

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم: علم الاجتماع والديمقراطية
تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل
مذكرة بعنوان:

الاتصال التنظيمي وأثره على أداء العاملين لدى بلدية القارة
دراسة ميدانية بلدية القارة 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. عويسي كمال
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	د. زهاق محمد
مناقشا	جامعة غرداية	د. صغيري فوزية

الموسم الجامعي: 2025 / 2024

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
الإشراف على هذه المذكرة ولم يذخر جهداً في متابعتها لنا
بالتوجيه والإرشاد

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

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

كما نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة،
لقبولهم إثراء هذا العمل ومساهمتهم في إضاءة سبيل العلم

الإهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ: وَ(أَجِرْ دَعْوَاهُمْ أَنْ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ)
الحمد لله الذي شاء لنا من الأقدار أعظمها ومن الأفراح أعمقها ومن الانتصارات أفضلها.
قد كنت أرجو الله حلاً واليوم أعانق المجد فخراً
بكل حب اهدي ثمرة نجاحي وتخرجني
إلى ذخيرتي ومصدر قوتي وموطن إرادتي والعزم، إلى من كانوا خلف كل نجاح داعمين
لي ومساندين " عائلتي " أنتم مصدر فخري واعتزازي، ولأجلكم بذلت الجهود القصوى
لأحقق غايتكم وأكون فرداً عظيماً تفتخرون بي.
إلى صاحب السيرة العطرة والفكر المستتير، من غرس في الطموح وسقاه بالعطاء، من
وهبني الحياة الكريمة وسعى جاهداً لراحتي وتقديمي ...
أبي العزيز أطل الله في عمره.
إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها، من كانت لي سنداً في ضعفي وراحة في كربى،
وبوصلة أهتدي بما في مسيرتي....
أمي الغالية حفظها الله
إلى وحيدتي، من كانت خطواتها دائماً تسبق خطواتي لترشدني وتنير 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 ذكراهم واستعصت أسماؤهم على قلبي
وضاقت بهم هذه الصفحة
إلى هؤلاء جميعاً، أهدي هذا العمل المتواضع، سائلة المولى عز وجل أن يتقبله قبولا حسناً
خالصاً لوجهه الكريم وأن ينفع به الأمة.

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 والاثار بين متغير دراسة الاتصال التنظيمي وأداء العاملين ومحاولة قياسها احصائيا للتوصل 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 اداة الاستبيان في جمع البيانات والمعلومات للحصول على النتائج وطبقت الدراسة في البلدية المبحوثة بلدية القرارة ولاية غرداية وتم تجربة هذه على الدراسة 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، الالكتروني) 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

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
	الشكر والتقدير
	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

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 الملاحق

قائمة الجداول

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

قائمة الجداول

71	يوضح علاقة بين متغير السن مع السؤال قيام الإدارة العليا باشتراك 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 الالكتروني والمعلومات الالكترونية 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 الالكتروني على حل المشاكل المهنية في وقت سريع	24
82	يوضح علاقة بين متغير نوع الوظيفة مع السؤال هل يساعد استخدام البريد الالكتروني 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 الالكترونية من قبل الإدارة العليا على زيادة مستوى دافعية العمل	27
86	يوضح علاقة بين متغير السن مع السؤال هل نقص التجهيزات الالكترونية بالمؤسسة يعيق تأدية مهامكم	28
87	يوضح علاقة بين متغير حالة العائلية مع السؤال هل تضمن لك المؤسسة دورات تدريبية لاستخدام الأجهزة الالكترونية	29
88	يوضح علاقة بين متغير حالة العائلية مع السؤال هل تساعد الارشادات المقدمة من قبل المسؤولين الخاصة باستخدام الاتصال الالكتروني 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

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

قائمة الملاحق

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

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 رضاهم الوظيفي.

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

ويكتسب الاتصال أهمية متزايدة في بيئة العمل الحالية التي تتسم بالتغير المستمر، والتنافسية العالية، وتنوع الكفاءات. إذ لا يمكن الحديث عن إدارة فعّالة للموارد البشرية، أو قيادة ناجحة، أو تحقيق أهداف استراتيجية، دون وجود تواصل واضح، منظم، وتفاعلي بين مختلف مكونات المؤسسة.

فالقدرات الإدارية، والتوجيهات، وتقارير الأداء، وملاحظات العاملين، كلها تمر عبر قنوات الاتصال، مما يجعل من هذا العنصر عاملاً محوريًا في التنظيم.

يُعد أداء العاملين من أبرز المؤشرات التي تُعتمد في تقييم نجاح المؤسسات وفعاليتها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. فهو يُجسّد مدى كفاءة الموظفين في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، ويعكس مدى رضاهم، وانخراطهم، وتحفيزهم داخل بيئة العمل. كما يُعتبر الأداء نتاجًا تراكميًا 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 الكفيلة بإيصال التوجيهات، وتبادل المعلومات، وحل المشكلات، وتعزيز التفاعل بين الأفراد. وهنا يظهر الدور الحيوي للاتصال التنظيمي كعامل موجه وميسر لسلوك الأفراد داخل المؤسسة، يساهم في بناء فهم مشترك للأهداف وتنسيق الجهود 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، وتقوية روح الفريق. كما أن غياب الاتصال الفعّال أو ضعفه قد يُنتج عنه سوء فهم، وتضارب في المهام، وشعور بالإقصاء أو التهميش، ما يؤثر سلبًا 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 الى ثلاث 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 واخيرا المقاربة النظرية للدراسة.

