يؤدي إلى صعوبة العودة للمعلومة لاحقاً، ويجعل بيئة العمل عرضة لسوء الفهم أو نسيان التعليمات، خصوصاً في المهام المعقدة أو التي تتطلب تنفيذاً دقيقاً. كما أن الاتصال الشفهي يعتمد بدرجة كبيرة على القدرات الشخصية للمتحدثين، مثل مهارات التعبير والإيهام، ما قد يسبب تفاوتاً في جودة التواصل بين الموظفين والإدارة. وقد أشارت دراسة الصويح (2020) إلى أن ضعف المهارات اللغوية أو غياب الحيادية في الاتصال الشفهي قد يؤدي إلى نقل معلومات غير دقيقة أو محرفة، مما يؤثر سلباً على أداء الموظف ويؤدي إلى قرارات إدارية غير صائبة.¹

إضافة إلى ذلك، فإن الاتصال الشفهي غالباً ما يتأثر بالضغط النفسي والظروف الشخصية، وهو ما يجعله عرضة للانفعالات والتأثيرات الذاتية.

2-2- التأثير السلبي للاتصال الكتابي على الأداء

رغم الفوائد المتعددة للاتصال الكتابي في بيئات العمل، إلا أن له بعض التأثيرات السلبية التي قد تؤثر على أداء العاملين. من أبرز هذه السلبيات هو غياب التفاعل الفوري، حيث أن الردود الكتابية قد تتأخر مقارنة بالاتصال الشفهي أو الإلكتروني، مما يؤثر على سرعة اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام في الوقت المناسب. كما أن التركيز على الاتصال الكتابي قد يؤدي إلى فقدان بعض التفاصيل غير اللغوية، مثل نبرة الصوت وتعبيرات الوجه، التي قد تساهم في توضيح الرسائل أو تخفيف من حدة المواقف العاطفية. وأظهرت دراسة لمحمود (2018) أن الاعتماد الكبير على الرسائل الكتابية قد يؤدي إلى زيادة فهم غير دقيق للرسائل، خاصة في الحالات التي تتطلب تفسيراً سريعاً أو استجابة فورية.²

إضافة إلى ذلك، قد يؤدي الكم الكبير من الرسائل المكتوبة إلى ما يُسمى بالإرهاق المعرفي، حيث يشعر الموظف بالضغط نتيجة لمتابعة وقراءة عدد كبير من المراسلات، مما يؤثر على إنتاجيته.

¹ الصويح منير، الاتصال الإداري وأثره في الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2020، ص 91.

² محمود فوزي، أثر الاتصال الكتابي على أداء الموظفين، مجلة الإدارة والتنظيم، العدد 9، جامعة المنصورة، 2018، ص

2-3- التأثير السلبي للاتصال الإلكتروني على الأداء

على الرغم من المزايا الكبيرة التي يوفرها الاتصال الإلكتروني في تسريع تبادل المعلومات وتقليل الفجوات الزمنية والمكانية، إلا أن له أيضاً تأثيرات سلبية ملموسة على أداء العاملين داخل المؤسسات، خاصة عند استخدامه بشكل مفرط أو غير منظم. من أبرز هذه التأثيرات ما يُعرف بـ"الإنهاك الرقمي" الناتج عن التدفق المستمر للبريد الإلكتروني والرسائل الفورية، والذي يؤدي إلى تشتيت الانتباه، وضعف التركيز، وانخفاض الإنتاجية. وقد أظهرت دراسة ميدانية أجراها مجلة البحث الإدارية أن 58% من الموظفين الذين يعتمدون يومياً على البريد الإلكتروني كمصدر أساسي للتواصل يعانون من ضغط ذهني ناتج عن الكم الهائل من الرسائل، مما ينعكس سلباً على جودة أدائهم.¹

كما أن الاتصال الإلكتروني يُضعف أحياناً البعد الإنساني للتواصل، ويقلل من فرص بناء علاقات مهنية قائمة على الثقة والتفاهم، الأمر الذي قد يؤدي إلى تفكك فرق العمل وانخفاض مستوى التعاون الداخلي.

¹ مجلة البحث الإدارية، الضغوط الرقمية وأثرها على الأداء المؤسسي، العدد 12، جامعة الإسكندرية، 2020، ص 73.

خلاصة الفصل

يُعد الاتصال التنظيمي عنصراً جوهرياً في نجاح المؤسسات، إذ يُسهم في تحقيق التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية ويعزز فعالية اتخاذ القرار. يتناول هذا الفصل مفهوم الاتصال التنظيمي باعتباره عملية تبادل للمعلومات بين الأفراد داخل المؤسسة بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية. كما يُبرز أنواعه الأساسية، مثل الاتصال الرسمي وغير الرسمي، والاتصال الصاعد والنازل والأفقي، ويُوضح كيف يسهم كل نوع منها في تحسين الأداء التنظيمي.

يتضح أن أداء العاملين يُعد من المحاور الجوهرية التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، إذ أن كفاءة الموارد البشرية تمثل الركيزة الأساسية التي تحدد مدى فاعلية العمل وجودته. كما تبين أن الأداء لا يتشكل بمعزل عن البيئة التنظيمية، بل يتأثر بمجموعة من العوامل، من أبرزها أساليب القيادة، نظم التحفيز، بيئة العمل، وكذا التواصل التنظيمي الفعال. وبالتالي، فإن أي قصور في إدارة هذه العوامل ينعكس سلباً على إنتاجية الفرد والمؤسسة على حد سواء.

يتضح من خلال ما سبق أن الاتصال التنظيمي بجميع أشكاله الشفهي، الكتابي، والإلكتروني يُشكل عنصراً حاسماً في التأثير على أداء العاملين داخل المؤسسات. فالاتصال الشفهي يوفر سرعة في نقل المعلومات وتفاعلاً بشعراً يُسهم في تحفيز الموظفين وتعزيز الانتماء، إلا أنه قد يكون عرضة لسوء الفهم وغياب التوثيق. أما الاتصال الكتابي، فرغم دقته وفعاليته في حفظ المعلومات وتوحيد التعليمات، إلا أن الإفراط فيه أو سوء صياغته قد يؤدي إلى الجمود وضعف الاستجابة السريعة. في حين أن الاتصال الإلكتروني قدّم نقلة نوعية من حيث السرعة والمرونة، لكنه قد يُضعف البعد الإنساني ويزيد من مشاعر العزلة أو التشتت إذا لم يستخدم بشكل متوازن. وعليه، فإن التأثير العام للاتصال التنظيمي على أداء العاملين يظل مرهوناً ب مدى قدرة المؤسسة على التكامل بين هذه الأنماط، وتوظيف كل نوع في السياق المناسب له، مع الحرص على وضوح الرسائل، وتوفير التغذية الراجعة، وتشجيع الحوار بين مختلف المستويات الإدارية. فكلما كان الاتصال التنظيمي فعالاً ومدروساً، ارتفعت مستويات الكفاءة، والتحفيز، والالتزام داخل بيئة العمل، مما يُسهم في تحقيق أهداف المؤسسة على نحو أفضل.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

تمهيد

1- منهج الدراسة

2- مجتمع وعينة الدراسة

3- أدوات الدراسة

4- متغيرات الدراسة

5- الثبات

6- أساليب المعالجة الإحصائية:

7- تحليل ومناقشة الفرضيات

8- تحليل ومناقشة الفرضيات

9- تحليل ومناقشة الفرضيات

10- اختبار الفرضيات

تمهيد:

سوف نتطرق في هذا الفصل إلى توضيح الجوانب الخاصة بمنهجية الدراسة وإجراءاتها المتتبعة من أجل تحقيق أهداف الدراسة، سيتم وصف مجتمع الدراسة وعينة الدراسة والمنهج المتبع ومتغيرات الدراسة وأداة الدراسة التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات والمعلومات حول الموضوع، وكذا عرض مختلف المعالجات الإحصائية المستخدمة للإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من الفرضيات.

1- منهج الدراسة:**تعريف المنهج الوصفي:**

المنهج الوصفي هو أحد المناهج العلمية التي تُستخدم في البحث من أجل دراسة الظواهر كما هي في الواقع، دون التدخل في تغييرها، وذلك بهدف فهمها وتحليلها وتفسيرها. ويعتمد هذا المنهج على جمع البيانات والمعلومات بدقة، ثم وصفها وتحليلها بطريقة منهجية ومنظمة، للوصول إلى نتائج تساعد في فهم المشكلة أو الظاهرة المدروسة. يُستخدم المنهج الوصفي في العديد من المجالات، مثل العلوم الاجتماعية والتربية والإدارية، لأنّه يُمكّن الباحث من تحديد خصائص الظاهرة، والتعرف على العلاقات بين المتغيرات. من أبرز أدواته: الاستبيان، المقابلة، الملاحظة، وتحليل الوثائق.

طبقت هذه الدراسة في بلدية القرارة ولاية غرداية، حيث اتبعنا المنهج الوصفي لعرض الخلفية النظرية للموضوع والمنهج التحليلي من خلال تصميم استبيان، وقد تم توزيع الاستبيانات في شكلها النهائي بغرض جمع بيانات تقييد في حل إشكالية البحث، وذلك وفق جدولة البيانات وتمثيلها بيانياً بالإضافة إلى المقاييس الاحصائية المناسبة ومعالجتها واختبار الطبيعة لعينات الدراسة باستخدام برنامج الرزم الإحصائي SPSS.

2- مجتمع وعينة الدراسة:**2-1- مجتمع الدراسة:**

يتكون مجتمع دراستنا من 940 موظف ببلدية القرارة ولاية غرداية مقسمين حسب الدرجة الوظيفية والعلمية كالتالي:

40 أفراد في الوظائف العليا مكونين من المجلس المنتخب من طرف مواطني بلدية يتكون رئيس المجلس الشعبي ونوابه.

124 وظيفة متوسطة مقسمين رؤساء مصالح وعمال إداريين داخل البلدية.

776 وظيفة دنيا مقسمين إلى أعيان تنفيذيين ومهنيين وعمال النظافة والأمن لدى بلدية غرداية.

2-2- عينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من 940 مفردة من موظفي وإداريين بلدية القرارة ولاية غردية، قد اعتمدنا على عينة عشوائية طبقية من 94 مفردة، حيث أخذنا 10 بالمئة من المجتمع الكلي قمنا بالعملية الحسابية التالية المجتمع الكلي: 940 في 100: 94 مفردة، وقد أخذنا عينة من كل طبقة التي تضم الوظائف التالية: وظيفة عليا، وظيفة مهنية، وظيفة إدارية وذلك بغرض معرفة نمط الاتصال عند كل رتبة وظيفية ومحاولة دراسة مستوى الأداء الوظيفي لديها.

كما تم اختيار تطبيق عينة الدراسة لهذه المؤسسة العمومية على اعتبار أنها تعتمد أساليب إدارية حديثة، وقد تم توزيع حوالي 94 استبياناً على العينة المختارة، وتم استرجاع جميع الاستمرارات التي تم توزيعها كما هو موضح في الجدول أدناه.

حجم العينة	حجم الطبقة	الطبقات
17	40	وظيفة إدارية
07	124	وظيفة مهنية
70	776	ادارة عليا
94	490	المجموع

الجدول رقم 01: حساب حجم العينة

3- أدوات الدراسة

الملاحظة: من أهم الوسائل لجمع البيانات وإحدى الطرق العلمية، فالعلم يبدأ باللحظة ثم يعود إليها مرة أخرى، لكي يتحقق من صحة النتائج التي توصل إليها.

وقد استعننا بهذه التقنية لجمع المعلومات من خلال التفاعلات، السلوكيات، التصرفات، وأنماط الاتصال الموجودة في بلدية القرارة وتفاعل المبحوثين فيما بينهم، وكانت هذه الأداة ذات فعالية كبيرة خاصة في الدراسة الاستطلاعية، مما سهم ذلك في بناء الاستمرارة النهائية، وأيضاً كونها المصدر الأساسي في البحث العلمي للحصول على البيانات والمعلومات الازمة لموضوع الدراسة.

استمرارة الاستبيان:

بعد الدراسة الاستطلاعية والنظرية قمنا بصياغة الاستمرارة في شكلها النهائي وقد قسمتها إلى ثلاثة محاور:

المحور البيانات الشخصية: وهي 5 أسئلة خاصة بخصائص الديموغرافية للعينة.

المحور الأول: 11 سؤالاً خاص بالفرضية الأولى.

المحور الثاني: 12 سؤالاً خاص بالفرضية الثانية.

المحور الثالث: 11 سؤالاً خاص بالفرضية الثالثة.

وقد تناولنا حينها إجراء واختبار الاستبيان الخاص بحثاً لنرى مدى ملاءمتها لمحاور البحث من جهة، ومدى قدرتها على جمع البيانات وملاءمتها لأعضاء عينة البحث وظروفهم من جهة أخرى، ثم قمنا بعرضها على مختلف العاملين بالمؤسسة وفيما يلي جدول يعرض كيفية توزيع الاستبيانات:

الاستبيان	البيان	
النسبة	العدد	
%100	88	عدد الاستثمارات الموزعة والمعلن عنها
%00	00	عدد الاستثمارات المفقودة والمهملة
%100	00	عدد الاستثمارات الملغاة
%100	88	عدد الاستثمارات الصالحة

الجدول رقم 02: الإحصائية الخاصة باستماراة الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبة

الوثائق والسجلات: تم الحصول عليها من طرف بلدية القرارة ولاية غرداية، وتتضمن المعلومات والمعطيات التي تخص مجتمع البحث وعينة الدراسة، وكذلك حول المؤسسة خاصة فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي العام، وكذا عدد العاملين داخل المؤسسة وكيفية توزيعهم.

4- متغيرات الدراسة

تم الاعتماد على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك حسب الجدول التالي:

اسم المتغير	المتغيرات
الاتصال التنظيمي	المتغير المستقل
أداء العاملين	المتغير التابع

الجدول رقم 03: متغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبة

5- الثبات

جدول رقم (04): يوضح نتائج اختبار ألفا كرومباخ

معامل ألفا كرومباخ	عدد العبارات
0.979	36

المصدر من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 26

من خلال الجدول نلاحظ قيمة معامل الفاكرورنباخ Cronbach's alpha حيث تشير القيمة الكلية (0.979) إلى درجة عالية من الموثوقية الداخلية، حيث تقع القيمة بين 0 و 1، حيث تعتبر القيم المقاربة لـ 1 تشير إلى موثوقية أكبر (أكبر من 0.6)، وعليه فأداة القياس تتمتع بالثبات فيما يخص عينة الدراسة، ونسبة يمكن قبولها لأغراض التحليل، إذ أنها تجاوزت الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظراً لقدرته على إعطاء نتائج متوافقة.

6- أساليب المعالجة الإحصائية:

قمنا باستخدام الأساليب الإحصائية التالية :

- برنامج SPSS وذلك بادخال المعطيات واستخراج النتائج
- استخدام معامل الثبات الفاكرورنباخ (Cronbach's Alpha)
- استخدام جداول بسيطة و مركبة تحتوي على مجموعة من النسب والتكرارات وذلك لاختبار الفرضيات

2. تحليل البيانات:

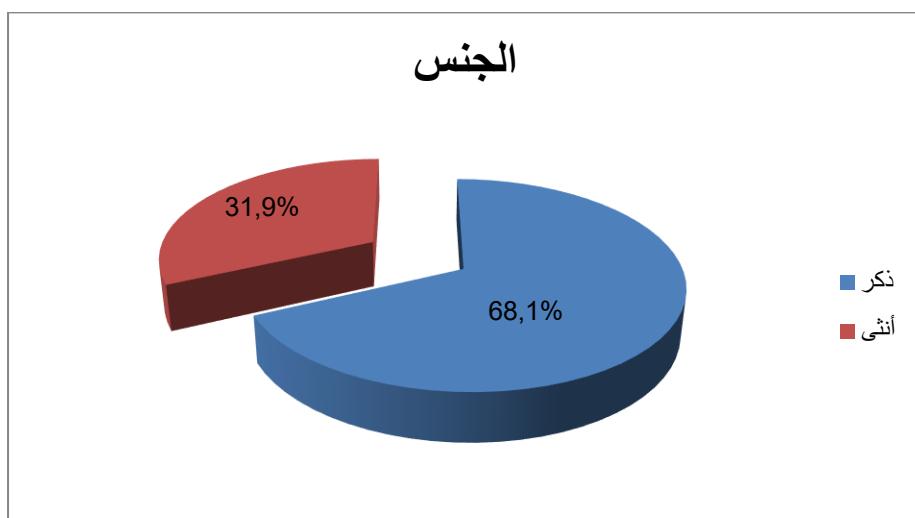
أولاً: محور البيانات العامة لأفراد العينة:

جدول رقم (05): يوضح متغير الجنس

النسبة	التكرارات	الجنس
% 68.1	64	ذكر
% 31.9	30	أنثى
% 100	94	المجموع

المصدر من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 26

الشكل رقم (01): يمثل الجنس



المصدر من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 26

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن نسبة الذكور (68.1%) وهذه النسبة العالية من الذكور في بلدية القرارة بولاية غرداية تدل على أنها تحتاج للذكور أكثر من الإناث والذين بلغت نسبتهم (31.9%)، قد يكون هذا بسبب عوامل مثل تفضيلات التوظيف التي تفضل توظيف الذكور في بعض الوظائف أو توفير الفرص بشكل أكبر لهم أو لظروف العمل الصعبة في بلدية القرارة.

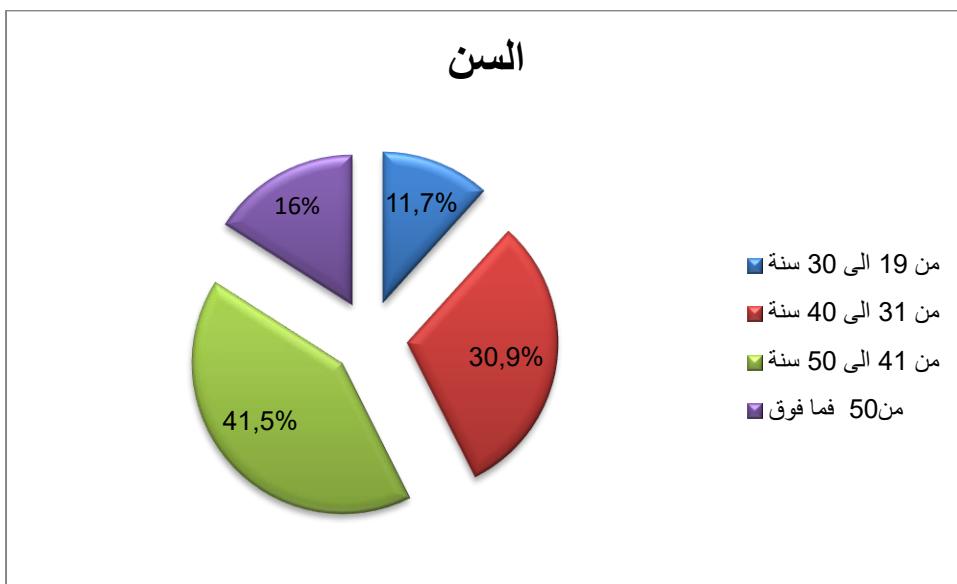
عرضنا لهذه البيانات يمكن من خلالها لفهم التوزيع الجنسي داخل بلدية القرارة بولاية غرداية وتحليل الديناميات الاجتماعية والتنظيمية التي تلعب دوراً في عملية التوظيف، يمكن بلدية القرارة بولاية غرداية اتخاذ خطوات لتعزيز التنوع في بيئة العمل، إذا كانت هذه الأمور تعتبر هدفاً مهماً لها

جدول رقم (06): يوضح متغير السن

النسبة	التكرارات	السن
% 11.7	11	من 19 الى 30 سنة
% 30.9	29	من 31 الى 40 سنة
% 41.5	39	من 41 الى 50 سنة
% 16.0	15	من 50 فما فوق
% 100	94	المجموع

المصدر من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 26

الشكل رقم (02): السن



المصدر من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 26

الجدول أعلاه ونتائجها تُعتبر ممثلة لتوزيع الأعمار بين الموظفين الذين شملهم الاستبيان، فيمكن تفسير هذه البيانات على النحو التالي:

- الفئة العمرية من 19 إلى 30 سنة (11.7%): تعكس هذه النسبة نسبة منخفضة نسبياً للموظفين في هذه الفئة العمرية، ربما يمكن تفسير ذلك لوجود عوامل مثل تقضيل بلدية القرارة بولاية غرداية للموظفين ذوي الخبرة.
- الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة (30.9%): تعكس هذه النسبة وجود عدد كبير نوعاً ما من الموظفين في هذه الفئة العمرية، يمكن أن يرتبط ذلك بسياسات التوظيف التي تستهدف هذه الفئة العمرية بشكل خاص.
- الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة (41.5%): تعكس هذه النسبة وجود أكبر تجمع للموظفين في هذه الفئة العمرية، يمكن أن يعكس ذلك عملية التوظيف التي تمت في الماضي واستمرارية بقاء الموظفين في بلدية القرارة بولاية غرداية لفترات طويلة.
- الفئة العمرية من 50 سنة فما فوق (16.0%): تمثل هذه النسبة الأقل من الموظفين الذين تتجاوز أعمارهم سن الـ 50، يمكن تفسير ذلك بوجود سياسات التوظيف التي قد تركز على فئات عمرية أصغر.