الفصل النظري

وينقسم إلى ثلاث 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 بكلا الجانبين الإيجابي والسلبي.

الفصل الميداني:

ويحتوي على:

الإجراءات المنهجية للدراسة، وفيه تم التطرق إلى منهج الدراسة ومجتمع الدراسة والدراسة الاستطلاعية، وكذلك الدراسة الأساسية وميدانها وعينتها 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 متنوعة بمجموعة من المقترحات.

وفي النهاية كانت قائمة المراجع التي تم الاعتماد عليها والملاحق.

الفصل الأول:
الإطار المنهجي للدراسة

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: الإشكالية

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 القناة الرئيسة لنقل المعلومات، وتبادل الآراء، وتوجيه السلوكيات داخل بيئة 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 كثير 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 وفَعَال 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 الانتماء 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 ويحدّ من التباس المعلومات، وأن الاتصال الشفهي يتيح التفاعل الفوري وبناء الثقة بين الأطراف، بينما يُعدّ 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، تنطلق هذه الدراسة من الإشكالية التالية:

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

ثانياً - الأسئلة الفرعية

هل الاتصال المكتوب يساهم في ضبط السلوكيات التنظيمية؟

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

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

ثالثاً - فرضيات الدراسة

للإجابة 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 تنمية مهارات الإدارية لدى عمال بلدية القرارة

الفرضية الثالثة:

مساهمة الاتصال الالكتروني 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.

خامسا - أهمية الدراسة

- التعرف على رأي الموظفين حول الاتصال التنظيمي وعلاقته بأدائهم داخل مؤسساتهم.
- دور وقيمة 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 زيادة وعي إدارة البلدية لأهمية الاتصال في تحقيق أهدافها.

سادسا - 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 الالكتروني 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.

سابعا - التعاريف الاجرائية لمفاهيم الدراسة:

أ- تعريف الاتصال لغة:

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

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

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

ب-تعريف الاتصال اصطلاحاً:

عرفته جيهان رشتي أستاذ الاتصال والإعلام في كلية الإعلام في جامعة القاهرة عام 1975 بأنها العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي ومرسل الرسالة_ كائنات حية أو بشرا أو آلات_ في مضامين 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، ورضا العاملين عن وسائل الاتصال المعتمدة."

أ- تعريف التنظيم لغة:

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

"نَظَّمَ الشيءَ نَظْماً: ألحق بعضه ببعض، ونَظَّمَ اللؤلؤ في السلك ونحوه، وكل شيء جُمِع فأحكم عمله بعضه إلى بعض، فقد نُظِمَ".²

ب-تعريف الاتصال التنظيمي:

هي عملية نقل الاوامر والتوجيهات والمعلومات والتقارير والافكار والآراء والمقترحات من مستوى اداري الى اخر ومن مسؤول داخل المؤسسة الى اخر وتأخذ الاتصالات عدة اتجاهات.³

ج-التعريف الإجرائي للاتصال التنظيمي:

"الاتصال التنظيمي" يُقصد 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، ورضاهم عن نظام الاتصال القائم.

أ- تعريف الأداء لغة:

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

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

2 ابن منظور، لسان العرب، دار المعارف، 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 تاماً، وأدى ما عليه: أتمه وأوصله إلى غايته".¹

ب-تعريف أداء العاملين:

يرى لنقدون (Langdon) يعني اصطلاحاً الأداء تقديم نموذج محكم بمعنى انجاز العمل وفقاً لأسس وقواعد ومعايير محددة.²

ج-التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي للعاملين

"أداء العاملين" يُقصد 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 استعمالاً ضمن عمليات الاتصال الداخلي ويعد أكثر فعالية عن سابقه حيث أن العنصر الأول يقتصر على إرسال واستقبال الرسالة، فإن العنصر الثاني يتعدى إلى تبادل عملية الاتصال بمعنى أن رد الفعل يكون مباشراً.³

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

تعريف الاتصال الكتابي:

تتميز هذه الوسيلة بأنها مسجلة ومدونة، ويمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية، كما أنه تبذل عناية كبيرة في إعدادها وصياغتها، ويمكن أن تقرأ من قبل الجمهور كبير عن طريق توزيعها، أما بالبريد أو بشكل شخصي، لكن من عيوبها هو تراكم الأوراق المحفوظة، كما أن 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 المذكرة 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 الإنترنت أو الفاكس.¹

التعريف الإجرائي للاتصال الإلكتروني:

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

تعريف السلوك في اللغة

تعريف السلوكيات التنظيمية

هو نك 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 وأخيرا 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 وسياساته الممارسة واتجاهات نحو التنظيم الني هو عضو فيه.

تعريف المهارة في اللغة:

المهارة في اللغة مأخوذة من الجذر "مَهَرَ"، ويُقال: "مَهَرَ في الشيء" أي أصبح حاذقًا فيه، وتفنّن في إتقانه. وجاء في لسان العرب لابن منظور * أن:

"المهارة: الحذق في الشيء، وقد مَهَرَ الرجل في عمله يَمَهَرُ مهارةً، إذا صار حاذقًا به وبات يُتقنه".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، روبرتاج مصور لعينة من الوكالات السياحية بولاية أدرار، مذكرة تخرج ماستر، تخصص الصحافة المطبوعة والإلكترونية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2018-2019، ص 11.