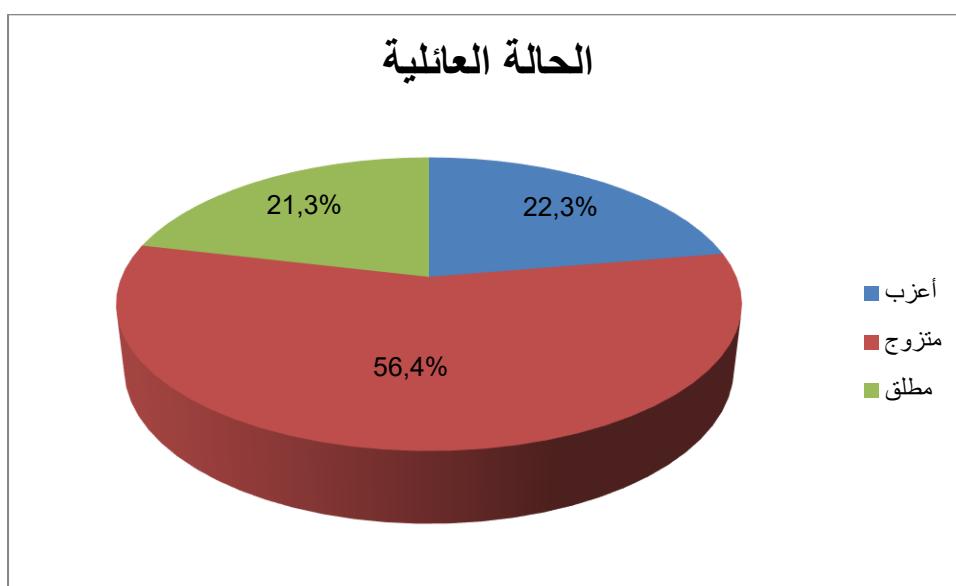
ان تقديمنا لهذه البيانات قد يحسن ويقدم رؤية شاملة حول توزيع الأعمار في بلدية، مما يمكن استخدامه لتطوير سياسات التوظيف في بلدية القرارة بولاية غرداية بشكل خاص والجزائر بشكل عام.

جدول رقم (07): يوضح متغير الحالة الاجتماعية (العائلية)

النسبة	التكارات	الحالة الاجتماعية (العائلية)
% 22.3	21	أعزب
% 56.4	53	متزوج
% 21.3	20	مطلق
% 100	94	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 26

الشكل رقم (03): يوضح الحالة الاجتماعية (العائلية)



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 26

من خلال الجدول أعلاه يُظهر التوزيع النسبي للحالة الاجتماعية للموظفين في بلدية القرارة بولاية غرداية تبايناً واضحًا، حيث تشير النسبة العالية للمتزوجين (56.4%) إلى أن بلدية تستقطب بشكل رئيسي العمال الذين يتمتعون بحالة اجتماعية متزنة واستقرار عائلي بالمقابل تعكس النسبة المنخفضة للعزاب (22.3%) والمطلقين (21.3%) وجود فئات أقل تمثيلاً في بلدية، يمكن تقدير ذلك بأن بلدية قد تفضل توظيف الأفراد ذوي الحالة الاجتماعية المستقرة، حيث يعتبر ذلك عادةً عاملاً إيجابياً يمكن أن يساهم في زيادة التقاضي

والاستقرار في العمل، قد يكون هذا الاختيار الوظيفي نتيجة لسياسات التوظيف التي تهدف إلى جذب واحتفاظ بالموظفين ذوي الخبرة والاستقرار الاجتماعي، مما يسهم في بناء بيئة عمل مستقرة ومتوازنة.

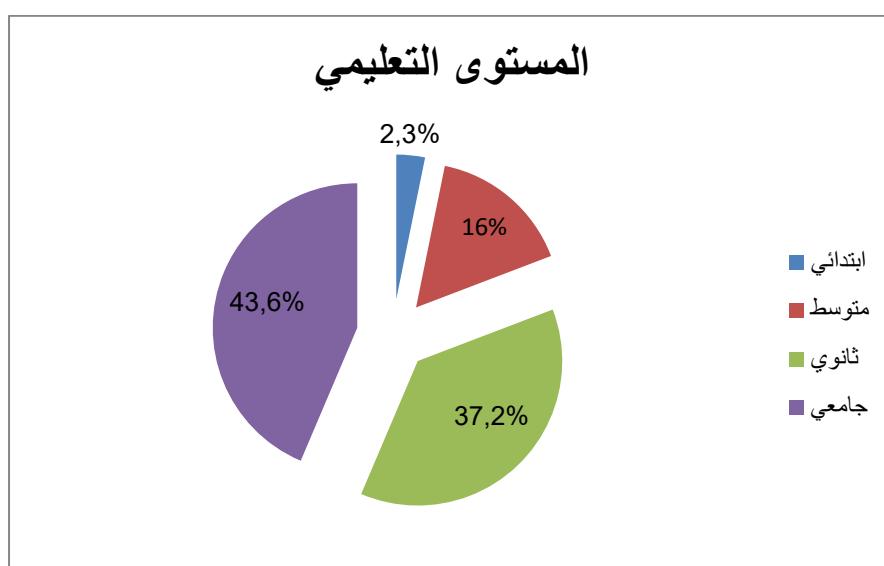
مع ما ذكرنا آنفاً يمكن بلدية القرارة النظر في تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحالة الاجتماعية للموظفين، وذلك من خلال تطبيق سياسات وبرامج داعمة تستهدف تحسين جودة الحياة الشخصية والمهنية للعاملين، بحيث يشمل دعم الحياة الأسرية وتوفير خدمات الرعاية والدعم النفسي والاجتماعي، فيمكن أن تسهم بلدية في خلق بيئة عمل متوازنة ومرنة وتعزيز رضا ورفاهية، الموظفين مما يؤدي في النهاية إلى تعزيز أداء بلدية وتحقيق أهدافها.

جدول رقم (08): يوضح متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكارات	المستوى التعليمي
% 02.3	03	ابتدائي
% 16.0	15	متوسط
% 37.2	35	ثانوي
% 43.6	41	جامعي
% 100	94	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 26

الشكل رقم (04): يوضح متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 26

يظهر الجدول أعلاه توزيع المستوى التعليمي لموظفي بلدية القرارة بولاية غرداية فهو يعكس تفاوتا في البيئة التعليمية والمهارات التكوينية، بناءً على البيانات المقدمة، يمكن تحليل هذا التوزيع وتقسيمه كمؤشر لعدة جوانب:

- 1- يُظهر انخفاض نسبة العاملين الذين يحملون شهادات تعليم ابتدائي (2.3%)، وذلك يمكن أن يعزى إلى شروط التوظيف التي قد تفضل المؤهلات الأعلى، وإلى أن أغلب من في ولايتنا غرداية مستواهم التعليمي أعلى بشكل خاص أو على المستوى الوطني بشكل عام وهذا لتوجه الدولة الجزائرية نحو الرفع من المستوى التعليمي لدى جميع المواطنين خلال من سن قوانين التعليم الاجباري وغيرها.
- 2- تشير النسب المتوسطة للعاملين الذين يحملون شهادات تعليم متوسط (16.0%) والذين حصلوا على شهادات تعليم ثانوي (37.2%) إلى ارتفاع المستوى التعليمي للموظفين العاملين في بلدية القرارة بولاية غرداية، قد يعكس هذا الارتفاع الاهتمام بالتعليم العالي والتأهيل الأكاديمي في بلدية وكذا مؤسسات العمومية المبنية بينها وبين وزارة الجماعات المحلية، ويمكن أن يعزى أيضاً إلى التطلعات الشخصية للموظفين نحو تعزيز مهاراتهم المهنية والمساهمة بكل الجيد لتحقيق أهداف بلدية.
- 3- تُعتبر النسبة الأكبر للعاملين الذين حازوا على شهادات جامعية (43.6%) مؤشراً على الاهتمام بتطوير المهارات الخاصة والمهنية بين الموظفين يمكن أن يفسر هذا التوزيع بأنه يعكس احتياجات البلدية لمهارات محددة ومتخصصة في مجالات عملها.

وعليه نقول إنه يمكن فهم توزيع المستوى التعليمي للموظفين كمؤشر للتنوع والتعدد في الخلفيات والمهارات بين الموظفين، فالمعلومات الواردة من الاستبيان وتحليلنا يمكن بلدية القرارة بولاية غرداية الاستفادة منه من خلال استخدام معطياته لتطوير استراتيجيات التوظيف والتدريب التي قد تعزز من تطوير قسم الموارد البشرية.

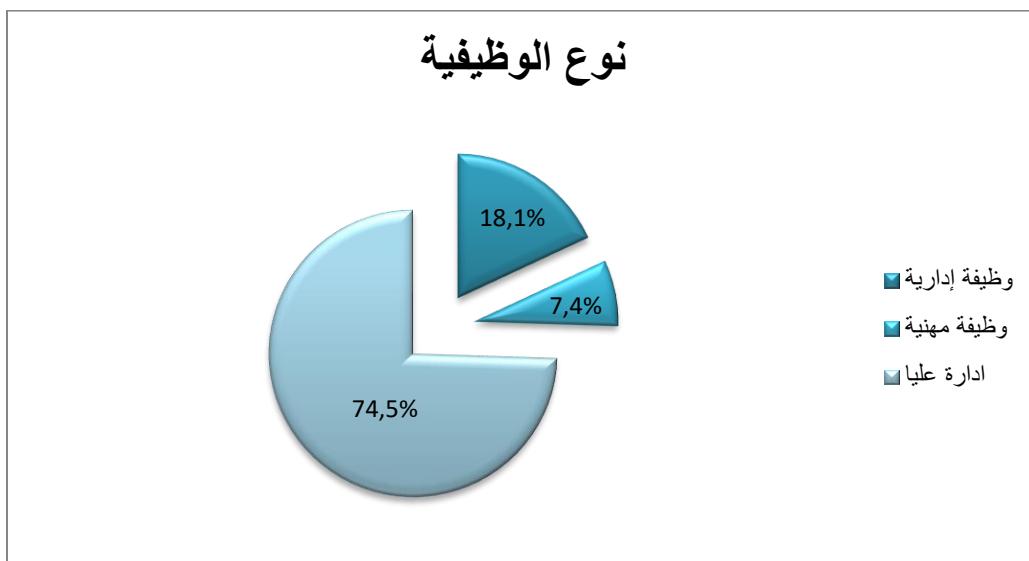
جدول رقم (09): يوضح متغير نوع الوظيفية

حجم العينة	حجم الطبقات	الطبقات
09	95	وظيفة إدارية
02	16	وظيفة مهنية

ادارة عليا	773	77
المجموع	884	88

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 26

الشكل رقم (05): يوضح متغير نوع الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 26

من خلال استعراض الجدول أعلاه الذي يعني بأنواع الوظائف في بلدية القرارة بولاية غرداية إذ قد يعكس الهيكل التنظيمي والاحتياجات الوظيفية داخلها، وعليه يظهر أن الوظائف الإدارية تمثل نسبة 18.1 % من إجمالي الوظائف، وهو ما يشير إلى أهمية الأنشطة الإدارية والإشرافية في إدارة العمليات اليومية واتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة، هذا التوزيع يمكن اعتباره دلالة على وجود أولويات إدارية وال الحاجة إلى توظيف موظفين مؤهلين لتنفيذ مهام دقيقة.

نرى أيضاً أن الوظائف المهنية تشكل نسبة 07.4 %، مما يشير إلى أهمية الجوانب التقنية والهندسية في عمليات بلدية، بحيث يتضمن ذلك أعمال الصيانة والهندسة والتكنيات المختلفة، أما بالنسبة للوظائف ادارة عليا فنسبتها مرتفع من العينة بلغت 74.5 %، يمكن تفسير ذلك بأن بلدية لا تحتاج إلى عدد محدود من الوظائف ذات الطابع الخدمي إداري، مثل الخدمات الإدارية العامة والأعمال التجارية.

بناءً على معطياتنا الواردة من الاستبيان وتحليلنا له يمكن فهم توزيع أنواع الوظائف كمؤشر للهيكل التنظيمي واحتياجات المؤسسة الوظيفية، ويمكن بلدية القرارة بولاية غردية استخدام هذه المعطيات لتحديد أولويات التوظيف وتوجيه الاستراتيجيات الوظيفية بما يتماشى مع أهدافها واحتياجاتها.

7- تحليل ومناقشة الفرضيات

جدول رقم (10): يوضح علاقة بين متغير نوع الوظيفة مع السؤال هل تطبق الأوامر الشفوية في وقتها المناسب

المجموع	دائما	أحيانا	نادرا	التكرار	وظيفة إدارية
17	06	04	07	التكرار	% 100
% 100	% 35.3	% 23.5	% 41.2	النسبة	
07	01	00	06	التكرار	وظيفة مهنية
% 100	% 14.3	% 00	% 85.7	النسبة	
70	18	02	50	التكرار	ادارة عليا
% 100	% 25.7	% 02.9	% 71.4	النسبة	
94	25	06	63	التكرار	المجموع
% 100	% 26.6	% 06.4	% 67.0	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 26

يشير الجدول أعلاه إلى توزيع الإجابات على سؤال هل تطبق الأوامر الشفوية في وقتها المناسب بناءً على نوع الوظيفة في بلدية القرارة ولاية غردية يظهر اختلافات في الإدراك بين مختلف فئات الوظائف داخل بلدية، حيث أن نسبة 67% يرون هناك تطبيق الأوامر الشفوية نادراً ثم تليها نسبة 26.6% يرون ان تطبيق الأوامر الشفوية دائماً وتليها نسبة 06.4% التي تمثل أحياناً، ويفسر الاتجاه العام لإجابة المبحوثين ان بلدية القرارة بولاية غردية وبالتالي هناك تطبيق الأوامر الشفوية في وقتها المناسب.

اما فيما يخص الغفات والتي تمثل في العلاقة القائمة بين نوع الوظيفة تطبق الأوامر الشفوية في وقتها المناسب داخل البلدية كالتالي:

يمكن استخدام تطبيق الأوامر الشفوية في وقتها المناسب داخل البلدية بصفة نادراً. مما سبق يمكن القول أن هذا التوزيع يظهر اختلافات في الإدراك بين مختلف فئات الوظائف، وبالتالي

جدول رقم (11): يوضح علاقة بين متغير نوع الوظيفة مع السؤال هل تقدم لك المعلومات والأوامر الشفوية بالشكل المفصل والمناسب الذي يجعلك تؤدي واجبك على أكمل وجه

المجموع	إلى حد ما	لا	نعم		
17	08	01	08	النكرار	وظيفة إدارية
% 100	% 47.1	% 05.9	% 47.1	النسبة	
07	01	00	06	النكرار	وظيفة مهنية
% 100	% 14.3	% 00	% 85.7	النسبة	
70	17	04	49	النكرار	ادارة عليا
% 100	% 24.3	% 05.7	% 70.0	النسبة	
94	26	05	63	النكرار	المجموع
% 100	% 27.7	% 05.3	% 67.0	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss26

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه يبين توزيع الإجابات على سؤال هل تقدم لك المعلومات والأوامر الشفوية بالشكل المفصل والمناسب الذي يجعلك تؤدي واجبك على أكمل وجه بناءً على نوع الوظيفة في بلدية القرارة يظهر اختلافات بين مختلف فئات الوظائف داخل بلدية، حيث أن نسبة 67 % عند الإجابات أفراد بنعم، ثم تليها نسبة 27.7 % للأفراد الذين إجابتهم كانت إلى حد ما، وتليها نسبة 05.3 % التي تمثل أفراد المبحوثين بلا، ويفسر الاتجاه العام لإجابة المبحوثين ان الاتصال الشفهي فعال داخل بلدية القرارة بولاية حيث تقدم المعلومات والأوامر الشفوية بالشكل المفصل والمناسب الذي تسهل في تأدية مهام المختلفة .

اما فيما يخص الفئات والتي تمثل في العلاقة القائمة بين نوع الوظيفة تقدم لك المعلومات والأوامر الشفوية بالشكل المفصل والمناسب الذي يجعلك تؤدي واجبك على أكمل وجه كالتالي:

- فيما يتعلق بوظائف الإدارة، يظهر أن 47.1 % الإجابة بنعم من موظفي هذه الوظائف يرى أن مكان اختيار تطبيق الأوامر الشفوية داخل البلدية، بينما يلاحظ أن هناك 47.1 % يرون أنه من إجابة ب إلى حد ما ، وتليها نسبة التي تمثل الإجابة أفراد ب لا بنسبة 05.9 %، مما يشير إلى انخفاض استخدام فئة الإدارة العليا لعملية الاتصال الشفهي واستبداله بالمكتوب لتقييد جميع الأوامر والقرارات وتسجيلها وأرفقتها والرجوع إليها عند الحاجة.

- بالنسبة للوظائف المهنية، يظهر أن الإجابة بنعم داخل البلدية، وتليها نسبة 14.3 % الأفراد التي كانت إجابتهم إلى حد ما، ونجد لإجابة معدومة عند لا ، وهذا الاتصال الشفهي منتشر بين هذه الفئات أكثر من غيرها لأنها مهامها تقنية وتحتاج هذا النوع من الوظائف التواصل الشفهي أكثر من الاتصال الكتابي.

- بالنسبة لوظائف ادارة عليا، يظهر أن 70 % التي تمثل لإجابات أفراد العينة بنعم، وتليها اجابة التي تمثل 24.3 % إلى حد ما ، وفي الاخير نجد لا تقدر نسبة 05.7 %، هنا نستنتج أن والأوامر الشفوية بالشكل المفصل والمناسب الذي يجعلك تؤدي واجبك بصفة مقبولة في البلدية وهذه الفئة من المبحوثين تستخدم جميع أنواع الاتصال لتسهيل عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها داخل البلدية.