² رتيبة 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 المعارف، مصر، ج 5، ص 380.

⁴ الدكتور بزايد نجا، المهارات الإدارية في ضوء الفروق الفردية بين النوع بشركة سوناطراك بمنطقة أرزيو، مجلة التنمية البشرية، مخبر التربية والتطور، المجلد 06، العدد 04، جامعة وهران 2، 2019، ص 69.

التعريف الإجرائي للمهارات الإدارية:

فهي مستوى المعرفة والإلمام بالمهارات التالية: مهارة التأطير وتدريب الجماعات، ومهارة الاتصال والعلاقات 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 مريّة، بعنوان: الاتصال التنظيمي وعلاقته بتحسين أداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، المجلد الخامس، العدد الأول، سنة 2021، ص 518-531.

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 أسس متينة للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين وبالتالي تحقيق أداء أمثل والتقليل من دورات العمل والتغيب العمالي 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: وتندرج 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، ونظرا للدور الذي تقوم به وظيفة الاتصال في تحسين الأداء.

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

وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

من بين النتائج المتوصل 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 الاستمارة والاساليب 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 اهتماما واضحا وجليا من طرف المختصين والباحثين في مجال السلوك الإنساني عموما، والسلوك التنظيمي خصوصا. ويمكن القول بأن الإتصال بوصفه نشاط إنساني على جانب كبير من الأهمية قد رافق الحياة الإنسانية منذ البداية وهذا انطلاقا من مسلمة أن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه فهو قديم قدم وجود الإنسان على سطح البرية، وإن اختلفت السبل والوسائل التي استخدمها الإنسان في اتصاله كالطبول والرقص والإشارات أو في تفاعله مع الطبيعة أو الكون من حوله كالدخان والنار، كل ذلك كان من أجل تلبية حاجياته الأولية ولتحقيق الأمن والاستقرار.

تكمن 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 هاته 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 فردا، ثم تم حذف بعض العمال الذين تم مقابلتهم في الدراسة الاستطلاعية 03 عمال تنفيذيين وعينة العمال الذين تم توزيع عليهم استمارة 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 بالمئة 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، الاقدمية تؤثر 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 تقتضيه 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 الدلالة الاحصائية لمعاملات الارتباط بين بعد الاتصال النازل والأداء الوظيفي حيث قدرت قيمة الارتباط ب 0, 52 %.

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

المقارنة بين الدراستين:

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

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 الاستمارة 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 بلغوثي محمد، بعنوان الاتصال التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية دراسة ميدانية بالمركز الجامعي أحمد زبانة 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، وإستخدم العينة العشوائية الطبقية وأعتد الباحث على أدوات جمع البيانات الآتية: الإستبيان - الملاحظة.

منهج الدراسة:

اتباع 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 موظفًا" باستخدام العينة العشوائية البسيطة أو الحشر الشامل. من المتوقع أن عينة تلك الدراسة لهذا المركز قد تكون مماثلة (حوالي 30-36 شخصًا).

أداة جمع البيانات

استمارة استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات حول أنماط الاتصال التنظيمي وتصوره لدى المستخدمين والعلاقة بالأداء الوظيفي.

النتائج:

ومن أهم النتائج التي توصل إليها ما يلي:

نقص التنسيق بين وحدات وأقسام المؤسسة نتيجة المشاكل والصراعات المحددة بين العمال والموظفين، مما يؤكد على نقص ثقافة التفاهم 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 واقتصارها 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 الدراستان من حيث الإشكالية الحالية تقوم على أثر الاتصال التنظيمي على أداء العاملين أما الدراسة السابقة فتدرس مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي.

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 الاستمارة والاساليب الاحصائية للحصول على النتائج. وطبقت دراستنا في البلدية المبحوثة بلدية القرارة ولاية غرداية اما الدراسة السابقة طبقت في المركز الجامعي أحمد زبانه 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 متولي وعزة ماهر خليل، بعنوان: تقييم أثر أنماط الاتصال التنظيمي على أداء العاملين في شركات السياحة المصرية، مجلة كلية السياحة والفنادق، المجلد الرابع، جامعة مدينة السوات، 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:

وانبثقت عن هذه الفرضية فرضيات فرعية وهي كالآتي:

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 وصفا شاملا 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 رئيسيين 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 للتحليل (بنسبة استجابة $\approx 76.3\%$).

يبدو أن الباحث اعتمد عينة عشوائية تمثيلية 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 المتوصل 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 المصرية.

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 تتبنى الاتصالات التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الكتابية الشفهية والالكترونية).

المقارنة بين الدراستين:

كلا الدراستين انطلقتا من نفس الاشكالية 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 الاستمارة والاساليب الاحصائية للحصول على النتائج. وطبقت دراستنا في البلدية المبحوثة بلدية القرارة ولاية غرداية اما الدراسة السابقة طبقت في الشركات السياحية المصرية.

تتطابق 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:

ماهي 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 المتبع:

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

مجتمع الدراسة:

شمل الدراسة منسوبي 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 وتعميم 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 بدوره 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 بالتقييم.

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

المقارنة بين الدراستين:

تختلف الدراستين في الإشكالية، الحالية تبحث عن أثر الاتصال التنظيمي على الأداء، والسابقة دورها في ترقية الأداء الوظيفي.

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 الاستمارة والاساليب الإحصائية للحصول على النتائج.

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

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

تاسعا- المقاربة النظرية البنائية الوظيفية

1- المقاربة البنائية:

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

2- المقاربة الوظيفية:

ترى هذه المقاربة أن الإتصال التنظيمي يؤدي وظيفة حيوية داخل البناء التنظيمي، إذ يُعتبر وسيلة أساسية لتحقيق الأهداف، وضمان التنسيق بين الأنشطة، وربط المستويات الإدارية المختلفة. فالوظيفة الأساسية للإتصال 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 الإتصال التنظيمي يُنظر إليه كآلية وظيفية تسهّل تدفق المعلومات وتساهم في رفع أداء العاملين من خلال تعزيز الدافعية، تقليل الأخطاء، وتطوير بيئة عمل أكثر انسجاماً.

خلاصة المقاربة النظرية:

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

منظور الوظيفي: الإتصال هو الآلية 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 تتسق بين عناصرها البشرية والمادية دون وجود منظومة اتصالية فعّالة 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 روبر الاتصال هو نقل المعارف بانها نقل المعلومات والمعاني والافكار والموظف واخر وبين مجموعة من الموظفين لتحقيق أهداف معينة.

الاتصال التي تعني مشترك او اشتراك في الشيء فالالاتصال عملية تساعد الموظفين على التماسك مع بعضهم وبالتالي نصل الى ان هذه التعاريف 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 وتقارب 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 (Hoveland): الاتصال على انه العملية التي يقوم فيها فرد من المنظمة بإرسال إشارة بطريقة ما الى فرد اخر بهدف التأثير في سلوكه وعمله.⁴

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

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

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

⁴ مصعب اسماعيل طيش، 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 طرق خلق التفاهم بين المرسل والمرسل اليه.¹

2- مفهوم الاتصال التنظيمي

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

يعرف محمد علي الاتصال التنظيمي بأنه: يساعد المنشأة على بلوغ أهدافها المسطرة، بالتفاعل في المنظمة يعتمد على الاتصال طالما أنه أداة نقل المعلومات، والوقائع والأفكار من شخص لآخر ومن مستوى لآخر 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 والتكامل بين الجهود، وتعزيز الفعالية التنظيمية، وتحقيق الأهداف المشتركة.

ثانيا: نشأة الاتصال التنظيمي

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

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

² 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 مهيدي، أم البواقي، 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 دراية، ولاية أدرار، الجزائر، 2020-2021، ص 22.

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

لقد وردت الإشارة في مذكرة الجنرال الفرنسي فوش الى دور المكلف بالصحافة الذي قام به أحد ضباطه بصفة مؤقتة وبالموازاة مع مهام أخرى في بداية القرن نفس الفترة انشا بيجو اول صحيفة بمؤسسته كما ظهر في الولايات الأمريكية اول اتصال منظم عند شركة سنجر حوالي عام 1926. كما تعد الشركة الوطنية الفرنسية للسكك الحديدية التي ظهرت عام 1937 اول 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 الى ظهور المكلفين الدائمين بالصحافة.

وتطور 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، 2010/2009، منقول بلغواثي محمد، الاتصال التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية، غليزان، الجزائر، 2019/2018، ص 26.

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

يُعتبر الاتصال التنظيمي من أهم الآليات التي تُمكن الإدارة من تنفيذ مهامها ووظائفها بكفاءة، حيث يساهم 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 تساهم في تحسين التنسيق 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، وتزيل المخاوف التي قد يشعر بها العاملون تجاهه. كما يساعد الاتصال في خلق ثقافة تنظيمية مرنة، تقبل التغيير وتتكيف معه بسهولة. وتُظهر الدراسات أن المؤسسات التي تمتلك أنظمة اتصال فعالة قادرة على تنفيذ استراتيجيات التحديث 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 بالخطة العامة وأهداف التنظيم. من خلال تقارير الأداء والاجتماعات والتقارير المكتوبة، يتمكن 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 البازوري العلمية، الأردن، 2017، ص 78.

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

خامسا: أهداف الاتصال التنظيمي

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

- أ. إن الهدف من أي عملية اتصالية ليس إيصال المعلومات والأفكار كما يتبادر إلى الذهن فقط، إنما الهدف هو الإقناع، فأي عملية اتصالية لابد أن تهدف إلى الإقناع بأمر ما بطريقة أو بأخرى.
- ب. اطلاع المرؤوسين 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 الإيجابي الذي يرغب العاملين في الانجاز، وتوجيه الموارد البشرية والفنية والمالية. ج.
- ربط المديرية 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 أيضا. لذلك كان لزاما على المنظمات باختلاف أنواعها وأحجامها ان تهتم بمقومات ومتطلبات الاتصالات التنظيمية لكي يحقق الاتصال أهدافه في تلك المنظمات وتحقق المنظمات أهدافها.²

سادسا: 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 رموز 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 أرجايل Argyle.M أن نجاح تصميم أساليب الاتصال الجمعي يعتمد على سمعة مصدر المعلومة، وإن شخصية الشخص المرسل ومهاراته وقدراته من عوامل نجاح عملية الاتصال.