جدول رقم (12): يوضح علاقة بين متغير نوع الوظيفة مع السؤال هل تبلغ انشغالاتك ومشاكلك المهنية مع الإدارة العليا عن طريق اللقاءات المباشرة

المجموع	دائما	أحيانا	نادرا		
17	08	03	06	التكرار	وظيفة إدارية
% 100	% 47.1	% 17.6	% 35.3	النسبة	
07	01	00	06	التكرار	وظيفة مهنية
% 100	% 14.3	% 00	% 85.7	النسبة	
70	15	06	49	التكرار	ادارة عليا
% 100	% 21.4	% 08.6	% 70.0	النسبة	
94	24	09	61	التكرار	المجموع
% 100	% 25.5	% 09.6	% 64.9	النسبة	

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 26

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه يبين توزيع الإجابات على سؤال هل تبلغ انشغالاتك ومشاكلك المهنية مع الإدارة العليا عن طريق اللقاءات المباشرة بناءً على نوع الوظيفة في بلدية القرارة ولاية غرداية يظهر اختلافات بين مختلف فئات الوظائف داخل بلدية، حيث ان نسبة 64.9 % عند الإجابات أفراد نادرا، ثم تليها نسبة 25.5 % للأفراد الذين إجابتهم كانت دائما، وتليها نسبة 09.6 % التي تمثل أفراد المبحوثين أحيانا، ويفسر الاتجاه العام لـإجابة المبحوثين انخفاض هذا النوع من التواصل لحل المشكلات الشخصية والمهنية في بلدية القرارة.

اما فيما يخص الفئات والتي تتمثل في العلاقة القائمة بين نوع الوظيفة هل تبلغ انشغالاتك ومشاكلة المهنية مع الإدارة العليا عن طريق اللقاءات المباشرة كالتالي:

- فيما يتعلق بوظائف الإدارة، يظهر أن 47.1 % لـإجابة دائماً من موظفي هذه الوظائف يرى أن تبلغ انشغالاتك ومشكلة المهنية مع الإدارة العليا داخل البلدية، بينما يلاحظ أن هناك 35.3 % يرون أنه من إجابة بـنادراً ، وتليها نسبة التي تمثل الإجابة أفراد بـأحياناً بنسبة 17.6 %، مما يشير إلى هناك نسبة معتبرة من هذه الفئة تتواصل لحل المشكلات المهنية والشخصية .

- بالنسبة لوظائف المهنية، يظهر أن 85.7 % يرون أن الإجابة نادراً داخل البلدية، وتليها نسبة 14.3 % للأفراد التي كانت إجابتهم دائماً، ونجد لـإجابة معدومة عند أحياناً، وهذا يشير إلى أن هناك نقص التواصل بين هذه الفئات المهنية لحل المشاكل الوظيفية مما يعرقل سيرورة وفعالية آداء العمال المهنيين داخل بلدية القرارة.

مما سبق يمكن القول أن هذا التوزيع يظهر اختلافات في بين مختلف فئات الوظائف، وبالتالي يمكن استخدام تبلغ انشغالاتك ومشكلة المهنية مع الإدارة العليا عن طريق اللقاءات المباشرة بصفة مقبولة.

جدول رقم (13): يوضح علاقة بين متغير نوع الوظيفة مع السؤال عند تبلغيك لهذه الانشغالات والمشاكل كيف تقيم رد فعل الإدارة العليا في معالجتها

المجموع	بطء	متوسط	سريع		
17	09	02	06	التكرار	وظيفة إدارية
% 100	% 52.9	% 11.8	% 35.3	النسبة	
07	01	00	06	التكرار	وظيفة مهنية
% 100	% 14.3	% 00	% 85.7	النسبة	
70	16	04	52	التكرار	ادارة عليا
% 100	% 22.9	% 02.9	% 74.3	النسبة	
94	26	04	64	التكرار	المجموع
% 100	% 27.7	% 04.3	% 68.1	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 26

يبين لنا من خلال الجدول أعلاه يبين توزيع الإجابات على سؤال عند تبليغك لهذه الانشغالات والمشاكل كيف تقيم رد فعل الإدارة العليا في معالجتها بناءً على نوع الوظيفة في بلدية القرارة ولاية غرداية يظهر اختلافات في الإدراك بين مختلف فئات الوظائف داخل البلدية، حيث أن نسبة 68.1 % عند الإجابات سريع، ثم تليها نسبة 27.7 % الذين إجابتهم كانت بطئ، وتليها نسبة 04.3 % التي تمثل أفراد المبحوثين متوسط، ويفسر الاتجاه العام لإجابة المبحوثين أن ردة فعل الادارة سريع مما يعزز الاتصال الصاعد في بلدية غرداية.

اما فيما يخص الفئات والتي تمثل في العلاقة القائمة بين نوع الوظيفة عند تبليغك لهذه الانشغالات والمشاكل كيف تقيم رد فعل الإدارة العليا في معالجتها كالتالي :

- فيما يتعلق بوظائف الإدارة، يظهر أن 52.9 % لإجابة بطئ من موظفي هذه الوظائف يرى أن تبلغ انشغالاتك ومشكلة المهنية مع الإدارة العليا داخل البلدية، بينما يلاحظ أن هناك 35.3 % يرون أنه من الإجابة بـ سريعة، وهي نسبة منخفضة جداً مما يتضح لنا أن الاتصال بين الادارة والوظائف الأخرى غير فعال عند تبليغ الانشغالات والمشاكل ورد فعل الإدارة العليا في معالجتها تكون بصفة بطئ.
- بالنسبة لوظائف مهنية، نجد أن 85.7 % يرون أن الإجابة سريعة داخل البلدية، وتليها نسبة 14.3 % الافراد التي كانت إجابتهم بطئ، ونجد لإجابة معدومة عند متوسط، وهذا يشير إلى أن هناك اتصال فعال وسريع بين الموظفين والادارة العليا عند التبليغ الانشغالات والمشاكل كيف تقيم رد فعل الإدارة العليا في معالجتها بصفة مقبولة وسريعة في بعض الأقسام المهنية.

جدول رقم (14): يوضح علاقة بين متغير الجنس مع السؤال ما هو الأسلوب التحفيزي الذي تعتمده

الإدارة العليا في أداء مهامكم

المجموع	شكر وامتنان شفوي	شهادات شرفية كتابية	شهادات شرفية كترونية	النسبة	ذكر التكرار
64	12	00	52		
% 100	% 18.8	% 00.0	% 81.3		

30	07	01	22	النكرار	أنثى
% 100	% 23.7	% 03.3	% 73.3	النسبة	
94	19	01	74	النكرار	المجموع
% 100	% 20.2	% 01.1	% 78.7	النسبة	

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 26

يوضح الجدول أعلاه العلاقة بين متغير الجنس لدى موظفي بلدية القرارة بغرداية الأسلوب التحفيزي الذي تعتقده الإدراة العليا في أداء مهامكم لذا يمكن تحليل هذه البيانات كما يلي، نرى ان نسبة 78.7% يرون ان إجابة شهادات شرفية الكترونية التي يقدموها داخل بلدية عاليا وتليها نسبة 20.2% يرون ان إجابة التي يقدموها شكر وامتنان شفوي وفي الاخير نسبة 01.1% يرون ان إجابة افراد العينة ادائكم عن تنفيذ هذه الأوامر التي يقدموها شهادات شرفية كتابية، ويفسر الاتجاه العام بشكل نسبي عن تنفيذ الأسلوب التحفيزي الذي تعتمده الإدراة العليا في أداء مهامكم البلدية بولاية غرداية تكون شهادات شرفية الكترونية.

اما فيما يخص الفئات التي تمثل في العلاقة القائمة بين متغير الجنس و الأسلوب التحفيزي الذي تعتمده الإدراة العليا في أداء مهامكم فهي كالتالي :

- نلاحظ أن 81.3% من الموظفين الذكور يقدمون شهادات شرفية الكترونية من تنفيذ هذه الاسلوب التحفيزية داخل البلدية، في حين يبلغ 18.8% منهم من إجابة افراد العينة شكر وامتنان شفوي ، في الاخير نجد 00 % انعدم عند شهادات شرفية كتابية، يظهر الأسلوب التحفيزي الذي تعتمده الإدراة العليا في أداء المهام داخل البلدية الشهادات الإلكترونية.

- يبين الجدول كذلك أن 73.3% من الموظفات الإناث من إجابات الخاص بهم كانت عند شهادات شرفية الكترونية، بينما يبلغ 23.3% منه من اجابات الموظفات عند شكر وامتنان شفوي، ونجد النسبة 03.3% من اجابات عند شهادات شرفية وكتابية، مما يعزز الأسلوب التحفيزي الذي تعتمده الادارة العليا داخل البلدية مهما كان جنس الموظف.

جدول رقم (15): يوضح علاقة بين متغير الجنس مع السؤال هل يشجعك الاتصال الشفهي واللقاءات اليومية مع زملاء العمل على أداء مهامكم الوظيفية

المجموع	نادرا	أحيانا	دائما		
64	49	02	13	التكرار	ذكر
% 100	% 76.6	% 03.1	% 20.3	النسبة	
30	07	00	07	التكرار	أنثى
% 100	% 23.7	% 00	% 23.3	النسبة	
94	72	02	20	التكرار	المجموع
% 100	% 76.6	% 02.1	% 21.3	النسبة	

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 26

يبين لنا الجدول أعلاه العلاقة بين متغير الجنس لدى موظفي بلدية القرارة بغرداية هل يشجعك الاتصال الشفهي واللقاءات اليومية مع زملاء العمل على أداء مهامكم الوظيفية لذا يمكن تحليل هذه البيانات كما يلي، نجد في المرتبة الأولى نسبة 76.6% من إجابة أفراد العينة المبحوثة وكانت نادرا وتنتها في المرتبة الثانية إجابة دائما بنسبة 21.3%， وفي حين نجد المرتبة الاخير وكانت من إجابة افراد العينة دائما بنسبة تقدر 02.1%，

اما فيما يخص الفئات التي تمثل في العلاقة القائمة بين متغير الجنس يشجعك الاتصال الشفهي واللقاءات اليومية مع زملاء العمل على أداء مهامكم الوظيفية فهي كالتالي :

- نلاحظ أن 76.6% من الموظفين الذكور الذين كانت إجابتهم بنادرا، في حين يبلغ 20.3% منهم من إجابة افراد العينة إجابة دائما، في الاخير نجد 03.1% التي تمثل إجابة من أفراد بأحيانا، ومنه نستنتج ان فئة الذكور إجابات كانت نادرا وهذا يعني عدم الاهتمام اللقاءات اليومية مع الزملاء لدى الذكور أو تكون لقاءات غير مهنية خارج اطار المؤسسة.

- يبين الجدول كذلك أن 76.7 % من الموظفات الإناث من إجابات الخاص بهم فكانت عند إجابة نادرا، بينما يبلغ 23.3% منه من اجابات الموظفات عند دائما، ونجد أيضا النسبة 00% من اجابات عند أحيانا منعدمة، وهذا يدل أن الاتصال الشفهي واللقاءات اليومية نادرا ما تكون داخل البلدية بين فئة الإناث لأنهن لا يعتبرن هذه اللقاءات اليومية غير مشجعة ومجدية .
يبدو أن هناك توازنا بين الجنسين في يشجعك الاتصال الشفهي واللقاءات اليومية مع زملاء العمل على أداء مهامكم الوظيفية عند إجابات من طرف كل من الذكور وإناث نجدها عند نادرا للقاءات اليومية في البلدية القرارة بولاية غردية.

جدول رقم (16): يوضح علاقة بين متغير الجنس مع السؤال هل تقوم الإدارة العليا بدعوك لحضور

الاجتماعات المهمة داخل البلدية

المجموع	نادرا	أحيانا	دائما		
64	46	04	14	النكرار	ذكر
% 100	% 71.9	% 06.3	% 21.9	النسبة	
30	22	01	07	النكرار	أنثى
% 100	% 73.3	% 03.3	% 23.3	النسبة	
94	72	02	20	النكرار	المجموع
% 100	% 72.3	% 05.3	% 22.3	النسبة	

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 26

يبين لنا الجدول أعلاه العلاقة بين متغير الجنس لدى موظفي بلدية القرارة بغرداية هل تقوم الإدارة العليا بدعوك لحضور الاجتماعات المهمة داخل البلدية، لذا يمكن تحليل هذه البيانات كما يلي، نجد في المرتبة الأولى نسبة 72.3% من إجابة أفراد العينة المبحوثة وكانت نادرا وتليها في المرتبة الثانية إجابة دائما بنسبة 22.3%， وفي حين نجد المرتبة الاخير وكانت من إجابة افراد العينة نادرا بنسبة تقدر 05.3%

اما فيما يخص الفئات التي تتمثل في العلاقة القائمة بين متغير الجنس تقوم الإدارة العليا بدعوك لحضور الاجتماعات المهمة داخل البلدية فهي كالتالي :

نلاحظ أن 71.9 % من الموظفين الذكور الذين كانت إجابتهم بنادرا، في حين يبلغ 21.9 % منهم من إجابة افراد العينة إجابة دائما، في الاخير نجد 06.3 % التي تمثل إجابة من افراد بأحيانا، ومنه نستنتج ان فئة الذكور إجابات كانت من طرف نادرا.

- يبين الجدول كذلك أن 73.3 % من الموظفات الإناث من إجابات الخاص بهم فكانت عند إجابة نادرا، بينما يبلغ 23.3 % منه من اجابات الموظفات عند دائما، ونجد أيضا النسبة 03.3 % من اجابات عند أحيانا ، وهذا يدل أن الاتصال الشفهي واللقاءات اليومية نادرا ما تكون داخل البلدية. يبدو أن هناك توازنا بين الجنسين في تقوم الإدارة العليا بدعوك لحضور الاجتماعات المهمة داخل البلدية عند إجابات من طرف كل من الذكور وإناث نجدها عند نادرا لحضور الاجتماعات المهمة في البلدية القرارة بولاية غردية.

جدول رقم (17): يوضح علاقة بين متغير الجنس مع السؤال هل تقوم الإدارة العليا باستشارتك في الاجتماعات

المجموع	نادرا	أحيانا	دائما		
64	41	02	21	النكر	ذكر
% 100	% 64.1	% 03.1	% 32.8	النسبة	
30	20	02	08	النكر	أنثى
% 100	% 66.7	% 06.7	% 26.7	النسبة	
94	61	04	29	النكر	المجموع
% 100	% 64.9	% 04.3	% 30.9	النسبة	

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss26

يبين لنا الجدول أعلاه العلاقة بين متغير الجنس لدى موظفي بلدية القرارة بغرداية تقوم الإدراة العليا باستشارتك في الاجتماعات، لذا يمكن تحليل هذه البيانات كما يلي، نجد في المرتبة الأولى نسبة 64.9% من إجابة أفراد العينة المبحوثة وكانت نادراً ما تستشار في الاجتماعات، وتليها في المرتبة الثانية إجابة دائماً ما تستشار في الاجتماعات بنسبة 30.9%， وفي حين نجد المرتبة الاخير فكانت من إجابة افراد العينة نادراً تستشار في الاجتماعات بنسبة تقدر 04.3%， ومنه نستنتج أن الإدراة العليا نادراً ما تستشير الموظفين في الاجتماعات الرسمية، وذلك راجع لاختلافات السياسية داخل البلدية حيث مركبة القرار ممثلة في رئيس المجلس الشعبي البدوي فقط.

أما فيما يخص الفئات التي تمثل في العلاقة القائمة بين متغير الجنس مع قيام الإدراة العليا باستشارة الموظفين في الاجتماعات فهي كالتالي :

- نلاحظ أن 64.1% من الموظفين الذكور الذين كانت إجابتهم بنادراً، في حين يبلغ 32.8% منهم من إجابة افراد العينة إجابة وكانت دائماً، في الاخير نجد 03.1% التي تمثل إجابة من أفراد بأحياناً، ومنه نستنتج ان فئة الذكور نادراً ما تستشيرها الادارة لأنها تعسفية ونظام الاتصال الشفهي فيها غير فعال مما يعرقل السير الحسن للمرفق العمومي.
- يبين الجدول كذلك أن 66.7% من الموظفات الإناث من إجابات الخاص بهم وكانت عند إجابة نادراً، بينما يبلغ 26.7% منه من اجابات الموظفات عند دائماً، ونجد أيضاً النسبة 06.7% من اجابات عند أحياناً، وهذا يدل أن الإدراة العليا لم تقم باستشارة الإناث في الاجتماعات إلا في بعض الحالات الطارئة، وهو ما يعكس مركبة صنع القرار ما داخل البلدية.

جدول رقم (18): يوضح علاقة بين متغير السن مع السؤال قيام الإدراة العليا باشراف العمال الحاضرين في الندوات والاجتماعات في عملية اتخاذ القرارات.

المجموع	نادراً	أحياناً	دائماً	النسبة	من 19 إلى 30 سنة
11	09	00	02	النكرار	
% 100	% 81.8	% 00	% 18.2		
29	21	02	06	النكرار	

% 100	% 72.4	% 06.9	% 20.7	النسبة	من 31 إلى 40 سنة
39	31	02	06	التكرار	من 41 إلى 50 سنة
% 100	% 79.5	% 05.1	% 15.4	النسبة	
15	09	01	05	التكرار	من 50 فما فوق
% 100	% 60	% 06.7	% 33.3	النسبة	
94	70	05	19	التكرار	المجموع
% 100	% 74.5	% 05.3	% 20.2	النسبة	

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 26

وضح الجدول أعلاه أن نتائج الاستبيان توضح العلاقة بين متغير السن لدى هل تقوم الإدارة العليا باشراك العمال الحاضرين في الندوات والاجتماعات في عملية اتخاذ القرارات، يمكن تحليل هذه البيانات كما يلي، حيث نجد اجابات نادرا ما شرك الموظفين في صناعة القرار في المرتبة الأولى التي تقدر نسبة 74.5 %، وفي المرتبة الثانية نجد أن نسبة 20.2 % لصالح دائما ما شركهم في صناعة القرار ، وتليها في المرتبة الأخيرة نسبة 05.3 % التي تمثل أحيانا ما شركهم في صناعة القرار .

أما فيما يخص الفئات التي تمثل في العلاقة القائمة بين متغير السن و هل تقوم الإدارة العليا باشراك العمال الحاضرين في الندوات والاجتماعات في عملية اتخاذ القرارات فهي كالتالي :

- **الفئة العمرية من 19 إلى 30 سنة:** يبين التحليل أن 81.8 % من الموظفين في هذه الفئة العمرية الذي كانت لإجابتهم نادرا في المرتبة الأولى، وتليها في المرتبة الثانية لإجابات التي كانت دائما بنسبة 18.2 %، وفي حين نجد أن إجابتهم أحيانا بنسبة تقدر 00 %، ومنه نجد أن في هذه الفئة نادرا ما تكون هناك الإدارة العليا باشراك فئة الشباب الموظفين حديثا في الندوات والاجتماعات.

- **الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة:** يلاحظ أن 72.4 % التي كانت إجابتهم نادرا في المرتبة الأولى، بينما نجد في المرتبة الثانية التي تقدر بنسبة 20.7 % عند الذين إجابات دائما، ونجد أيضا في المرتبة الأخيرة بالنسبة 06.9 % للإجابات التي كانت أحيانا، وهذا يُظهر هذا التقييم الإدارة العليا باشراك

العمال الحاضرين في الندوات والاجتماعات بشكل نادر نسبياً وهي أقل من فئة الشباب الموظفين حديثاً في البلديّة.

من خلال ما سبق يتضح أن الموظفين لدى البلدية القرارة في الفئة العمرية من 19 إلى 30 سنة ومن 41 إلى 50 سنة) مهما اختلفت فئاتهم العمرية فإن الإدارة لا عملية اتخاذ القرار في الندوات والاجتماعات بشكل نادراً ومنه نستنتج أن الادارة في البلدية هي التي تعرقل عملية الاتصال الشفهي داخل البلدية وهو ما ينعكس سلباً على الأداء الوظيفي للعمال.