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

² برقية سهيلة، عريف عبد الرزاق، أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل 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 بتفكيك رموزها لتفسير 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 والتفكيك 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، وإذا نظرنا إلى وسائل الإعلام المختلفة نلاحظ أنها تقدم خبرات مقروءة أو مسموعة أو رمزية ولها تأثير كبير في النواحي الثقافية والاجتماعية.¹

سابعا: أنواع وأشكال الاتصال التنظيمي

سننتقل 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 متنوعة، مثل الرسائل الرسمية، التقارير، المذكرات، التعليمات، والمراسلات الإلكترونية. ويتميز هذا النوع من الاتصال بالقدرة على توثيق المعلومات وتسجيلها بشكل دائم، ما يسمح بالرجوع إليها لاحقًا لأغراض المتابعة أو المساءلة القانونية أو التقييم الإداري. كما يساهم الاتصال المكتوب في تقليل احتمالات سوء الفهم، نظرًا 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 مداس أحمد، الاتصال التنظيمي حقل معرفي متميز، جامعة زيان عاشور، الجزائر، ص 88.

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

2. الاتصال الشفهي (Oral Communication)

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

3. الاتصال الإلكتروني (Electronic Communication)

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 بُعد وزيادة الإنتاجية في المؤسسات الحديثة. كما يتيح أرشفة المحادثات وتوثيقها إلكترونياً للرجوع إليها لاحقاً. ومع ذلك، فإن الاتصال الإلكتروني قد يفنر إلى التفاعل الإنساني المباشر، ما 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 وعياً تقنياً 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 المرؤوسين، 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 وصيغا تبلغ للعمال ليستفيد منها هؤلاء في تحسين أدائهم.

إذ بدون هذا النوع من الاتصال يتعذر 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 الاختصار 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 الى القيادات الإدارية لتوضيح أفكارهم ومشاكلهم بشكل يتيح لهذه القيادات اتخاذ القرارات والتوجيهات المناسبة.

3- الاتصال الأفقي: ويسمى أيضا 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 استشاريا يشجع الى التعاون والتنسيق والتكامل بين العاملين في المنظمة.

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

ثامنا: 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 التنظيم 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 سيتقبلها الفرد باستمرار وفي هذه الحالة يعجز المستقبل عن جميع الحقائق أو يتأخر 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

يُعدّ 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 المعوقات التي تجتاحه والتي تؤثر عليه سلباً داخل المؤسسة.

¹ أمال حفصي، زكية العمرابي، 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 بيئة العمل وتعقيد المهام التنظيمية، أصبحت المؤسسات تولي اهتمامًا متزايدًا 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 تُعزز 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 تتجزأ."³

مفهوم وتعريف أداء العاملين:

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

¹ عبد المليك 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 الاستراتيجية - منظور منهجي متكامل - دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص 477.

³ 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، ص 77.

⁴ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية - 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 للسلوك والأداء هو مجموع السلوك والنتائج التي تحقق معا".¹

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

يعرف أداء العاملين بأنه: إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، 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 تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة.³

ثانيا: 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 الى انه يعد أحد أهم المؤشرات التي يتبين من خلالها مدى كفاءة العاملين وفعاليتهم في بلوغ الأهداف المحدد في ضوء الإمكانيات المتوفرة، ما دفع المنظمات الى السعي وراء تحسين الاداء العاملين للقدرة على النجاح والديمومة في بيئة الاعمال الديناميكية.⁴

ويعتبر الأداء مفهوما جوهريا وهاما 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 وعاملها 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 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، 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 تنفيذها هو مدى إسهامها نحو تحقيق مستويات أفضل من فاعليه الاداء التنظيمي للمنظمة. ونظرا للعلاقة المباشرة بين نجاح تنفيذ هذه الاستراتيجيات ومستوى أداء العاملين من جهة، وبين ذلك المستوى والاداء التنظيمي للمنظمة من جهة اخرى. فنجاح استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كمخرجات ترجمة لمدخلات 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 نذكر فيما يلي بعضها:

1- حسب معيار المصدر: تنقسم إلى نوعين:

1-1- الأداء الداخلي: هو أداء المتكون 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: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

1-5- الأداء الخارجي: هذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل 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:

1-2- 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 بشرى، بوهراة 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، 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 وإنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها في البقاء في المنافسة.

3-3- أداء وظيفة التمويل: يتمثل أداءها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين والحصول على تمويلات 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 الفوائد 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 وتقييم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، رسالة غير منشورة، جامعة محمد خيضر، 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 والمجالات 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 وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

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

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

خامساً: محددات ومعايير الأداء العاملين

1- محددات الأداء الوظيفي:

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

أ- الدافعية الفردية:

يجب أن يتوفر لكل فرد الدافع والرغبة في العمل، وقد يكون هذا الدافع قويا أو ضعيفا حسب كل فرد وقدراته.

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

² عبد الحميد قليل، دور الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة، دراسة ميدانية بشركة الجبس ومشتقاته بغرداية، مذكرة تخرج ماستر علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة غرداية، 2019-2020، ص 40-41.

ب- 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.

ج- القدرة على أداء العمل المعين:

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

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

ما يعرفه الفرد عما 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:

تتخصر معايير الأداء فيما يلي:¹

2-1- الجودة

هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإلتقان وجودة المنتج، لذلك يجب أن يتنافس مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمروسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة فضلاً على الإلتقان 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 بالتراخي 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.

2-3- الوقت

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

2-4- الإجراءات

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

القدرة على الإبداع والابتكار.

¹ شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة غير منشورة، ماجستير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية جامعة بومرداس الجزائر، 2010-2009، ص72، بتصرف.

² خالد محمد الشوابكة، العلاقة بين تطبيق الحكومة الالكترونية 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، ووفقا لهذا فإن الفعالية تقاس من خلال نسبة الأهداف التي تم تحقيقها فعليا إلى الأهداف المخططة مسبقا 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

سابعا: العوامل المؤثرة في الأداء

يتحدد مستوى الأداء الفردي بتفاعل جميع العوامل المؤثرة فيه وهي متعددة، فمنها ما يتعلق بالموارد 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 معا.

¹ سليم بن زهرة، توفيق بوخلوه، تأثير الاحتراق الوظيفي في أداء العاملين، بحث ميداني في مؤسسة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تشرت، مذكرة تخرج ماستر، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر، 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 التسيير، تخصص استراتيجيات المؤسسة وإدارة الموارد البشرية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تيموشنت، 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 تمتعها بدرجة عالية من القدرات وتوفر البيئة المناسبة فإن الأداء سيكون متوسطاً.

خاتمة

من خلال هذا الفصل، تبين 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 تنعكس 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.

1- 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 ويحسن التناغم 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 فعّالة، بما في ذلك الاجتماعات المنتظمة والتحديثات المستمرة، تُحقق أداءً مرتفعاً من الموظفين نتيجة لزيادة التواصل والتفاهم داخل بيئة العمل.¹

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.²

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

¹ الصادق عادل، الاتصال التنظيمي وأثره على تحسين الأداء الوظيفي، دار النهضة العربية، مصر، 2017، ص 55.

² مراد مصطفى، الاتصال الإداري وأثره على الأداء في المؤسسات الكبرى، مجلة الدراسات الإدارية، العدد 17، جامعة عين شمس، 2021، ص 121.

1-1- التأثير الإيجابي للاتصال الشفهي على الأداء

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

1-2- التأثير الإيجابي للاتصال الكتابي على الأداء

يُعتبر الاتصال الكتابي أحد أكثر وسائل الاتصال دقة وموثوقية في بيئات العمل، لما يوفره من توثيق دائم للمعلومات والتعليمات، ما يُساهم في تحسين أداء العاملين وزيادة كفاءتهم في تنفيذ المهام. ومن أبرز مميزاته أنه يُقلل من احتمالات سوء الفهم، خاصةً في القرارات والسياسات التي تتطلب وضوحًا ودقة في التعبير. كما يتيح للموظفين الرجوع إلى التعليمات أو المستندات المكتوبة في أي وقت، مما يُسهم في الاستقرار التنظيمي ويُقلل من التشتت 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 مقارنةً بالمؤسسات التي تفتقر لذلك.²

1-3- التأثير الإيجابي للاتصال الإلكتروني على الأداء

أحدث الاتصال الإلكتروني تحولًا جذريًا 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 الاجتماعات الرقمية، مما يُقلل من التأخير في نقل التعليمات والقرارات، ويُسرّع 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 67.

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

يُضاف إلى ذلك أن الاتصال الإلكتروني يُعزز من قدرة العاملين على العمل عن بُعد، 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 يُدار 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 حقيقية لأداء مهامهم، مما يؤدي إلى التششت 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 التنسيق بين الأقسام المختلفة إلى وجود تعارضات في الأهداف أو سوء تفسير 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 للمسؤوليات، 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 سلبًا على أداء العاملين، خاصة عندما يُستخدم بشكل مفرط أو غير منظم. من أبرز هذه السلبيات غياب التوثيق الرسمي، مما يؤدي إلى صعوبة العودة للمعلومة لاحقًا، ويجعل بيئة العمل عرضة لسوء الفهم أو نسيان التعليمات، خصوصًا في المهام المعقدة أو التي تتطلب تنفيذًا دقيقًا. كما أن الاتصال الشفهي يعتمد بدرجة كبيرة على القدرات الشخصية للمتحدثين، مثل مهارات التعبير والإصغاء، ما قد يُسبب تفاوتًا في جودة التواصل بين الموظفين والإدارة. وقد أشارت دراسة الصويح (2020) إلى أن ضعف المهارات اللفظية أو غياب الحيادية في الاتصال الشفهي قد يؤدي إلى نقل معلومات غير دقيقة أو محرفة، مما يؤثر سلبًا على أداء الموظف ويؤدي إلى قرارات إدارية غير صائبة.¹

إضافة إلى ذلك، فإن الاتصال الشفهي غالبًا ما يتأثر بالضغوط النفسية 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 اللفظية، 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 تفسيرًا سريعًا أو استجابة فورية.²

إضافة إلى ذلك، قد يؤدي الكم الكبير من الرسائل المكتوبة إلى ما يُسمى بـ"الإرهاق المعرفي"، حيث يشعر الموظف بالضغوط 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، ص91.