**جدول رقم (19): يوضح علاقة بين متغير السن مع السؤال هل تعتمد الإدارة العليا على المشاورات
الشفهية قبل اتخاذ القرارات الإدارية**

المجموع	إلى حد ما	لا	نعم		
11	02	00	09	التكرار	من 19 إلى 30 سنة
% 100	% 18.2	% 00	% 81.8	النسبة	
29	09	02	18	التكرار	من 31 إلى 40 سنة
% 100	% 31.0	% 06.9	% 62.1	النسبة	
39	09	02	28	التكرار	من 41 إلى 50 سنة
% 100	% 23.1	% 05.1	% 71.8	النسبة	
15	01	02	12	التكرار	من 50 فما فوق
% 100	% 06.7	% 13.3	% 80.0	النسبة	
94	21	06	67	النسبة	المجموع
% 100	% 22.3	% 06.4	% 71.3	النسبة	

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على مخرجات spss26

وضع الجدول أعلاه أن نتائج الاستبيان توضح العلاقة بين متغير السن مع اعتماد الإدارة العليا على المشاورات الشفهية قبل اتخاذ القرارات الإدارية، ويمكن تحليل هذه البيانات كما يلي، حيث نجد اجابات بنعم في المرتبة الأولى التي تقدر نسبة 71.3 %، وفي المرتبة الثانية نجد أن نسبة 16.0 % لصلاح إلى حد ما، وتليها في المرتبة الأخيرة نسبة 06.4 % التي تمثل لا ومنه نستنتج أن الاتصال الشفهي هو العنصر القائم في عملية اتخاذ القرارات أكثر من الاتصال الكتابي لأن القرارات في البلدية تعتبر قرارات مصريرية ولهذا تحتاج إلى التواصل الشخصي مع الموظفين أجل تنفيذها.

جدول رقم (20): يوضح علاقة بين متغير السن مع السؤال هل يساعدك الاتصال الشفهي في إقناع زملائك أو رؤسائك بمقترحاتك

المجموع	لا	نعم		
11	02	09	النكرار	من 19 إلى 30 سنة
% 100	% 18.2	% 81.8	النسبة	
29	09	20	النكرار	من 31 إلى 40 سنة
% 100	% 31.0	% 69.0	النسبة	
39	08	31	النكرار	من 41 إلى 50 سنة
% 100	% 20.5	% 79.5	النسبة	
15	02	13	النكرار	من 50 فما فوق
% 100	% 13.3	% 86.7	النسبة	
94	21	73	النكرار	المجموع
% 100	% 22.3	% 77.7	النسبة	

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 26

وضح الجدول أعلاه أن نتائج الاستبيان توضح العلاقة بين متغير السن لدى هل يساعدك الاتصال الشفهي في إقناع زملائك أو رؤسائك بمقترحاتك، ويمكن تحليل هذه البيانات كما يلي، حيث نجد اجابات بنعم في المرتبة الأولى التي تقدر نسبة 77.7 %، وفي المرتبة الثانية نجد أن نسبة 22.3 % لصالح لا ومنه نستنتج أن الاتصال الشفهي عنصر فعال في إقناع الآخرين بالمقترنات حول العمل أكثر من الاتصال الكتابي.

اما فيما يخص الفئات التي تمثل في العلاقة القائمة بين متغير السن هل يساعدك الاتصال الشفهي في إقناع زملائك أو رؤسائك بمقترحاتك فهي كالتالي :

- **الفئة العمرية من 19 إلى 30 سنة:** يبين التحليل أن 81.8 % من الموظفين في هذه الفئة العمرية الذي كانت لإجابتهم بنعم في المرتبة الأولى، وتليها في المرتبة الثانية لإجابات التي كانت لا بنسبة 18.2 %، ومنه نجد أن في هذه الفئة من الشباب تعتمد الاتصال الشفهي في إقناع زملائك ورؤسائك بمقترنات العمل من أجل اثبات الذات والاشتراك في عملية اتخاذ القرارات.

- **الفئة العمرية من 50 سنة فما فوق:** يظهر التحليل أن 86.7 % كل من إجابات التي كانت بنعم في المرتبة الأولى في هذه الفئة العمرية، بينما نجد النسبة 13.3 % الذي كانت إجابتهم لا في المرتبة الثانية، وهذا يبيو أن الموظفين في هذه الفئة العمرية يظهرون الاتصال الشفهي في إقناع زملائك أو رؤسائك بمقترناتك بشكل أكبر من فئة الشباب وهو ما يعكس حرص الكبار على عملية إقناع الآخرين داخل البلدية لأن صوتهم مسموع في أغلب الأحيان بحكم الخبرة والتجربة المهنية. العمرية.

- **تحليل الفرضية الثالثة:** مساهمة الاتصال الإلكتروني في تطوير الأداء التقني للعاملين ببلدية القرارة جدول رقم (21): يوضح علاقة بين متغير المستوى التعليمي مع السؤال تعتمد البلدية على في توزيع

المهام بين العمال واطلاعهم بمختلف المستجدات

المجموع	فيسبوك	الهاتف	البريد الإلكتروني		
03	00	00	03	التكرار	ابتدائي
% 100	% 00.0	% 00.0	% 100	النسبة	

15	06	00	09	التكرار	متوسط
% 100	% 41.0	% 00.0	% 60.0	النسبة	
35	10	01	24	التكرار	ثانوي
% 100	% 28.6	% 02.9	% 68.6	النسبة	
41	13	00	12	التكرار	جامعي
% 100	% 31.7	% 00.0	% 68.3	النسبة	
94	29	01	64	التكرار	المجموع
% 100	% 30.9	% 01.1	% 68.1	النسبة	

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 26

وضح الجدول أعلاه أن نتائج الاستبيان توضح العلاقة بين متغير المستوى التعليمي مع اعتمد البلدية على في توزيع المهام بين العمال واطلاعهم بمختلف المستجدات الإدارية، ويمكن تحليل هذه البيانات كما يلي، حيث نجد اجابات البريد الالكتروني في المرتبة الأولى التي تقدر نسبة 68.1 %، وفي المرتبة الثانية نجد أن نسبة 16.0 % لصلاح الفيسابوك، وتليها في المرتبة الأخيرة نسبة 06.4 % التي تمثل الهاتف وهذا لأن معظم الادارات الجزائرية تعتمد على البريد الالكتروني في ايصال المعلومات لأنها يعتبر طريقة سهلة وسريعة ويقوم ب تخزين الرسائل والمعلومات والعودة اليها واسترجاعها عند الحاجة.

اما فيما يخص الفئات التي تمثل في العلاقة القائمة بين متغير السن هل تعتمد البلدية على في توزيع المهام بين العمال واطلاعهم بمختلف المستجدات الإدارية فهي كالتالي :

- بالنسبة ابتدائي: يبين التحليل أن 100% من الموظفين في هذه الفئة التعليمي الذي كانت لإجابتهم البريد الالكتروني في المرتبة الأولى، وتليها لإجابات الهاتف والفيسبوك معدومة ، وفي حين نجد أن منه نجد أن في هذه الفئة تعتمد بنسبة 100% للبريد الالكتروني لأنها لا تجيد استخدام الفيس بوك.

- بالنسبة المتوسط: يلاحظ أن 60.0 % التي كانت إجابتهم البريد الإلكتروني في المرتبة الأولى، بينما نجد في المرتبة الثانية التي تقدر بنسبة 40. % عند الذين إجابات الفيسبوك، ونجد أيضاً في المرتبة الأخيرة بالنسبة 00.0 % للإجابات التي كانت للهاتف، وهذا يُظهر في هذه الفئة من المستوى التعليمي تزاوج استخدامها الفيس بوك من جانب البريد الإلكتروني لأنها تجيد القراءة والكتابة مما يساعدها على استخدام التكنولوجيا.

- بالنسبة لثانوي: يلاحظ أن 68.6 % التي كانت إجابتهم البريد الإلكتروني من الموظفين في هذه الفئة التعليمي في المرتبة الأولى، بينما نجد في المرتبة الثانية 28.6 % عند الذين إجابات الفيسبوك، وتليها أيضاً في المرتبة الأخيرة بالنسبة 02.9 % للإجابات التي كانت الهاتف، وهذا يستنتاج أن هناك البريد الإلكتروني والفيسبوك في المعاملات لهذه الفئة من المستوى الثانوي .

- بالنسبة لجامعي: يظهر التحليل أن 68.3 % كل من إجابات التي كانت للبريد الإلكتروني في المرتبة الأولى في هذه الفئة التعليمي، بينما نجد النسبة 31.7 % الذي كانت إجابتهم الفيسبوك في المرتبة الثانية، ونجد في المرتبة الأخيرة للهاتف بنسبة 00.0 %، وهذا يbedo أن الموظفين في هذه الفئة العمرية يجيدون استخدام تكنولوجيا الاتصال مما يساعدهم في استخدام جميع تطبيقات التواصل البريد إلا انهم معظمهم يعتمدون على البريد الإلكتروني هو أساس المعاملات الإدارية.

من خلال ما سبق يتضح أن الموظفين لدى البلدية القرارة تعتمد على في توزيع المهام بين العمال وأطلاعهم بمختلف المستجدات لإدارية على البريد الإلكتروني ويعتبر هو أساس في الرقمنة وتسهيل التواصل بين العمال والموظفين دون تنقل إلى أماكن أخرى.

جدول رقم (22): يوضح علاقة بين متغير المستوى التعليمي مع السؤال هل يساهم الاتصال الإلكتروني والمعلومات الإلكترونية التي تصل عبر مختلف وسائل الاتصال في حل المشكلات الوظيفية في وقتها

المجموع	دائما	أحيانا	نادرًا		
03	00	00	03	التكرار	ابتدائي
% 100	% 00.0	% 00.0	% 100	النسبة	
15	04	00	11	التكرار	متوسط

% 100	% 26.7	% 00.0	% 73.3	النسبة	
35	10	00	25	النسبة	ثانوي
% 100	% 28.6	% 00.0	% 71.4	النسبة	
41	17	02	22	النسبة	جامي
% 100	% 41.5	% 04.9	% 53.7	النسبة	
94	31	02	61	النسبة	المجموع
% 100	% 33.0	% 02.1	% 64.9	النسبة	

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 26

يوضح الجدول أعلاه أن نتائج الاستبيان توضح العلاقة بين متغير المستوى التعليمي مع مساهمة الاتصال الإلكتروني والمعلومات الإلكترونية التي تصل عبر مختلف وسائل الاتصال في حل المشكلات الوظيفية في وقتها، ويمكن تحليل هذه البيانات كما يلي، حيث نجد اجابات نادرا في المرتبة الأولى التي تقدر نسبة 64.9 %، وفي المرتبة الثانية نجد أن نسبة 33.0 % لصلاح دائما، وتليها في المرتبة الأخيرة نسبة 02.1 % التي تمثل أحيانا ومنه نستنتج أن موظفي بلدية القرارة لا يعتمدون كليا الاتصال الإلكتروني وحده بل يستخدمونه كمل إلى الاتصال الشفهي والكتابي.

اما فيما يخص الفئات التي تمثل في العلاقة القائمة بين متغير السن هل يساهم الاتصال الإلكتروني والمعلومات الإلكترونية التي تصل عبر مختلف وسائل الاتصال في حل المشكلات الوظيفية في وقتها فهـي كالاتـي :

- بالنسبة ابتدائي: يبين التحليل أن 100% من الموظفين في هذه الفئة التعليمي الذي كانت لإجابتهم نادرا في المرتبة الأولى، وتليها لإجابات دائما واحيانا معدومة ، وفي حين نجد أن ومنه نجد أن في هذه الفئة تعتمد بنسبة 100% بشكل نادرا وهذا مؤشر على عدم الاعتماد على الاتصال الإلكتروني لهذه الفئة لأنها لا تجيد استخدامه.

- بالنسبة المتوسط: يلاحظ أن 73.3 % التي كانت إجابتهم نادرا في المرتبة الأولى، بينما نجد في المرتبة الثانية التي تقدر بنسبة 26.7 % عند الذين إجابات دائما، ونجد أيضا في المرتبة الأخيرة بالنسبة 00.0 % للإجابات التي كانت أحيانا، وهذا يُظهر في هذه الفئة من المستوى التعليمي تعتمد ولو جزئيا على الاتصال الإلكتروني داخل البلدية .

من خلال ما سبق يتضح أن الموظفين لدى البلدية القرارة ولاية غردية تعتمد نادرا في وسائل الاتصال في حل المشكلات الوظيفية في معاملات لإدارية.

جدول رقم (23): يوضح علاقة بين متغير المستوى التعليمي مع السؤال هل تقوم الإدارة العليا بمتابعة ومعرفة آخر المستجدات حول عملكم عن طريق الاتصالات الهاتفية

المجموع	دائما	أحيانا	نادرا	التكرار	النسبة	ابتدائي
03	00	00	03	التكرار	% 100	ابتدائي
% 100	% 00.0	% 00.0	% 100	النسبة		
15	01	00	14	التكرار	% 100	متوسط
% 100	% 06.7	% 00.0	% 93.3	النسبة		
35	09	01	25	التكرار	% 100	ثانوي
% 100	% 25.7	% 02.9	% 71.4	النسبة		
41	12	02	27	التكرار	% 100	جامعي
% 100	% 29.3	% 04.9	% 65.9	النسبة		
94	31	02	69	التكرار	% 100	المجموع
% 100	% 23.4	% 03.2	% 73.4	النسبة		

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 26

يبين لنا الجدول أعلاه أن نتائج الاستبيان توضح العلاقة بين متغير المستوى التعليمي مع قيام الإدارة العليا بمتابعة ومعرفة آخر المستجدات حول عملكم عن طريق الاتصالات الهاتفية، ويمكن تحليل هذه البيانات كما يلي، حيث نجد اجابات نادرا في المرتبة الأولى التي تقدر نسبة 73.4 %، وفي المرتبة الثانية نجد أن نسبة 23.4 % لصلاح دائماً، وتليها في المرتبة الأخيرة نسبة 03.2 % التي تمثل أحياناً ومنه نستنتج أن متابعة الإدارة للعمال عبر الاتصال الهاتفي موجودة داخل البلدية لكن بنسبة ضعيفة وهذا يعود للعدد الكبير من الموظفين في بلدية القرارة فلا يمكن لها تغطية جميع العامل عبر الهاتف لذلك تلجأ إلى أنواع الاتصال أخرى .

اما فيما يخص الفئات التي تمثل في العلاقة القائمة بين متغير السن هل تقوم الإدارة العليا بمتابعة ومعرفة آخر المستجدات حول عملكم عن طريق الاتصالات الهاتفية فهي كالتالي :

- **بالنسبة ابتدائي:** يبين التحليل أن 100% من الموظفين في هذه الفئة التعليمي الذي كانت لإجابتهم نادرا في المرتبة الأولى، وتليها لـإجابات دائماً واحياناً معروفة ، وفي حين نجد أن ومنه نجد أن في هذه الفئة تعتمد بنسبة 100% بشكل نادرا على الهاتف .

- **بالنسبة لجامعي:** يظهر التحليل أن 65.9 % كل من إجابات التي كانت نادرا في المرتبة الأولى في هذه الفئة التعليمي، بينما نجد النسبة 29.3 % الذي كانت إجابتهم دائماً في المرتبة الثانية، ونجد في المرتبة الأخيرة أحياناً بنسبة 04.9 %، وهذا يبدو أن نسبة معتبر من الموظفين في هذه الفئة من المستوى التعليمي تقوم الإدارة العليا بمتابعتهم ومعرفة آخر المستجدات حول عملكم عن طريقة الاتصالات الهاتفية لأنها فئة متعلمة ومتقدمة ويرجع هذا لطبيعة عملها الإداري أو التقني.

من خلال ما سبق يتضح أن الموظفين لدى بلدية القرارة نادراً الإدارة العليا ما تعتمد متابعتهم ومعرفة آخر المستجدات حول عملكم عن طريقة الاتصالات الهاتفية.

جدول رقم (24): يوضح علاقة بين متغير المستوى التعليمي مع السؤال هل تساعدك استخدام

الانترنت والبريد الإلكتروني على حل المشاكل المهنية في وقت سريع

المجموع	دائما	أحيانا	نادرا		
03	00	00	03	النكرار	ابتدائي
% 100	% 00.0	% 00.0	% 100	النسبة	

15	01	02	12	النكرار	متوسط
% 100	% 06.7	% 13.3	% 80.0	النسبة	
35	06	03	26	النكرار	ثانوي
% 100	% 17.1	% 08.6	% 74.3	النسبة	
41	08	06	27	النكرار	جامعي
% 100	% 19.5	% 14.6	% 65.9	النسبة	
94	15	11	68	النكرار	المجموع
% 100	% 16.0	% 11.7	% 72.3	النسبة	

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 26

يبين لنا الجدول أعلاه أن نتائج الاستبيان توضح العلاقة بين متغير المستوى التعليمي مع استخدام الانترنت والبريد الالكتروني على حل المشاكل المهنية في وقت سريع، ويمكن تحليل هذه البيانات كما يلي، حيث نجد اجابات نادرا في المرتبة الأولى التي تقدر نسبة 72.3 %، وفي المرتبة الثانية نجد أن نسبة 16.0 % لصلاح دائما، وتليها في المرتبة الأخيرة نسبة 11.7 % التي تمثل أحيانا ومنه نستنتج أن معظم أفراد العينة لا يستخدمون الانترنت في حل المشكلات ويرجع هذا لمشكل تدفق الانترنت الضعيف في بادية القرارة ونسبة ضئيلة فقط تستخدم الهواتف الشخصية المرتبطة بالانترنت.

اما فيما يخص الفئات التي تتمثل في العلاقة القائمة بين متغير السن هل تساعدك استخدام الانترنت والبريد الالكتروني على حل المشاكل المهنية في وقت سريع فهي كالتالي :

- **بالنسبة ابتدائي:** يبين التحليل أن 100% من الموظفين في هذه الفئة التعليمي الذي كانت لإجابتهم نادرا في المرتبة الأولى، وتليها لإجابات دائما واحيانا معدومة ، وفي حين نجد أن ومنه نجد أن في هذه الفئة تعتمد بنسبة 100% بشكل نادرا وهذا راجع الى أن هذه الفئة لا تجيد استخدام الانترنت.

- **بالنسبة لجامعي:** يظهر التحليل أن 65.9 % كل من إجابات التي كانت نادرا في المرتبة الأولى في هذه الفئة التعليمي، بينما نجد النسبة 19.5 % الذي كانت إجابتهم دائما في المرتبة الثانية، ومنه

نستنتج أن نسبة معتبرة من فئة الجامعيين يستخدمون الانترنت داخل البلدية وهي ضعيفة نوعاً ما وهذا راجع لعدم وجود تدفق عالي داخل البلدية.

من خلال ما سبق يتضح أن الموظفين لدى البلدية القراءة ولایة غردایة تعتمد استخدام الانترنت والبريد الالكتروني على حل المشاكل المهنية في وقت سريع نادراً.

جدول رقم (25): يوضح علاقة بين متغير نوع الوظيفة مع السؤال هل يساعد استخدام البريد الالكتروني في التواصل الفعال مع زملاء العمل

المجموع	دائما	أحيانا	نادرا	التكرار	وظيفة إدارية
17	08	00	09	التكرار	وظيفة إدارية
% 100	% 47.1	% 00.0	% 52.9	النسبة	
07	01	00	06	التكرار	وظيفة مهنية
% 100	% 14.3	% 00	% 85.7	النسبة	
70	11	07	52	التكرار	ادارة عليا
% 100	% 15.7	% 10.0	% 74.3	النسبة	
94	25	07	67	التكرار	المجموع
% 100	% 21.3	% 07.4	% 71.3	النسبة	

المصدر : من إعداد الطالبة ببناء على مخرجات spss 26

يشير الجدول أعلاه إلى توزيع الإجابات مع سؤال استخدام البريد الإلكتروني في التواصل الفعال مع زملاء العمل بين مختلف فئات الوظائف داخل بلدية، حيث أن نسبة 71.3% نادراً ثم تليها نسبة 21.3% يرون أن دائماً وتليها نسبة 0.7.4% التي تمثل أحياناً، ويفسر الاتجاه العام لإجابة المبحوثين أن بلدية القراءة بولاية غردایة وبالتالي استخدام البريد الإلكتروني في التواصل الفعال مع زملاء العمل هو ضعيف نسبياً لأنها بلدية غير مجهزة بالเทคโนโลยيا الحديثة ولا زالت تستخدم الطرق التقليدية في الاتصال كالراسلات الورقية والأوامر الشفوية والتقارير وغيرها.

اما فيما يخص الفئات والتي تمثل في العلاقة القائمة بين نوع الوظيفة هل يساعد استخدام البريد الالكتروني في التواصل الفعال مع زملاء العمل كالتالي:

فيما يتعلق بوظائف الإدارة، يظهر أن 52.9 % لإجابة نادرا من موظفي هذه الوظائف ، بينما يلاحظ أن هناك 47.1 % يرونها من إجابة ب دائم، وتليها نسبة التي تمثل الإجابة أفراد أحيانا بنسبة 23.5 ، وهذا يشير إلى أن نسبة معتبرة من فئة الإداريين يستخدمون البريد الإلكتروني في التواصل الفعال مع زملاء العمل الأقسام المهنية.

بالنسبة لوظائف مهنية، يظهر أن 85.7% يرون أن الإجابة نادراً داخل البلدية، وتليها نسبة 14.3% ونجد لـإجابة معروفة عند أحياناً، وهذا يشير إلى أن نسبة معتبرة من فئة المهنيين لا يحيدون استخدام البريد الإلكتروني في التواصل مع زملاء العمل الأقسام المهنية ولا يعتمدون عليه لأن مهامهم التنظيف والتشجير والحراسةالخ.

يمكن استخدام البريد الإلكتروني في التواصل الفعال مع زملاء العمل داخل البلدية بصفة نادراً. مما سبق يمكن القول أن هذا التوزيع يظهر اختلافات في الإدراك بين مختلف فئات الوظائف، وبالتالي

جدول رقم (26): يوضح علاقة بين متغير الجنس مع السؤال عند ارسالك لرسالة الكترونية أو مكالمة هاتفية تخص العمل تكون استجابة للمسؤول المباشر

المجموع	بشكل فوري	بعد فترة قصيرة	بعد فترة طويلة		
64	14	03	47	النكر	ذكر
% 100	% 21.9	% 04.7	% 73.4	النسبة	
30	09	01	20	النكر	أنثى
% 100	% 30.0	% 03.3	% 66.7	النسبة	
94	23	04	67	النكر	المجموع
% 100	% 24.5	% 04.3	% 71.3	النسبة	

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 26

يبين لنا الجدول أعلاه العلاقة بين متغير الجنس لدى موظفي بلدية القرارة بغرداية مع ارسال رسالة الكترونية أو مكالمة هاتفية تخص العمل تكون استجابة للمسؤول المباشر، لذا يمكن تحليل هذه البيانات كما يلي، نجد في المرتبة الأولى نسبة 71.3 % من إجابة أفراد العينة المبحوثة كانت بعد فترة طويلة وتليها في المرتبة الثانية إجابة بشكل فوري بنسبة 24.5 %، وفي حين نجد المرتبة الاخير كانت من إجابة افراد العينة بعد فترة قصيرة بنسبة تقدر 04.3 %، ومنه نستنتج أن الرسالة الكترونية أو مكالمة هاتفية تخص العمل تكون استجابة للمسؤول المباشر تعالج في فترة طويلة ويعود هذا لكم الكبير للعمال داخل البلدية ولانشغالات لإدارة العليا الكثيرة بمسؤوليات خارجية تخص المواطنين لهذا تكون الاستجابة بطيئة نوعا ما.

اما فيما يخص الفئات التي تمثل في العلاقة القائمة بين متغير الجنس و عند ارسالك لرسالة الكترونية أو مكالمة هاتفية تخص العمل تكون استجابة للمسؤول المباشر فهي كالتالي :

- نلاحظ أن 73.4 % من الموظفين الذكور الذين كانت إجابتهم بعد فترة طويلة، في حين يبلغ 21.9 % منهم من إجابة افراد العينة إجابة كانت بشكل فوري، في الاخير نجد 04.7 % التي تمثل إجابة من أفراد بعد فترة قصيرة، ومنه نستنتج ان فئة الذكور معظم إجابات كانت الاستجابة بطيئة من طرف المسؤولين .

- يبين الجدول كذلك أن 66.7 % من الموظفات الإناث من إجابات الخاص بهم كانت عند إجابة بعد فترة طويلة، بينما يبلغ 26.7 % منه من اجابات الموظفات عند بشكل فوري، ونجد أيضاً النسبة 06.7 % من اجابات عند بعد فترة قصيرة، وهذا ما يظهر أن هناك توازناً بين الجنسين في ارسال لرسالة الكترونية أو مكالمة هاتفية تخص العمل فتكون استجابة للمسؤول المباشر بعد فترة طويلة تعالج وهذا راجع المسؤلية الكبيرة التي تمس حياة المواطنين بشكل مباشر لدى المنتخبين في بلدية القرارة بولاية غرداية ولهذا فهم دائمي الانشغالات وعادة ما يؤجلون الى وقت لاحق .

جدول رقم (27): يوضح علاقة بين متغير الجنس مع السؤال هل تشجعك التحفizات الالكترونية من

قبل الإداره العليا على زياده مستوى دافعية العمل

المجموع	إلى حد ما	لا	نعم		
64	21	00	43	النكر	ذكر
% 100	% 32.8	% 00.0	% 67.2	النسبة	

30	08	01	21	النكرار	أنثى
% 100	% 26.7	% 03.3	% 70.0	النسبة	
94	29	01	64	النكرار	المجموع
% 100	% 30.9	% 01.1	% 68.1	النسبة	

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 26

يبين لنا الجدول أعلاه العلاقة بين متغير الجنس لدى موظفي بلدية القرارة بغرداية مع تشجيع التحفيزات الالكترونية من قبل الإدارة العليا على زيادة مستوى دافعية العمل، لذا يمكن تحليل هذه البيانات كما يلي، نجد في المرتبة الأولى نسبة 68.1 % من إجابة أفراد العينة المبحوثة وكانت بنعم وتليها في المرتبة الثانية إجابة إلى حد ما بنسبة 30.9 %، وفي حين نجد المرتبة الاخير كانت من إجابة افراد العينة لا بنسبة تقدر 01.1 %، ومنه نستنتج أن نسبة معتبرة من المبحوثين تشجعهم التحفيزات الالكترونية من قبل الإدارة العليا على زيادة مستوى دافعية العمل .

أما فيما يخص الفئات التي تمثل في العلاقة القائمة بين متغير الجنس هل تشجعك التحفيزات الالكترونية من قبل الإدارة العليا على زيادة مستوى دافعية العمل فهي كالتالي :

- نلاحظ أن 67.2 % من الموظفين الذكور الذين كانت إجابتهم بنعم، في حين يبلغ 32.8 % منهم من إجابة افراد العينة إجابة وكانت إلى حد ما، في الاخير نجد 00.0 % التي تمثل إجابة من أفراد لا، ومنه نستخرج ان نسبة كبيرة من الذكور يزيد الدافعية في العمل بسب التحفيزات الالكترونية.
- يبين الجدول كذلك أن 70.0 % من الموظفات الإناث من إجابات الخاص بهم وكانت عند إجابة بنعم، بينما يبلغ 26.7 % منه من اجابات الموظفات عند إلى حد ما، ونجد أيضاً النسبة 03.3 % من اجابات عند لا، وهذا يدل أن التحفيزات الالكترونية من قبل الإدارة العليا تساهم أيضاً بصفة أكبر عند الإناث من الذكور .

**جدول رقم (28): يوضح علاقة بين متغير السن مع السؤال هل نقص التجهيزات الالكترونية
بالمؤسسة يعيق تأدية مهامكم**

المجموع	نعم	لا	إلى حد ما	النسبة	النسبة
11	09	00	02	النكرار	من 19 إلى 30 سنة
% 100	% 81.8	% 00	% 18.2	النسبة	
29	15	01	13	النكرار	من 31 إلى 40 سنة
% 100	% 51.7	% 03.3	% 44.8	النسبة	
39	25	01	13	النكرار	من 41 إلى 50 سنة
% 100	% 64.1	% 02.6	% 33.3	النسبة	
15	10	00	05	النكرار	من 50 فما فوق
% 100	% 66.7	% 00.0	% 33.3	النسبة	
94	59	02	33	النكرار	المجموع
% 100	% 62.8	% 02.1	% 35.1	النسبة	

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 26

وضحت الجدول أعلاه أن نتائج الاستبيان توضح العلاقة بين متغير السن لدى هل نقص التجهيزات الالكترونية بالمؤسسة يعيق تأدية مهامكم، يمكن تحليل هذه البيانات كما يلي، حيث نجد اجابات بنعم في المرتبة الأولى التي تقدر نسبة 62.8 %، وفي المرتبة الثانية نجد أن نسبة 35.1 % لصالح حد ما، وتليها في المرتبة الأخيرة نسبة 02.1 % التي تمثل لا وهو ما يدل على نقص التجهيزات الالكترونية لبلدية القرارة.

اما فيما يخص الفئات التي تتمثل في العلاقة القائمة بين متغير السن و هل نقص التجهيزات الالكترونية بالمؤسسة يعيق تأدية مهامكم فهي كالتالي :

- الفئة العمرية من 19 إلى 30 سنة: يبيّن التحليل أن 81.8 % من الموظفين في هذه الفئة العمرية الذي كانت لإجابتهم بنعم في المرتبة الأولى، وتليها في المرتبة الثانية لإجابات التي كانت إلى حد ما

بنسبة 18.2 %، وفي حين نجد أن إجابتهم لا بنسبة تقدر 00 %، ومنه نجد أن في هذه الفئة من الشباب تأثرت بشكل كبير من نقص التجهيزات الالكترونية بالمؤسسة وساهم هذا في اعاقة تأدية المهام.

الفئة العمرية من 50 سنة فما فوق: يظهر التحليل أن 66.7 % كل من إجابات التي كانت بنعم في المرتبة الأولى في هذه الفئة العمرية، بينما نجد النسبة 33.3 % الذي كانت إجابتهم إلى حد ما في المرتبة الثانية، ونجد في المرتبة الأخيرة لا بنسبة 00.0 %، وهذا يbedo أن الموظفين في هذه الفئة العمرية يظهرون نقص التجهيزات الالكترونية بالمؤسسة يعيق تأدية مهامكم بشكل محدود في هذه الفئة العمرية.

جدول رقم (29): يوضح علاقة بين متغير حالة العائلية مع السؤال هل تضمن لك المؤسسة دورات تدريبية لاستخدام الأجهزة الالكترونية

النسبة	النكرار	التكوين الرقمي
% 62.8	59	نعم
% 01.1	01	لا
% 36.2	34	الى حدما
% 100	94	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss26

يشير الجدول أعلاه يبين توزيع الإجابات على سؤال هل تضمن لك المؤسسة دورات تدريبية لاستخدام الأجهزة الالكترونية في الإدراك بين مختلف فئات حالة العائلية داخل بلدية، حيث ان نسبة 62.8 % بنعم ثم تليها نسبة 36.2 % يرون ان إلى حد ما وتليها نسبة 01.1 % التي تمثل لا، ويفسر الاتجاه العام لإجابة المبحوثين ان بلدية القرارة بولاية تقويم بدورات تدريبية لعماها من أجل تعلم استخدام التكنولوجيا للاتصال والمعلومات وهذا لأن مهمة البلدية الفرعية هي طباعة مختلف وثائق الحالة المدنية لهذا يجب على الموظفين تعلم البرمجة والاعلام الآلي من أجل تسهيل الخدمة على المواطنين .

جدول رقم (30): يوضح علاقة بين متغير حالة العائلية مع السؤال هل تساعد الارشادات المقدمة من قبل المسؤولين الخاصة باستخدام الاتصال الالكتروني في تحسين أدائك الوظيفي

النسبة	التكرار	تحسين الأداء
% 61.7	58	نعم
% 06.4	05	لا
% 31.9	30	إلى حد ما
% 100	94	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 26

يشير الجدول أعلاه يبين توزيع الإجابات على سؤال هل تساعد الارشادات المقدمة من قبل المسؤولين الخاصة باستخدام الاتصال الالكتروني في تحسين أدائك الوظيفي في البلدية ، حيث ان نسبة 61.7 % بنعم ثم تليها نسبة 31.9 % يرون ان إلى حد ما و تليها نسبة 06.4 % التي تمثل لا، ويفسر الاتجاه العام لـإجابة المبحوثين ان الارشادات التي قدمها مسؤولي البلدية الخاصة باستخدام وسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات ساهمت في تحسين آداء الوظيفي للعمال بشكل كبير وهذا كون بعض المسؤولين يحرصون اعطاء بعض النصائح والارشادات للعمل على تسهيل وظيفة البلدية وتقريب الادارة من المواطن.

جدول رقم (31): يوضح علاقة بين متغير حالة العائلية مع السؤال ما هي أبرز التحديات التي تواجهك عند استخدام وسائل الاتصال الإلكتروني

النسبة	النكرار	التحديات
% 38.2	63	نقص التدريب
% 06.4	06	صعوبة التكيف
% 26.4	25	ضعف البنية التحتية
% 100	94	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 26

يشير الجدول أعلاه يبين توزيع الإجابات مع أبرز التحديات التي تواجهك عند استخدام وسائل الاتصال الإلكتروني في الإدراك داخل بلدية، حيث ان نسبة 67.0 % بنعم ثم تليها نسبة 26.6 % يرون ان ضعف البنية التحتية التقنية وتليها نسبة 06.4 % التي تمثل صعوبة التكيف مع التكنولوجيا ، ويفسر الاتجاه العام لـإجابة المبحوثين ان موظفي يعانون من نقص التدريب على تكنولوجيا الاتصال والاعلام بالإضافة الى نقص البنية التحتية ولهذا يجب على المسؤولين تدارك هذا الأمر لمواكبة الادارة الكترونية الحديثة التي تعتمد على طباعة الأوراق كما في السابق بل رقمنة البلدية تسهل على العمال آداء مهامهم بشكل فوري وسريع، وتساعد المواطنين في الحصول على وثائقهم دون وجود طوابير داخل البلدية.

جدول رقم (32): يوضح علاقة بين متغير الجنس مع السؤال هل ترى أن وسائل الاتصال الإلكتروني

ساعدتك في تحسين مهاراتك التقنية

المجموع	إلى حد ما	لا	نعم		
64	03	33	28	النكر	ذكر
% 100	% 04.7	% 51.6	% 43.8	النسبة	
30	03	15	12	النكر	أنثى
% 100	% 10.0	% 50.0	% 40.0	النسبة	
94	06	48	40	النكر	المجموع
% 100	% 06.4	% 51.1	% 42.6	النسبة	

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 26

يبين لنا الجدول أعلاه العلاقة بين متغير الجنس لدى موظفي بلدية القرارة بغرداية مع مساعدة وسائل الاتصال الإلكتروني في تحسين مهاراتك التقنية، لذا يمكن تحليل هذه البيانات كما يلي، نجد في المرتبة الأولى نسبة 51.1 % من إجابة أفراد العينة المبحوثة وكانت لا وتليها في المرتبة الثانية إجابة بنعم بنسبة 42.6 %، وفي حين نجد المرتبة الاخير كانت من إجابة افراد العينة إلى حد ما بنسبة تقدر 06.4 %، ومن خلال ما سبق نستنتج أن فئة معتبرة قدرت ب 42.6 %، ساعدتها وسائل الاتصال في تطوير المهارات

التقنية والادارية وهذا لأنها عوامل مساعدة في تطوير الذات وتعلم مهارات جديدة ومختلفة لتسهيل اداء المهام التقنية والادارية المختلفة.

اما فيما يخص الفئات التي تمثل في العلاقة القائمة بين متغير الجنس هل ترى أن وسائل الاتصال الإلكتروني ساعدتك في تحسين مهاراتك التقنية فهي كالتالي :

- نلاحظ أن 51.6 % من الموظفين الذكور الذين كانت إجابتهم لا، في حين يبلغ 43.8 % منهم

من إجابة افراد العينة إجابة فكانت نعم، في الاخير نجد 04.7 % التي تمثل إجابة من أفراد إلى حد ما.

- يبين الجدول كذلك أن 50.0 % من الموظفات الإناث من إجابات الخاص بهم فكانت عند إجابة

لا، بينما يبلغ 40.0 % منه من اجابات الموظفات عند بنعم، ونجد أيضاً النسبة 10.0 % من اجابات عند إلى حد ما.

يبدو أن هناك توازناً بين الجنسين في مساعدة وسائل الاتصال الإلكتروني ساعدتك في تحسين مهاراتك التقنية عند إجابات من طرف كل من الذكور وإناث إلا أن سجلنا ارتقاً طفيفاً عند الذكور لأنهم الأكثر حرصاً على استخدام وسائل الاتصال الحديثة.

8- مناقشة الفرضيات

مناقشة الفرضية الأولى:

من خلال النتائج المتوصل إليها لاحظنا أن اختيار وسيلة الاتصال مهم داخل بلدية القرارة، حيث يعتبر الاتصال المكتوب من أحسن وسائل الاتصال المتعامل بها، ولكن أحياناً تتأخر في الوصول إلى مكانها المناسب بسبب العراقيل، لذلك يضطر الموظفون على استعمال الاتصال الشفهي لسرعة وصوله، كما تساعد المعلومات المكتوبة الموظفين إلى تبادل المعلومات إذا كانوا في انشغال دائم في العمل ولا يمكنهم التحرك من مكاتبهم.

مناقشة الفرضية الثانية:

من خلال النتائج المتوصل إليها من خلال الجداول (30_21)، أن الاتصال الشفهي يساهم بدرجة معترفة في تتميم بعض المهارات الإدارية لدى عمال بلدية القرارة، لاسيما ما يتعلق بمهارات الإقناع، والتواصل، واستيعاب الأوامر. غير أن محدودية التفاعل المباشر مع الإدارة العليا، وضعف الاعتماد على التحفيز

الشفوي، وقلة المشاركة في الاجتماعات والاستشارات تقلل من فعاليته الكاملة. عليه يمكن القول إن الفرضية القائلة بأن الاتصال الشفهي يساهم في تنمية المهارات الإدارية لدى عمال بلدية القرارة، قد تحققت بشكل جزئي، مما يستلزم تعزيز قنوات الاتصال الشفهي وتوسيع فرص المشاركة لزيادة أثره في تطوير القدرات الإدارية للعاملين.

مناقشة الفرضية الثالثة:

من خلال النتائج المتوصّل إليها من خلال الجداول (31-43)، أن استخدام البريد الإلكتروني، الإنترنـت، والهاتف يسهم بدرجات متفاوتة في تحسين الأداء التقني للعاملين داخل بلدية القرارة، خصوصاً لدى الفئات ذات المستويات التعليمية العليا والوظائف الإدارية والعليا. كما أن التدريب الذي توفره البلدية في مجال الإعلام الآلي ساعد في تعزيز هذا الأثر، رغم استمرار تحديات مثل نقص التجهيزات وضعف البنية التحتية. وبناءً على ذلك يمكن القول إن الاتصال الإلكتروني يساهم فعلياً في تطوير الأداء التقني للعاملين، غير أن تعظيم هذا الأثر يتطلب مزيداً من الاستثمار في التدريب والدعم التكنولوجي.