² محمود فوزي، أثر الاتصال الكتابي على أداء الموظفين، مجلة الإدارة والتنظيم، العدد 9، جامعة المنصورة، 2018، ص112.

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 أيضًا 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 تشتت الانتباه، وضعف التركيز، وانخفاض الإنتاجية. وقد أظهرت دراسة ميدانية أجرتها مجلة البحوث الإدارية أن 58% من الموظفين الذين يعتمدون يوميًا على البريد الإلكتروني كمصدر أساسي للتواصل يعانون من ضغط ذهني ناتج عن الكم الهائل من الرسائل، مما ينعكس سلبًا على جودة أدائهم.¹

كما أن الاتصال الإلكتروني يُضعف أحيانًا 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 البحوث 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 ويُعزز 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 يُشكّل عنصراً حاسماً في التأثير على أداء العاملين داخل المؤسسات. فالاتصال الشفهي يوفر سرعة في نقل المعلومات وتفاعلاً بشرياً مباشراً 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 يُستخدم بشكل متوازن. وعليه، فإن التأثير العام للاتصال التنظيمي على أداء العاملين يظل مرهوناً بمدى 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 المتبعة 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 والتربوية والإدارية، لأنه يُمكن 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 تفيد في حل إشكالية البحث، وذلك وفق جدول البيانات وتمثيلها بيانياً بالإضافة إلى المقاييس الإحصائية المناسبة ومعالجتها واختبار الطبيعة لعينات الدراسة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS.

2- مجتمع وعينة الدراسة:

1-2- مجتمع الدراسة:

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

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 الى أعوان تنفيذيين ومهنيين وعمال النظافة والأمن لدى بلدية غرداية.

2-2- عينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من 940 مفردة من موظفي وإداريين بلدية القرارة ولاية غرداية، قد اعتمدنا على عينة عشوائية طبقية من 94 مفردة، حيث أخذنا 10 بالمئة من المجتمع الكلي قمنا بالعملية الحسابية التالية المجتمع الكلي: 940 في 10 / 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 الاستمارات التي تم توزيعها كما هو موضح في الجدول أدناه.

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

الجدول رقم 01: حساب حجم العينة

3- أدوات الدراسة

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

وقد استعنا 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 ساهم ذلك في بناء الاستمارة النهائية، وأيضاً كونها المصدر الأساسي في البحث العلمي للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة.

استمارة الاستبيان:

بعد الدراسة الاستطلاعية والنظرية قمنا بصياغة الاستمارة في شكلها النهائي وقد قسمناها الى ثلاث محاور:

المحور البيانات الشخصية: وهي 5 أسئلة خاصة بخصائص الديمغرافية 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 بحثنا 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:

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

الجدول رقم 02: الإحصائية الخاصة باستمارة 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:

المتغيرات	اسم المتغير
المتغير المستقل	الاتصال التنظيمي
المتغير التابع	أداء العاملين

الجدول رقم 03: متغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبة

5- الثبات

جدول رقم (04): يوضح نتائج اختبار ألفا كرومباخ

عدد العبارات	معامل ألفا كرومباخ
36	0.979

المصدر من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss26

من خلال الجدول نلاحظ قيمة معامل الفاكرونباخ 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 نظرا لقدرته على إعطاء نتائج متوافقة.

6- أساليب المعالجة الإحصائية:

قمنا باستخدام الاساليب الاحصائية التالية :

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

2. تحليل البيانات:

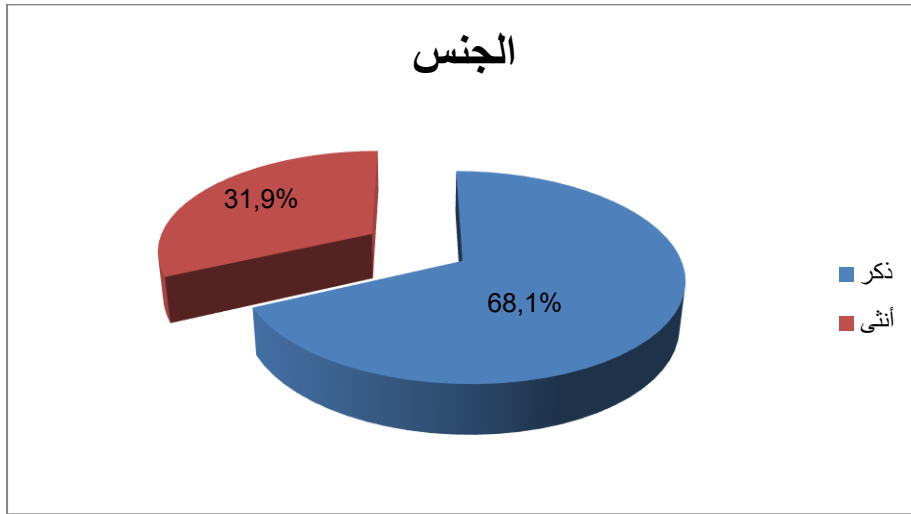
أولاً: محور البيانات العامة لأفراد العينة:

جدول رقم (05): يوضح متغير الجنس

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

المصدر من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss26

الشكل رقم (01): يمثل الجنس



المصدر من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss26

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن نسبة الذكور (68.1%) فهذه النسبة العالية من الذكور في بلدية القرارة بولاية غرداية تدل على أنها تحتاج للذكور أكثر من الاناث 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.