المناقشة العامة

من خلال استعراض وتحليل النتائج المتوصّل إليها في هذه الدراسة، يتضح أن أنماط الاتصال الكتابي والشفهي والإلكتروني على حد سواء تمثل أدوات أساسية في تحسين الأداء الوظيفي والتقني وتطوير المهارات الإدارية لدى عمال بلدية القرارة. وقد كشفت النتائج عن مجموعة من النقاط البارزة التي يمكن مناقشتها كما يلي:

- **فعالية المعلومات المكتوبة:** أظهرت أغلب النتائج أن المعلومات المكتوبة تسهل الاتصال داخل البلدية خاصة إذا كان أغلب الموظفين في انشغال دائم وكثرة انشغالات المواطنين.
- **فعالية الاتصال الشفهي:** أظهرت النتائج أن الأوامر الشفوية تعتبر وسيلة مهمة في ضمان تنفيذ المهام في وقتها المناسب، خاصة لدى الفئات ذات الخبرة الإدارية والعليا، مما يعكس استمرار الاعتماد على الاتصال المباشر كآلية سريعة لنقل التعليمات داخل بلدية القرارة.
- **دور الاتصال الإلكتروني:** برزت أهمية البريد الإلكتروني والإنترنت في تسهيل عملية التواصل وحل المشكلات المهنية بشكل أسرع، خصوصاً لدى الموظفين ذوي المستويات التعليمية العليا، وهو ما يؤكد أن إدماج التكنولوجيا يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.
- **التبالين بين الفئات:** بيّنت النتائج وجود اختلافات مرتبطة بالمستوى التعليمي، نوع الوظيفة، الجنس، والعمر. فقد كان أصحاب المستويات العليا (جامعي وثانوي) أكثر إدراكاً لفوائد الاتصال الإلكتروني،

في حين أن الموظفين الأصغر سنًا أظهروا حساسية أكبر تجاه نقص التجهيزات التقنية. أما الفروق بين الذكور والإناث فقد كانت طفيفة، مع ميل الإناث إلى الاستجابة الفورية بدرجة أعلى.

- **التكوين والتدريب:** اتضح أن بلدية القرارة توفر تكوينات في مجال الإعلام الآلي والاتصال الإلكتروني، وهو ما انعكس إيجاباً على تحسين الكفاءات التقنية للموظفين. ومع ذلك، لا تزال بعض التحديات قائمة مثل نقص التدريب المستمر وضعف البنية التحتية، ما يحدّ من الاستغلال الأمثل للتكنولوجيا.
- **العوائق والتحديات:** برزت مشكلات أساسية مثل نقص التجهيزات الإلكترونية، ضعف الشبكات، وعدم تكيف بعض الموظفين مع التغيرات التكنولوجية. هذه التحديات تعكس الحاجة إلى خطط استراتيجية طويلة المدى لتطوير البنية الرقمية وتعزيز ثقافة استخدام التكنولوجيا داخل المؤسسات العمومية.

خاتمة

يتضح من خلال هذه الدراسة أن الاتصال التنظيمي لا يُعد مجرد وسيلة لتبادل المعلومات داخل المؤسسة، بل هو ركيزة أساسية وشرط جوهري لضمان تحقيق فعالية الأداء الوظيفي للعاملين.

لقد أظهرت نتائج الدراسة أن للاتصال التنظيمي بأبعاده الثلاثة - المكتوب، الشفهي، والإلكتروني - تأثيراً مباشراً وإيجابياً على جودة أداء العاملين، من حيث تحسين الإنتاجية، وتقليل الأخطاء، ورفع مستوى الانضباط والالتزام بالمهام.

فالبيئة التنظيمية التي توفر قنوات اتصال فعالة، قادرة على تمكين العاملين من فهم أهداف المؤسسة، والانسجام مع سياساتها، والمشاركة الفعالة في تنفيذ مهامهم، والشعور بالرضا والدافعة.

كما أن الاتصال الجيد يُسهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعاون والشفافية، ويعزز من العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل، ويُقلل من التوتر والصراعات.

وبالتالي، يمكن القول إن تحسين أداء العاملين يرتبط بشكل وثيق بمدى كفاءة أنظمة الاتصال المعتمدة في المؤسسة، مما يجعل من تطويرها هدفاً استراتيجياً يجب على كل إدارة تبنيه والعمل عليه باستمرار.

نتائج الدراسة

أثبتت نتائج الدراسة أن الاتصال التنظيمي يؤثر بشكل كبير ومباشر على أداء العاملين في المؤسسة المدرستة.

فقد تبين أن الاتصال المكتوب، مثل المراسلات الرسمية، والتقارير، والمذكرات الداخلية، يلعب دوراً محورياً في توصيل التعليمات والتوجيهات بشكل دقيق، مما يُقلل من نسبة الأخطاء الناتجة عن سوء الفهم، ويساعد على توحيد الجهود في إنجاز المهام.

أما الاتصال الشفهي، المتمثل في الاجتماعات والحوارات المباشرة بين الموظفين والإدارة، فقد أظهر فاعلية كبيرة في تسهيل تبادل الأفكار والمقترحات، وتعزيز التفاهم، واتخاذ القرارات بسرعة.

كما أثبت الاتصال الإلكتروني، من خلال البريد الإلكتروني، ومنصات التواصل الداخلي، وتطبيقات العمل الجماعي، أنه يُسهم في تسريع عملية تدفق المعلومات، وتوفير الوقت، وتحسين القدرة على متابعة الأعمال عن بعد أو في الأوقات الحرجة.

وأكَّد العاملون الذين شملتهم الدراسة أنهم يشعرون بارتياح وفعالية أكبر في أداء مهامهم عند توفر قنوات اتصال واضحة وفعالة.

هذا ما يثبت أن الاتصال التنظيمي ليس فقط وسيلة بل هو قوة محركة للنجاح المؤسسي.

الوصيات والاقتراحات

بناء على النتائج الإيجابية التي توصلت إليها الدراسة، فإن من الضروري أن تولي المؤسسات اهتماماً بالغاً بتطوير نظم الاتصال الداخلي لديها، وضمان فعاليتها في مختلف المستويات التنظيمية.

أولاً، يُنصح بوضع استراتيجية اتصال شاملة تعتمد على التنسيق بين وسائل الاتصال المكتوب والشفهي والإلكتروني، بما يتاسب مع طبيعة المهام والموافق المختلفة.

ثانياً، يُوصى بتكييف برامج التدريب المستمر في مجال مهارات الاتصال، خصوصاً لعاملين في المناصب الإشرافية، لضمان نقل الرسائل بوضوح وتقاضي سوء الفهم.

ثالثاً، من الضروري تعزيز ثقافة الحوار والتغذية الراجعة داخل المؤسسة، وذلك من خلال فتح قنوات اتصال صاعد، تسمح لعاملين بالتعبير عن آرائهم واقتراحاتهم دون خوف، مما يزيد من شعورهم بالانتماء والاحترام.

رابعاً، ينبغي تحديث البنية التحتية الرقمية للمؤسسة، واعتماد أدوات حديثة لتيسير الاتصال الإلكتروني، خاصة في ظل التحول الرقمي المتسارع.

خامساً، من المهم جداً إجراء تقييم دوري لنظم الاتصال المعتمدة، من خلال استطلاع آراء العاملين، ومعالجة نقاط الضعف التي يتم رصدها، وذلك لضمان تحسين دائم ومستمر في فعالية الاتصال المؤسسي.

آفاق الدراسة المستقبلية

تفتح هذه الدراسة المجال أمام باحثين آخرين لتعزيز البحث في موضوع الاتصال التنظيمي، وذلك من خلال استكشاف أبعاد جديدة أو تطبيق الدراسة في سياقات وقطاعات مختلفة.

من بين الآفاق الواحدة، يمكن إجراء دراسات مقارنة بين أثر الاتصال التنظيمي في القطاع العام والقطاع الخاص، لمعرفة الفروقات في أنماط الاتصال وتأثيرها على أداء العاملين.

كما يمكن التوسيع في دراسة العوامل الثقافية والاجتماعية التي تؤثر على أسلوب التواصل داخل المؤسسات، خصوصاً في بيئات متعددة الثقافات أو في منظمات تعمل عبر أقاليم مختلفة.

بالإضافة إلى ذلك، يقترح التركيز مستقبلاً على دور القيادة في تعزيز الاتصال التنظيمي، ودراسة العلاقة بين أسلوب القائد وكفاءة نظام الاتصال الداخلي.

كذلك، سيكون من المفيد بحث أثر الاتصال التنظيمي في ظل الأزمات مثل الجوائح أو الأزمات المالية، حيث تظهر الحاجة الملحة للتواصل فعالً يحافظ على استقرار الأداء.

وأخيرًا، يمكن دراسة أثر وسائل التواصل الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والروبوتات التفاعلية في تطوير الاتصال التنظيمي، واستشراف مستقبل المؤسسات في ظل هذا التطور التكنولوجي المتسرع.

قائمة المراجع

1- الكتب

- 1 ابن منظور، لسان العرب، دار المعارف، مصر، ج 5، ج 12، ج 14، ج 15.
- 2 حسان ناصر، إدارة التغيير التنظيمي، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2017.
- 3 خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 4 الزيد محمد عبد الله، الاتصال الإداري: مدخل تنظيمي، دار المسيرة، الأردن، 2018.
- 5 سهيلة محمد عباس، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006.
- 6 السيد أحمد فتحي، إدارة الأداء الوظيفي: المفاهيم والأساليب، دار الفكر العربي، القاهرة، 2015.
- 7 الصادق عادل، الاتصال التنظيمي وأثره على تحسين الأداء الوظيفي، دار النهضة العربية، مصر، 2017.
- 8 طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية - منظور منهجي متكامل- دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007.
- 9 عبد الباسط محمد حسن، مدخل إلى علم الاتصال، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2018.
- 10 عبد الحميد فاطمة، سلوكيات الأفراد داخل التنظيم، دار الفكر العربي، مصر، 2020.
- 11 عبد الله حسن، فعالية الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي، دار الفكر الجامعي، مصر، 2018.
- 12 العزاوي أحمد، الاتصال الإداري في عصر التحول الرقمي، دار الأيام، الأردن، 2020.
- 13 العلوى عبد القادر، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الكتب الوطنية، الجزائر، 2019.
- 14 فؤاد الشيخ سالم، مفاهيم إدارية حديثة، بدون طبعة، بدون نشر ، بدون بلد، 1991.
- 15 محمد عبد الحميد، الاتصال الإنساني: مفاهيم ونظريات، عالم الكتب، مصر، 2016.
- 16 مدارس أحمد، الاتصال التنظيمي حقل معرفي متميز، جامعة زيان عاشور ، الجزائر.
- 17 مصطفى سعيد، الاتصال التنظيمي وأثره على الأداء المؤسسي، دار المعارف، تونس، 2020.
- 18 المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، بيروت، لبنان، طبعة 5، 2001.
- 19 مي العبد الله، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، ط 2، بيروت، لبنان، 2010.
- 20 نادية حسن، الاتصال الرقمي في بيئة العمل، دار الصفاء، الأردن، 2020.

2- الرسائل الجامعية

- 1- أميرة جرمان، الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء عمال المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية مؤسسة توزيع مواد البناء - نموذجاً، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدى، أُم البوقي، الجزائر، 2012 – 2013.
- 2- بسعيد أسامة نبيل، دور المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (مدخل الإبداع الإداري)، دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بتلمسان، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص استراتيجية المؤسسة وإدارة الموارد البشرية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تيموشنت، 2018-2019.
- 3- بن يوب دلال، لبيض خيرة، الرضا الوظيفي وأثره في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية لمؤسسة عمر بن عمر، بوعاتي محمود، مذكرة تخرج ماستر، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2018-2019.
- 4- الجابري نوال، دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الإداري، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، العراق، 2019.
- 5- الجودي محمد العلي، تفعيل الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال قيادة فعالة، دراسة حالة: مؤسسة طيبة بلاست، الجلفة، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2007-2008.
- 6- خالد محمد الشوابكة، العلاقة بين تطبيق الحكومة الالكترونية والأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، 2008.
- 7- ختو بشري، بوهرادة فاطيمة، التكوين ودوره في تحسين أداء الموظفين، مذكرة تخرج الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بلحاج بوشعيب، عين تيموشنت، 2021-2022.
- 8- رتبية حاج مهدي، علاقات العمل وتأثيرها على السلوك التنظيمي، دراسة ميدانية بمديرية تكنولوجيات الإعلام والاتصال والمعلومات بالمسيلة، مذكرة تخرج ماستر، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2015-2016.
- 9- رضا حاتم، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.

- 10 سارة نسامو، زينب قلالي، الاتصال التنظيمي في ظل جائحة كورونا، دراسة ميدانية، ب مديرية توزيع الكهرباء والغاز أدرار، مذكرة تخرج ماستر في العلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية، جامعة أحمد دراية، ولاية أدرار، الجزائر، 2020-2021.
- 11 سليم بن زهرة، توفيق بوخلوه، تأثير الاحتراق الوظيفي في أداء العاملين، بحث ميداني في مؤسسة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت، مذكرة تخرج ماستر، تخصص اقتصاد وتسير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2020-2021.
- 12 شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة غير منشورة، ماجستير، تخصص تسخير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية جامعة بومرداس الجزائر، 2009-2010.
- 13 الصوبح منير، الاتصال الإداري وأثره في الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2020.
- 14 عبد الحميد قليل، دور الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة، دراسة ميدانية بشركة الجبس ومشتقاته بغريانية، مذكرة تخرج ماستر علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة غرداية، 2019-2020.
- 15 عشي عادل، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقدير، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، رسالة غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 16 كلثوم فونقرا، مريم العابد، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بأدرار، مذكرة تخرج ماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم المذكورة تخرج ماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2020-2021.
- 17 يمينة زنقط، عفاف أرجيلوس، دور الاتصال الإلكتروني في التعريف بالسياحة في الجزائر، بورتاج مصور لعينة من الوكالات السياحية بولاية أدرار، مذكرة تخرج ماستر، تخصص الصحافة المطبوعة والالكترونية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2018-2019.
- 3 - المنشورات الجامعية
- 1 بدريه عبد العزيز، مدخل لمفهوم الاتصال ووظائفه، كلية الآداب، جامعة الملك سعود، 2023.

- 2- بشار حزي، الاتصال التنظيمي، منشورات جامعة الافتراضية السورية، جمهورية العربية السورية، 2020.
- 3- خالد زعموم، الاتصال التنظيمي، جامعة الشارقة، 2009/2010، منقول بلغواشي محمد، الاتصال التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية، غليزان، الجزائر، 2018/2019.
- 4- سيلاني وولاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر ابو القاسم احمد، معهد الادارة العامة، السعودية، 1991، ص 632، منقول بوعطيط جلال الدين.
- 5- عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، جامعة قسنطينة، 2007/2008 م.
- 6- مصعب اسماعيل طبش، دور وتقنيات الاتصال الاداري في خدمة اتخاذ القرارات، جامعة غزة، 2008.
- 7- ناصر محمد العديلي، السلوك الانساني والتنظيم في الادارة، معهد الادارة العامة، السعودية، 1995، منقول بوعطيط جلال الدين، اتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، جامعة قسنطينة، 2009/2008 م.
- 8- الهادي علي خليفة قزة، الاتصال التنظيمي ودوره في ترقية اداء الوظيفي، جامعة مولانا، اندونيسيا، 2016.
- 4- المجالات العلمية**
- 1- أمال حصي، زكية العمراوي، معوقات الاتصال التنظيمي ودورها في مقاومة العاملين لعملية التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بأم البواقي، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 10، العدد 03، جويلية 2021.
- 2- برقية سهيلة، عريف عبد الرزاق، أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تعزيز الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 24، جوان 2016.
- 3- بزاید نجاة، المهارات الإدارية في ضوء الفروق الفردية بين النوع بشركة سوناطراك بمنطقة أرزليو، مجلة التنمية البشرية، مخبر التربية والتطور، المجلد 06، العدد 04، جامعة وهران 2، 2019.
- 4- عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية - مفهوم وتقييم - مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001.
- 5- الفاروق هاني، تأثير الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الإدارية، العدد 13، جامعة القاهرة، 2019.

قائمة المراجع

- 6- قرطي العياشي، صالح مرية، الاتصال التنظيمي وعلاقته بتحسين أداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية،
المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، المجلد الخامس، العدد الأول، 2021.
- 7- مجلة البحث الإدارية، الضغوط الرقمية وأثرها على الأداء المؤسسي، العدد 12، جامعة الإسكندرية،
2020.
- 8- محمود فوزي، أثر الاتصال الكتابي على أداء الموظفين، مجلة الإدارة والتخطيط، العدد 9، جامعة
المنصورة، 2018.
- 9- مراد مصطفى، الاتصال الإداري وأثره على الأداء في المؤسسات الكبرى، مجلة الدراسات الإدارية،
العدد 17، جامعة عين شمس، 2021.
- 10- الهاني عاشور ، أداء العاملين داخل المؤسسة والعوامل المتحكمة فيه، مجلة العلوم الإنسانية، العدد
44، جامعة محمد خضر، بسكرة، جوان 2016.

5- المؤتمرات والندوات

- 1- رويم فائزه، مهيري بلخير، معيقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية، عدد خاص الملتقى
الدولي حول المعاناة في العمل، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- 2- سنا عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي
حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، أيام 08-09 مارس
2005.

6- المراجع باللغة الأجنبية

- 1- H.m hamady, administrative reform in developing countries with reference to
egypte and lybia, ph, s, this is university of Strathclyde-Glasgow,1975.
- 2- Jery, H., & Souai, S., Strategic Human Resource Management and
Performance: The Contingency Approach Case of Tunisia. International
Journal of Humanities and Social Science, 4(6), 2014.
- 3- Naz, F., Aftab, J. & Awais,M., Impact of Human Resource Management
Practices (HRM) on Performance of SMEs in Multan, Pakistan, International
Journal of Management, Accounting and Economics Vol. 3, No. 11, 2016.

الملاحق

الملحق رقم 01: استماره استبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

حضره الموظف الكريم اقام ببحث مذكرة ماستر تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل ضمن جامعة غردية عن "الاتصال التنظيمي وأثرها على أداء العاملين .".

بناء عليه امل من جانبكم الاجابة على الاسئلة الموجودة في الاستماره، مع الاشارة الى ان مساهمتكم في الاجابة عليها سيساعدني كباحث في التوصل الى النتائج العلمية المرجوة، لافت انتباهم الى ان المعلومات التي ستدعون بها ستستعمل لأغراض البحث العلمي فقط، وبالتالي ارجو منكم الاجابة بدقة وحياد.

الموسم الجامعي: 2024/2025

البيانات الشخصية

-1	السن: من 19 إلى 30	<input type="checkbox"/>	من 31 إلى 40	<input type="checkbox"/>
-2	الجنس: ذكر	<input type="checkbox"/>	انثى	<input type="checkbox"/>
-3	المستوى التعليمي: دون مستوى	<input type="checkbox"/>	ابتدائي	<input type="checkbox"/>
	ثانوي	<input type="checkbox"/>	جامعي	<input type="checkbox"/>
-4	الحالة العائلية: أعزب	<input type="checkbox"/>	متزوج	<input type="checkbox"/>
-5	نوع الوظيفية: وظيفة إدارية	<input type="checkbox"/>	وظيفة مهنية	<input type="checkbox"/>
متوسط				
ادارة عليا				

المحور الأول: مساعدة الاتصال المكتوب في ضبط السلوكات التنظيمية

1- هل ترى أن اختيار وسيلة الاتصال مهم داخل البلدية؟

نعم لا

2- ما هي أفضل وسيلة اتصالية داخل البلدية في رأيك؟

كتابية شفهية الكترونية

3- هل المعلومات الكتابية تصلك في الوقت المناسب؟

دائما أحيانا نادرا

4- هل تصلك التعليمات والأوامر الكتابية والنشرات المرتبطة بالعمل بشكل منتظم وفي وقتها؟

دائما أحيانا نادرا

5- كيف تقيم سرعة أدائك عن تفريغ هذه الأوامر؟

سريعة متوسطة بطيئة

6- هل تفضل التواصل الكتابي وتتبادل المعلومات عن طريق التقارير الكتابية مع الزملاء في العمل؟

نعم لا

7- هل يساهم تبادل المعلومات بشكل مكتوب في تنسيق الجهود مع زملاء العمل؟

نعم لا إلى حد ما

8- هل يساهم الشهادات الكتابية في تعزيز اتمائك للمؤسسة؟

نعم لا إلى حد ما

9- هل تسهم التحفيزات الكتابية في رفع قدرتك على العمل الجماعي داخل المؤسسة؟

نعم لا إلى حد ما

10- عند تلقيكم الأوامر الكتابية كيف تقيم دقة وجودة العمل والجهودات؟

متناولة متوسطة ضعيفة

11- هل تعتقد أن استخدام الاتصال المكتوب يحسن من أداء الموظفين داخل المؤسسة؟

نعم لا

هل يتم الالتزام بتطبيق ما ورد في اللوائح المكتوبة بشكل عادل بين جميع الموظفين؟

نعم لا إلى حد ما

المحور الثاني: مساهمة الاتصال الشفهي في تمية المهارات الإدارية لدى عمال بلدية القراءة

1- هل تطبق الأوامر الشفوية في وقتها المناسب؟

دائما أحيانا نادرا

2- هل تقدم لك المعلومات والأوامر الشفوية بالشكل المفصل والمناسب الذي يجعلك تؤدي واجبك على أكمل وجه؟

نعم لا إلى حد ما

3_ هل تبلغ انشغالاتك ومشاكله المهنية مع الإدارة العليا عن طريق اللقاءات المباشرة؟

نادراً أحياناً دائماً

4_ عند تبليغيك لهذه الانشغالات والمشاكل كيف تقيم رد فعل الإدارة العليا في معالجتها؟

بطيء متوسط سريع

5- ما هو الأسلوب التحفيزي الذي تعتمد عليه الإدارة العليا في أداء مهامكم؟

شكر وامتنان شفوي شهادات شرفية كتابية شهادات شرفية الكترونية

6- هل يشجعك الاتصال الشفهي واللقاءات اليومية مع زملاء العمل على أداء مهامكم الوظيفية؟

إلى حد ما لا نعم

7- هل تقوم الإدارة العليا بدعوك لحضور الاجتماعات المهمة داخل البلدية؟

نادراً أحياناً دائماً

8- هل تقوم الإدارة العليا باستشارتك في الاجتماعات؟

نادراً أحياناً دائماً

9- هل تقوم الإدارة العليا باشراك العمال الحاضرين في الندوات والاجتماعات في عملية اتخاذ القرارات؟

نادراً أحياناً دائماً

10- ما هو تقييمك لعملية اتخاذ القرارات الناجحة داخل هذه الاجتماعات؟

سيئة متوسطة جيدة ممتازة

11- هل تعتمد الإدارة العليا على المشاورات الشفهية قبل اتخاذ القرارات الإدارية؟

إلى حد ما لا نعم

12- هل يساعدك الاتصال الشفهي في إقناع زملائك أو رؤسائكم بمقترناتك؟

لا نعم

المحور الثالث : مساهمة الاتصال الالكتروني في تطوير الأداء التقني للعاملين ببلدية القراءة

1-تعتمد البلدية على في توزيع المهام بين العمال واطلاعهم بمختلف المستجدات على؟ اختبار إجابة فقط

الوتساب البريد الالكتروني الهاتف الفيس بوك

2-هل يساهم الاتصال الالكتروني والمعلومات الالكترونية التي تصل عبر مختلف وسائل الاتصال في حل المشكلات الوظيفية في وقتها؟

نادراً أحياناً دائماً

3-هل تقوم الإدارة العليا بمتابعة ومعرفة آخر المستجدات حول عملكم عن طريق الاتصالات الهاتفية؟

نادراً أحياناً دائماً

4-هل تساعدك استخدام الانترنت والبريد الالكتروني على حل المشاكل المهنية في وقت سريع؟

الى حد ما لا نعم

5-هل يساعد استخدام البريد الالكتروني في التواصل الفعال مع زملاء العمل؟

نادراً أحياناً دائماً

6 - عند ارسالك لرسالة الكترونية أو مكالمة هاتفية تخص العمل تكون استجابة للمؤرول المباشر؟

بعد فترة قصيرة بعد فترة طويلة لا يستجيب بشكل فوري

7 - هل تشجعك التحفيزات الالكترونية من قبل الإدارة العليا على زيادة مستوى دافعية العمل؟

الى حد ما لا نعم

8- هل نقص التجهيزات الالكترونية بالمؤسسة يعيق تأدية مهامكم؟

نعم لا إلى حد ما

9- هل تضمن لك المؤسسة دورات تدريبية لاستخدام الأجهزة الالكترونية؟ نعم لا

10- هل تساعد الارشادات المقدمة من قبل المسؤولين الخاصة باستخدام الاتصال الالكتروني في تحسين أدائك الوظيفي؟

نعم لا إلى حد ما

11- ما هي أبرز التحديات التي تواجهك عند استخدام وسائل الاتصال الإلكتروني؟ (اختيار إجابة واحدة فقط)

ضعف البنية التحتية التقنية نقص التدريب

صعوبة التكيف مع التكنولوجيا انقطاع الإنترن特 وضعف الاتصال

12- هل ترى أن وسائل الاتصال الإلكتروني ساعدتك في تحسين مهاراتك التقنية؟

نعم لا إلى حد ما

الملاحق رقم 02: مخرجات نتائج الاستبيان

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations	Valide	94 100,0
	Exclue ^a	0 ,0
	Total	94 100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,979	36

الجنس

Validé	ذكر	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
				valide	cumulé
Validé	ذكر	64	68,1	68,1	68,1
	أنثى	30	31,9	31,9	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

السن

Validé	من 19 الى 30 سنة	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
				valide	cumulé
Validé	من 19 الى 30 سنة	11	11,7	11,7	11,7
	من 31 الى 40 سنة	29	30,9	30,9	42,6
	من 41 الى 50 سنة	39	41,5	41,5	84,0
	من 50 فما فوق	15	16,0	16,0	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

Validé	ابتدائي	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
				valide	cumulé
Validé	ابتدائي	3	3,2	3,2	3,2
	متوسط	15	16,0	16,0	19,1
	ثانوي	35	37,2	37,2	56,4
	جامعي	41	43,6	43,6	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

الحالة العائلية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
			valide	
Valide	أعزب	21	22,3	22,3
	متزوج	53	56,4	78,7
	مطلق	20	21,3	100,0
Total		94	100,0	

نوع الوظيفة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
			valide	
Valide	وظيفة إدارية	17	18,1	18,1
	وظيفة مهنية	7	7,4	25,5
	ادارة عليا	70	74,5	100,0
Total		94	100,0	

المحور الاول : مساهمة الاتصال المكتوب في ضبط السلوكات التنظيمية

نوع الوظيفية * هل ترى أن اختيار وسيلة الاتصال مهم داخل البلدية Tableau croisé

هل ترى أن اختيار وسيلة الاتصال مهم داخل

البلدية

	نوع الوظيفية	نوع الوظيفية	لا	نعم	Total
			Effectif	% dans	
وظيفة إدارية	نوع الوظيفية	نوع الوظيفية	5	12	17
	نوع الوظيفية	نوع الوظيفية	29,4%	70,6%	100,0%
وظيفة مهنية	نوع الوظيفية	نوع الوظيفية	0	7	7
	نوع الوظيفية	نوع الوظيفية	0,0%	100,0%	100,0%
ادارة عليا	نوع الوظيفية	نوع الوظيفية	39	31	70
	نوع الوظيفية	نوع الوظيفية	55,7%	44,3%	100,0%
Total	نوع الوظيفية	نوع الوظيفية	44	50	94
	نوع الوظيفية	نوع الوظيفية	46,8%	53,2%	100,0%

نوع الوظيفية * ما هي أفضل وسيلة اتصالية داخل البلدية في رأيك Tableau croisé

ما هي أفضل وسيلة اتصالية داخل البلدية في رأيك

	نوع الوظيفية	نوع الوظيفية	كتابية	شفافية	الكترونية	Total
			Effectif	% dans		
وظيفة إدارية	نوع الوظيفية	نوع الوظيفية	9	2	6	17
	نوع الوظيفية	نوع الوظيفية	52,9%	11,8%	35,3%	100,0%
وظيفة مهنية	نوع الوظيفية	نوع الوظيفية	3	0	4	7
	نوع الوظيفية	نوع الوظيفية	42,9%	0,0%	57,1%	100,0%
ادارة عليا	نوع الوظيفية	نوع الوظيفية	9	3	58	70
	نوع الوظيفية	نوع الوظيفية	12,9%	4,3%	82,9%	100,0%

الملاحق

Total	Effectif	21	5	68	94
	% نوع الوظيفية dans	22,3%	5,3%	72,3%	100,0%

نوع الوظيفية * هل المعلومات الكتابية تصلك في الوقت المناسب Tableau croisé

		هل المعلومات الكتابية تصلك في الوقت المناسب			
		دائما	أحيانا	نادرا	Total
نوع الوظيفية	وظيفة إدارية	Effectif	6	3	17
		% نوع الوظيفية dans	35,3%	17,6%	47,1% 100,0%
وظيفة مهنية		Effectif	0	0	7
		% نوع الوظيفية dans	0,0%	0,0%	100,0% 100,0%
ادارة عليا		Effectif	23	15	32
		% نوع الوظيفية dans	32,9%	21,4%	45,7% 100,0%
Total		Effectif	29	18	47
		% نوع الوظيفية dans	30,9%	19,1%	50,0% 100,0%

نوع الوظيفية * هل تصلك التعليمات والأوامر الكتابية والمنشورات المرتبطة بالعمل بشكل منتظم وفي وقتها Tableau croisé

		هل تصلك التعليمات والأوامر الكتابية والمنشورات المرتبطة بالعمل بشكل منتظم وفي وقتها			
		دائما	أحيانا	نادرا	Total
نوع الوظيفية	وظيفة إدارية	Effectif	11	2	4
		% نوع الوظيفية dans	64,7%	11,8%	23,5% 100,0%
وظيفة مهنية		Effectif	2	1	4
		% نوع الوظيفية dans	28,6%	14,3%	57,1% 100,0%
ادارة عليا		Effectif	15	5	50
		% نوع الوظيفية dans	21,4%	7,1%	71,4% 100,0%
Total		Effectif	28	8	58
		% نوع الوظيفية dans	29,8%	8,5%	61,7% 100,0%

الجنس * كيف تقيم سرعة ادائك عن تفنيد هذه الأوامر Tableau croisé

		كيف تقيم سرعة ادائك عن تفنيد هذه الأوامر			
		سريعة	متوسطة	بطيئة	Total
الجنس	ذكر	Effectif	12	5	47
		% الجنس dans	18,8%	7,8%	73,4% 100,0%
أنثى		Effectif	6	4	20
		% الجنس dans	20,0%	13,3%	66,7% 100,0%
Total		Effectif	18	9	67
		% الجنس dans	19,1%	9,6%	71,3% 100,0%

الملاحق

نوع الوظيفية * هل تفضل التواصل الكتابي وتبادل المعلومات عن طريق التقارير الكتابية مع الزملاء في العمل Tableau croisé

هل تفضل التواصل الكتابي وتبادل المعلومات عن

طريق التقارير الكتابية مع الزملاء في العمل

		لا	نعم	Total
نوع الوظيفية	وظيفة إدارية	Effectif	6	11
	% نوع الوظيفية	dans	35,3%	64,7%
وظيفة مهنية	Effectif		0	7
	% نوع الوظيفية	dans	0,0%	100,0%
ادارة عليا	Effectif		23	47
	% نوع الوظيفية	dans	32,9%	67,1%
Total	Effectif		29	65
	% نوع الوظيفية	dans	30,9%	69,1%
				100,0%

السن * هل يساهم تبادل المعلومات بشكل مكتوب في تنسيق الجهد مع زملاء العمل Tableau croisé

هل يساهم تبادل المعلومات بشكل مكتوب في تنسيق الجهد مع زملاء العمل

		الى حد ما	لا	نعم	Total
السن	من 19 الى 30 سنة	Effectif	2	0	9
	% السن	dans	18,2%	0,0%	81,8%
من 31 الى 40 سنة	Effectif		11	3	15
	% السن	dans	37,9%	10,3%	51,7%
من 41 الى 50 سنة	Effectif		11	3	25
	% السن	dans	28,2%	7,7%	64,1%
من 50 فما فوق	Effectif		7	1	7
	% السن	dans	46,7%	6,7%	46,7%
Total	Effectif		31	7	56
	% السن	dans	33,0%	7,4%	59,6%
					100,0%

السن * هل يساهم الشهادات الكتابية في تعزيز انتمائك للمؤسسة Tableau croisé

هل يساهم الشهادات الكتابية في تعزيز انتمائك للمؤسسة

		الى حد ما	لا	نعم	Total
السن	من 19 الى 30 سنة	Effectif	0	2	9
	% السن	dans	0,0%	18,2%	81,8%
من 31 الى 40 سنة	Effectif		14	1	14
	% السن	dans	48,3%	3,4%	48,3%
من 41 الى 50 سنة	Effectif		14	1	24
	% السن	dans	35,9%	2,6%	61,5%
من 50 فما فوق	Effectif		7	0	8
	% السن	dans	46,7%	0,0%	53,3%
Total		Effectif	35	4	55
					94

الملاحق

	% dans	37,2%	4,3%	58,5%	100,0%
--	--------	-------	------	-------	--------

السن * هل تساهم التحفيزات الكتابية في رفع قدرتك على العمل الجماعي داخل المؤسسة Tableau croisé

هل تساهم التحفيزات الكتابية في رفع قدرتك على العمل الجماعي داخل المؤسسة

السن	من 19 الى 30 سنة	الى حد ما		نعم	Total
		Effectif	% dans		
من 31 الى 40 سنة	Effectif	2	0,0%	9	11
	% dans	18,2%		81,8%	100,0%
من 41 الى 50 سنة	Effectif	11	6,9%	16	29
	% dans	37,9%		55,2%	100,0%
من 50 فما فوق	Effectif	11	5,1%	26	39
	% dans	28,2%		66,7%	100,0%
Total	Effectif	31	5,3%	58	94
	% dans	33,0%		61,7%	100,0%

الحالة العائلية * هل تعتقد أن استخدام الاتصال المكتوب يحسن من أداء الموظفين داخل المؤسسة Tableau croisé

هل تعتقد أن استخدام الاتصال المكتوب يحسن من أداء الموظفين داخل المؤسسة

الحالة العائلية	أعزب	الى حد ما		نعم	Total
		Effectif	% dans		
متزوج	Effectif	6	28,6%	2	13
	% dans	14		9,5%	21
مطلق	Effectif	26,4%	3	36	53
	% dans	6	5,7%	14	20
Total	Effectif	27,7%	5	63	94
	% dans		5,3%	70,0%	100,0%

الحالة العائلية * هل يتم الالتزام بتطبيق ما ورد في اللوائح المكتوبة بشكل عادل بين جميع الموظفين Tableau croisé

هل يتم الالتزام بتطبيق ما ورد في اللوائح المكتوبة بشكل عادل بين جميع الموظفين

الحالة العائلية	أعزب	الى حد ما		نعم	Total
		Effectif	% dans		
متزوج	Effectif	8	38,1%	0	13
	% dans	15		0,0%	21
مطلق	Effectif	28,3%	2	36	53
	% dans	6	3,8%	14	20

الملاحق

	نوع الوظيفية % dans	30,0%	0,0%	70,0%	100,0%
Total	Effectif	29	2	63	94
	نوع الوظيفية % dans	30,9%	2,1%	67,0%	100,0%

نوع الوظيفية * هل تطبق الأوامر الشفوية في وقتها المناسب Tableau croisé

		هل تطبق الأوامر الشفوية في وقتها المناسب			
		دائما	أحيانا	نادرا	Total
نوع الوظيفية	وظيفة إدارية	Effectif	6	4	7
		% dans	35,3%	23,5%	41,2%
نوع الوظيفية	وظيفة مهنية	Effectif	1	0	6
		% dans	14,3%	0,0%	85,7%
نوع الوظيفية	ادارة عليا	Effectif	18	2	50
		% dans	25,7%	2,9%	71,4%
نوع الوظيفية	Total	Effectif	25	6	63
		% dans	26,6%	6,4%	67,0%
					100,0%

نوع الوظيفية * هل تقدم لك المعلومات والأوامر الشفوية بالشكل المفصل والمناسب الذي يجعلك تؤدي واجبك على أكمل وجه Tableau croisé

		هل تقدم لك المعلومات والأوامر الشفوية بالشكل المفصل والمناسب الذي يجعلك تؤدي واجبك على أكمل وجه			
		الى حد ما	لا	نعم	Total
نوع الوظيفية	وظيفة إدارية	Effectif	8	1	8
		% dans	47,1%	5,9%	47,1%
نوع الوظيفية	وظيفة مهنية	Effectif	1	0	6
		% dans	14,3%	0,0%	85,7%
نوع الوظيفية	ادارة عليا	Effectif	17	4	49
		% dans	24,3%	5,7%	70,0%
نوع الوظيفية	Total	Effectif	26	5	63
		% dans	27,7%	5,3%	67,0%
					100,0%

نوع الوظيفية * هل تبلغ اشغالاتك ومشاكلة المهنية مع الادارة العليا عن طريق اللقاءات المباشرة Tableau croisé

		هل تبلغ اشغالاتك ومشاكلة المهنية مع الادارة العليا عن طريق اللقاءات المباشرة			
		ال مباشرة	دائما	أحيانا	Nadra
نوع الوظيفية	وظيفة إدارية	Effectif	8	3	6
		% dans	47,1%	17,6%	35,3%
نوع الوظيفية	وظيفة مهنية	Effectif	1	0	6
		% dans	14,3%	0,0%	85,7%
نوع الوظيفية	ادارة عليا	Effectif	15	6	49
		% dans			
					70

الملاحق

	نوع الوظيفية% dans	21,4%	8,6%	70,0%	100,0%
Total	Effectif	24	9	61	94
	نوع الوظيفية% dans	25,5%	9,6%	64,9%	100,0%

Tableau croisé * نوع الوظيفية * عند تبلغيك لهذه الانشغالات والمشاكل كيف تقيم رد فعل الإدارة العليا في معالجتها

عند تبلغيك لهذه الانشغالات والمشاكل كيف تقيم رد فعل الإدارة العليا في معالجتها

		معالجتها			Total
		بطيء	متوسط	سريع	
نوع الوظيفية	وظيفة إدارية	Effectif	9	2	6
		نوع الوظيفية% dans	52,9%	11,8%	35,3%
نوع الوظيفية	وظيفة مهنية	Effectif	1	0	6
		نوع الوظيفية% dans	14,3%	0,0%	85,7%
ادارة عليا		Effectif	16	2	52
		نوع الوظيفية% dans	22,9%	2,9%	74,3%
Total		Effectif	26	4	64
		نوع الوظيفية% dans	27,7%	4,3%	68,1%

Tableau croisé * الجنس * ما هو الأسلوب التحفيزي الذي تعتمد عليه الإدارة العليا في أداء مهامكم

ما هو الأسلوب التحفيزي الذي تعتمد عليه الإدارة العليا في أداء مهامكم

		شهادات شرفية كتابية	شهادات شرفية إلكترونية	شهادات شفهي	Total
		ذكر	أثنى	أنثى	
الجنس	ذكر	Effectif	12	0	52
		الجنس% dans	18,8%	0,0%	81,3%
الجنس	أنثى	Effectif	7	1	22
		الجنس% dans	23,3%	3,3%	73,3%
Total		Effectif	19	1	74
		الجنس% dans	20,2%	1,1%	78,7%

Tableau croisé * الجنس * هل يشجعك الاتصال الشفهي واللقاءات اليومية مع زملاء العمل على أداء مهامكم

الوظيفية

هل يشجعك الاتصال الشفهي واللقاءات اليومية مع زملاء العمل على أداء

مهامكم الوظيفية

		نادرا	أحيانا	دائما	Total
		ذكر	أنثى		
الجنس	ذكر	Effectif	13	2	49
		الجنس% dans	20,3%	3,1%	76,6%
الجنس	أنثى	Effectif	7	0	23
		الجنس% dans	23,3%	0,0%	76,7%
Total		Effectif	20	2	72
		الجنس% dans	21,3%	2,1%	76,6%

الجنس * هل تقوم الإدارة العليا بدعوك لحضور الاجتماعات المهمة داخل البلدية Tableau croisé

هل تقوم الإدارة العليا بدعوك لحضور الاجتماعات المهمة داخل البلدية

		دائما	أحيانا	نادرا	Total	
الجنس	ذكر	Effectif	14	4	46	64
	أنثى	% dans	21,9%	6,3%	71,9%	100,0%
Total		Effectif	7	1	22	30
	أنثى	% dans	23,3%	3,3%	73,3%	100,0%
		Effectif	21	5	68	94
		% dans	22,3%	5,3%	72,3%	100,0%

الجنس * هل تقوم الإدارة العليا باستشارتك في الاجتماعات Tableau croisé

هل تقوم الإدارة العليا باستشارتك في الاجتماعات

		دائما	أحيانا	نادرا	Total	
الجنس	ذكر	Effectif	21	2	41	64
	أنثى	% dans	32,8%	3,1%	64,1%	100,0%
Total		Effectif	8	2	20	30
	أنثى	% dans	26,7%	6,7%	66,7%	100,0%
		Effectif	29	4	61	94
		% dans	30,9%	4,3%	64,9%	100,0%

السن * هل تقوم الإدارة العليا باشراك العمال الحاضرين في الندوات والاجتماعات في عملية اتخاذ القرارات Tableau croisé

هل تقوم الإدارة العليا باشراك العمال الحاضرين في الندوات والاجتماعات

في عملية اتخاذ القرارات

		دائما	أحيانا	نادرا	Total	
السن	من 19 الى 30 سنة	Effectif	2	0	9	11
		% dans	18,2%	0,0%	81,8%	100,0%
	من 31 الى 40 سنة	Effectif	6	2	21	29
		% dans	20,7%	6,9%	72,4%	100,0%
	من 41 الى 50 سنة	Effectif	6	2	31	39
		% dans	15,4%	5,1%	79,5%	100,0%
	من 50 فما فوق	Effectif	5	1	9	15
		% dans	33,3%	6,7%	60,0%	100,0%
Total		Effectif	19	5	70	94
		% dans	20,2%	5,3%	74,5%	100,0%

الملاحق

السن * ما هو تقييمك لعملية اتخاذ القرارات الناتجة داخل هذه المجتمعات Tableau croisé

ما هو تقييمك لعملية اتخاذ القرارات الناتجة داخل هذه المجتمعات

السن	من 19 الى 30 سنة	Effectif	2	جيءة	ممتازة	Total	
					% dans		
السن	من 31 الى 40 سنة	Effectif	6	2	21	29	
						100,0%	
السن	من 41 الى 50 سنة	Effectif	6	2	31	39	
						100,0%	
السن	من 50 فما فوق	Effectif	1	2	12	15	
						100,0%	
Total		Effectif	15	6	73	94	
		% dans	16,0%	6,4%	77,7%	100,0%	

السن * هل تعتمد الإدارة العليا على المشاورات الشفهية قبل اتخاذ القرارات الإدارية Tableau croisé

هل تعتمد الإدارة العليا على المشاورات الشفهية قبل اتخاذ القرارات الإدارية

السن	من 19 الى 30 سنة	Effectif	2	لا	نعم	Total	
					% dans		
السن	من 31 الى 40 سنة	Effectif	9	2	18	29	
						100,0%	
السن	من 41 الى 50 سنة	Effectif	9	2	28	39	
						100,0%	
السن	من 50 فما فوق	Effectif	1	2	12	15	
						100,0%	
Total		Effectif	21	6	67	94	
		% dans	22,3%	6,4%	71,3%	100,0%	

السن * هل يساعدك الاتصال الشفهي في إقناع زملائك أو رؤسائك بمقترناتك Tableau croisé

هل يساعدك الاتصال الشفهي في إقناع زملائك أو

رؤسائك بمقترناتك

السن	من 19 الى 30 سنة	Effectif	2	لا	نعم	Total
				% dans		
السن	من 31 الى 40 سنة	Effectif	9	20	29	29
						100,0%
السن	من 41 الى 50 سنة	Effectif	8	31	39	39
						100,0%
السن	من 50 فما فوق	Effectif	2	13	15	15
						100,0%

الملاحق

Total	Effectif	21	73	94
	% dans	22,3%	77,7%	100,0%

Tableau croisé المستوى التعليمي * تعتمد البلدية على في توزيع المهام بين العمال واطلاعهم بمختلف المستجدات على

تعتمد البلدية على في توزيع المهام بين العمال واطلاعهم بمختلف المستجدات

المستوى التعليمي	ابتدائي	Effectif	على			Total
			الفيسبوك	الهاتف	البريد الإلكتروني	
المستوى التعليمي	ابتدائي	Effectif	0	0	3	3
		% dans	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
متوسط	Effectif	6	0	9	15	
		% dans	40,0%	0,0%	60,0%	100,0%
ثانوي	Effectif	10	1	24	35	
		% dans	28,6%	2,9%	68,6%	100,0%
جامعي	Effectif	13	0	28	41	
		% dans	31,7%	0,0%	68,3%	100,0%
Total	Effectif	29	1	64	94	
		% dans	30,9%	1,1%	68,1%	100,0%

Tableau croisé المستوى التعليمي 2 * هل يساهم الاتصال الالكتروني والمعلومات الالكترونية التي تصل عبر مختلف وسائل

الاتصال في حل المشكلات الوظيفية في وقتها

هل يساهم الاتصال الالكتروني والمعلومات الالكترونية التي تصل عبر

مختلف وسائل الاتصال في حل المشكلات الوظيفية في وقتها

المستوى التعليمي	ابتدائي	Effectif	نادراً			Total
			دائماً	أحياناً	نادراً	
المستوى التعليمي	ابتدائي	Effectif	0	0	3	3
		% dans	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
متوسط	Effectif	4	0	11	15	
		% dans	26,7%	0,0%	73,3%	100,0%
ثانوي	Effectif	10	0	25	35	
		% dans	28,6%	0,0%	71,4%	100,0%
جامعي	Effectif	17	2	22	41	
		% dans	41,5%	4,9%	53,7%	100,0%
Total	Effectif	31	2	61	94	
		% dans	33,0%	2,1%	64,9%	100,0%

Tableau croisé المستوى التعليمي * هل تقوم الإدارة العليا بمتابعة ومعرفة آخر المستجدات حول عملكم عن طريق الاتصالات الهاتفية

هل تقوم الإدارة العليا بمتابعة ومعرفة آخر المستجدات حول عملكم عن

طريق الاتصالات الهاتفية

دائماً	أحياناً	نادراً	Total

الملاحق

	ابتدائي	Effectif	0	0	3	3
		المستوى التعليمي % dans	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
	متوسط	Effectif	1	0	14	15
		المستوى التعليمي % dans	6,7%	0,0%	93,3%	100,0%
	ثانوي	Effectif	9	1	25	35
		المستوى التعليمي % dans	25,7%	2,9%	71,4%	100,0%
	جامعي	Effectif	12	2	27	41
		المستوى التعليمي % dans	29,3%	4,9%	65,9%	100,0%
Total		Effectif	22	3	69	94
		المستوى التعليمي % dans	23,4%	3,2%	73,4%	100,0%

المستوى التعليمي * هل تساعدك استخدام الانترنت والبريد الالكتروني على حل المشاكل المهنية في وقت سريع

هل تساعدك استخدام الانترنت والبريد الالكتروني على حل المشاكل المهنية

ال المستوى التعليمي	ابتدائي	Effectif	في وقت سريع			Total
			دائما	أحيانا	نادرا	
		Effectif	0	0	3	3
		المستوى التعليمي % dans	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
	متوسط	Effectif	1	2	12	15
		المستوى التعليمي % dans	6,7%	13,3%	80,0%	100,0%
	ثانوي	Effectif	6	3	26	35
		المستوى التعليمي % dans	17,1%	8,6%	74,3%	100,0%
	جامعي	Effectif	8	6	27	41
		المستوى التعليمي % dans	19,5%	14,6%	65,9%	100,0%
Total		Effectif	15	11	68	94
		المستوى التعليمي % dans	16,0%	11,7%	72,3%	100,0%

نوع الوظيفية * هل يساعد استخدام البريد الالكتروني في التواصل الفعال مع زملاء العمل

هل يساعد استخدام البريد الالكتروني في التواصل الفعال مع زملاء العمل

نوع الوظيفية	وظيفة إدارية	Effectif	في وقت سريع			Total
			دائما	أحيانا	نادرا	
		Effectif	8	0	9	17
		نوع الوظيفية % dans	47,1%	0,0%	52,9%	100,0%
	وظيفة مهنية	Effectif	1	0	6	7
		نوع الوظيفية % dans	14,3%	0,0%	85,7%	100,0%
	ادارة عليا	Effectif	11	7	52	70
		نوع الوظيفية % dans	15,7%	10,0%	74,3%	100,0%
Total		Effectif	20	7	67	94
		نوع الوظيفية % dans	21,3%	7,4%	71,3%	100,0%

الملاحق

الجنس * عند ارسالك لرسالة الكترونية أو مكالمة هاتفية تخص العمل تكون استجابة Tableau croisé للمسؤول المباشر

عند ارسالك لرسالة الكترونية أو مكالمة هاتفية تخص العمل تكون استجابة

للمسؤول المباشر

الجنس	ذكر	Effectif	شكل فوري	بعد فترة قصيرة	بعد فترة طويلة	Total
			% dans			
أنثى		Effectif	14	3	47	64
		% dans	21,9%	4,7%	73,4%	100,0%
Total		Effectif	9	1	20	30
		% dans	30,0%	3,3%	66,7%	100,0%
Total		Effectif	23	4	67	94
		% dans	24,5%	4,3%	71,3%	100,0%

الجنس * هل تشجعك التحفيزات الالكترونية من قبل الادارة العليا على زيادة مستوى دافعية العمل Tableau croisé

هل تشجعك التحفيزات الالكترونية من قبل الادارة العليا على زيادة مستوى

دافعية العمل

الجنس	ذكر	Effectif	الى حد ما	لا	نعم	Total
			% dans			
أنثى		Effectif	21	0	43	64
		% dans	32,8%	0,0%	67,2%	100,0%
Total		Effectif	8	1	21	30
		% dans	26,7%	3,3%	70,0%	100,0%
Total		Effectif	29	1	64	94
		% dans	30,9%	1,1%	68,1%	100,0%

السن * هل نقص التجهيزات الالكترونية بالمؤسسة يعيق تأدية مهامكم Tableau croisé

هل نقص التجهيزات الالكترونية بالمؤسسة يعيق تأدية مهامكم

السن	من 19 الى 30 سنة	Effectif	الى حد ما	لا	نعم	Total
			% dans			
من 31 الى 40 سنة		Effectif	13	0	9	11
		% dans	18,2%	0,0%	81,8%	100,0%
من 41 الى 50 سنة		Effectif	13	1	15	29
		% dans	44,8%	3,4%	51,7%	100,0%
من 50 فما فوق		Effectif	5	1	25	39
		% dans	33,3%	2,6%	64,1%	100,0%
Total		Effectif	33	2	59	94
		% dans	35,1%	2,1%	62,8%	100,0%

الملاحق

الحالة العائلية * هل تضمن لك المؤسسة دورات تدريبية لاستخدام الأجهزة الالكترونية Tableau croisé

الحالة العائلية	أعزب	Effectif	هل تضمن لك المؤسسة دورات تدريبية لاستخدام الأجهزة الالكترونية			
			إلى حد ما	لا	نعم	Total
الحالة العائلية	متزوج	Effectif	9	0	12	21
			الحالة العائلية % dans	42,9%	0,0%	57,1%
الحالة العائلية	مطلق	Effectif	19	1	33	53
			الحالة العائلية % dans	35,8%	1,9%	62,3%
الحالة العائلية	Total	Effectif	6	0	14	20
			الحالة العائلية % dans	30,0%	0,0%	70,0%
الحالة العائلية	Total	Effectif	34	1	59	94
			الحالة العائلية % dans	36,2%	1,1%	62,8%

الحالة العائلية * هل تساعد الارشادات المقدمة من قبل المسؤولين الخاصة باستخدام الاتصال الالكتروني في تحسين أدائك الوظيفي Tableau croisé

الحالة العائلية	أعزب	Effectif	هل تساعد الارشادات المقدمة من قبل المسؤولين الخاصة باستخدام الاتصال الالكتروني في تحسين أدائك الوظيفي			
			إلى حد ما	لا	نعم	Total
الحالة العائلية	متزوج	Effectif	8	2	11	21
			الحالة العائلية % dans	38,1%	9,5%	52,4%
الحالة العائلية	مطلق	Effectif	18	2	33	53
			الحالة العائلية % dans	34,0%	3,8%	62,3%
الحالة العائلية	Total	Effectif	4	2	14	20
			الحالة العائلية % dans	20,0%	10,0%	70,0%
الحالة العائلية	Total	Effectif	30	6	58	94
			الحالة العائلية % dans	31,9%	6,4%	61,7%

الحالة العائلية * ما هي أبرز التحديات التي تواجهك عند استخدام وسائل الاتصال الإلكتروني Tableau croisé

الحالة العائلية	أعزب	Effectif	ما هي أبرز التحديات التي تواجهك عند استخدام وسائل الاتصال الإلكتروني			
			ضعف البنية التحتية	صعوبة التكيف مع التقنية	نقص التدريب	Total
الحالة العائلية	متزوج	Effectif	7	2	12	21
			الحالة العائلية % dans	33,3%	9,5%	57,1%
الحالة العائلية	مطلق	Effectif	14	4	35	53
			الحالة العائلية % dans	26,4%	7,5%	66,0%
الحالة العائلية	Total	Effectif	4	0	16	20
			الحالة العائلية % dans	20,0%	0,0%	80,0%
الحالة العائلية	Total	Effectif	25	6	63	94
			الحالة العائلية % dans	26,6%	6,4%	67,0%

الملاحق

الجنس * هل ترى أن وسائل الاتصال الإلكتروني ساعدتك في تحسين مهاراتك التقنية Tableau croisé

		هل ترى أن وسائل الاتصال الإلكتروني ساعدتك في تحسين مهاراتك التقنية				
الجنس	ذكر	Effectif	3	33	28	64
		% dans	4,7%	51,6%	43,8%	100,0%
أنثى	ذكر	Effectif	3	15	12	30
		% dans	10,0%	50,0%	40,0%	100,0%
Total	ذكر	Effectif	6	48	40	94
		% dans	6,4%	51,1%	42,6%	100,0%

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreurs standard	
				de l'estimation	
1	,889 ^a	,789	,787	3,69379	

المحور الثالث : مساعدة الاتصال الإلكتروني في تطوير الأداء التقني للعاملين ببلدية القرارة

ANOVA^a

Modèle	Somme des		Carré moyen	F	Sig.
	carrés	ddl			
1	Régression	4 706,884	1	4 706,884	344,976 ,000 ^b
	de Student	1 255,255	92	13,644	
	Total	5 962,138	93		

المحور الأول : مساعدة الاتصال المكتوب في ضبط السلوكيات التنظيمية

المحور الثالث : مساعدة الاتصال الإلكتروني في تطوير الأداء التقني للعاملين ببلدية القرارة

Coefficients^a

Modèle	(Constante)	Coefficients non standardisés		Bêta	t	Sig.
		B	Erreurs standard			
1	(Constante)	2,583	1,416		1,825	,071
	المحور الثالث : مساعدة الاتصال الإلكتروني في تطوير الأداء التقني للعاملين ببلدية القرارة	,882	,047	,889	18,574	,000

المحور الأول : مساعدة الاتصال المكتوب في ضبط السلوكيات التنظيمية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreurs standard	
				de l'estimation	

الملاحق

1	,943 ^a	,889	,887	8,04939
---	-------------------	------	------	---------

المحور الاول : مساهمة الاتصال المكتوب في ضبط السلوكيات التنظيمية
Prédicteurs : (Constante),

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	47 561,287	1	47 561,287	734,053 ,000 ^b
	de Student	5 960,926	92	64,793	
	Total	53 522,213	93		

a. Variable dépendante : TT01

المحور الاول : مساهمة الاتصال المكتوب في ضبط السلوكيات التنظيمية
Prédicteurs : (Constante),

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Bêta	Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard				
1	(Constante)	7,570	3,025		2,503	,014
	المحور الاول : مساهمة الاتصال	2,824	,104	,943	27,093	,000
	المكتوب في ضبط السلوكيات التنظيمية					

a. Variable dépendante : TT01

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard	de l'estimation
1	,960 ^a	,922	,922	6,71601	

المحور الثاني : مساهمة الاتصال الشفهي في تنمية المهارات

الإدارية لدى عمال بلدية القرارة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	49 372,573	1	49 372,573	1 094,620 ,000 ^b
	de Student	4 149,640	92	45,105	
	Total	53 522,213	93		

a. Variable dépendante : TT01

المحور الثاني : مساهمة الاتصال الشفهي في تنمية المهارات الإدارية لدى عمال بلدية القرارة
Prédicteurs : (Constante),

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard			
1 (Constante)	9,513	2,424		3,924	,000
المحور الثاني : مساعدة الاتصال الشفهي في تنمية المهارات الإدارية لدى عمال بلدية القرارة	2,582	,078	,960	33,085	,000

a. Variable dépendante : TT01

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard	de l'estimation
1	,976 ^a	,952	,952	5,26284	

المحور الثالث : مساعدة الاتصال الإلكتروني في تطوير الأداء التقني للعاملين ببلدية القرارة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés		ddl	Carré moyen	F	Sig.
	Régression	de Student				
1	50 974,042	2 548,171	1	50 974,042	1 840,383	,000 ^b
Total	53 522,213		93			

a. Variable dépendante : TT01

المحور الثالث : مساعدة الاتصال الإلكتروني في تطوير الأداء التقني للعاملين ببلدية القرارة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard			
1 (Constante)	3,054	2,017		1,514	,133
المحور الثالث : مساعدة الاتصال الإلكتروني في تطوير الأداء التقني للعاملين ببلدية القرارة	2,903	,068	,976	42,900	,000

a. Variable dépendante : TT01