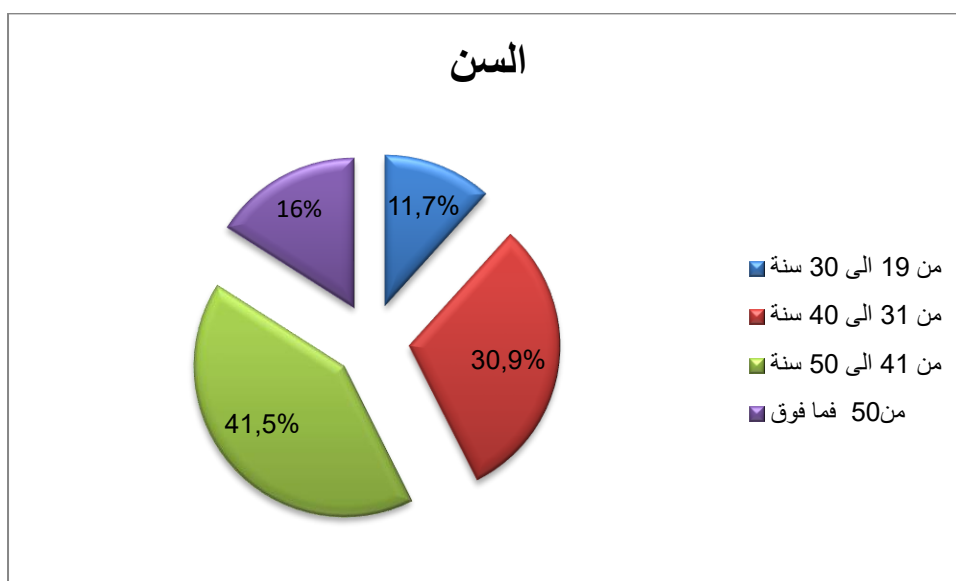
عرضنا لهذه البيانات يمكن من خلالها استخدامها لفهم التوزيع الجنسي داخل بلدية القرارة بولاية غرداية وتحليل الديناميات الاجتماعية والتنظيمية التي تلعب دوراً في عملية التوظيف، يمكن بلدية القرارة بولاية غرداية اتخاذ خطوات لتعزيز التنوع في بيئة العمل، إذا كانت هذه الأمور تعتبر هدفاً مهما لها

جدول رقم (06): يوضح متغير السن

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

المصدر من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss26

الشكل رقم (02): السن



المصدر من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss26

الجدول أعلاه ونتائجه 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 يُمكن تفسير ذلك لوجود عوامل مثل تفضيل 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%): تُمثل هذه النسبة الأقل من الموظفين الذين تتجاوز أعمارهم سن الـ 50، يمكن تفسير ذلك بوجود سياسات التوظيف التي قد تركز على فئات عمرية أصغر.

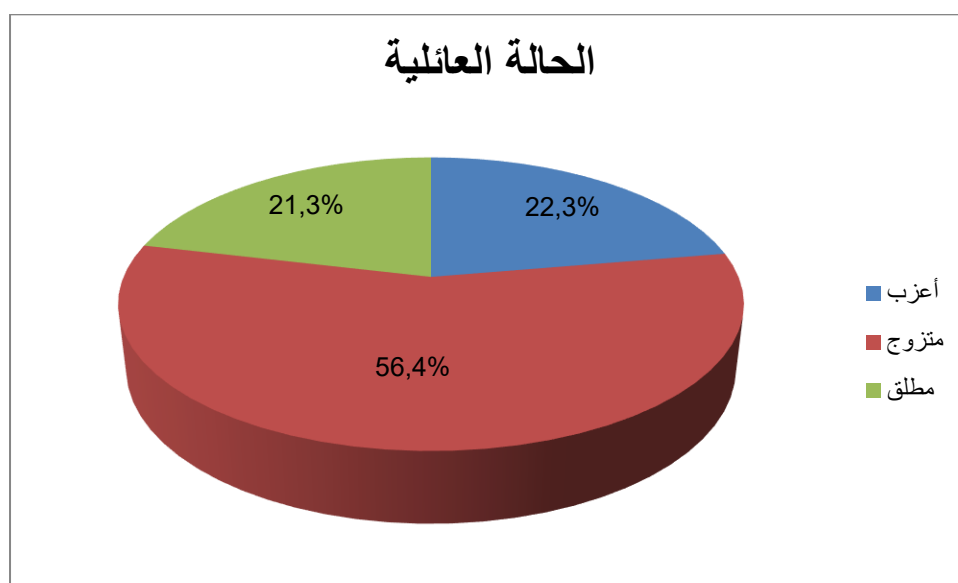
ان تقديمنا لهذه البيانات قد يحسن ويقدم رؤية شاملة حول توزيع الأعمار في بلدية، مما يمكن استخدامه لتطوير سياسات التوظيف في بلدية القرارة بولاية غرداية بشكل خاص والجزائر بشكل عام.

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

النسبة	التكرارات	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 spss26

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



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss26

من خلال الجدول أعلاه يُظهر التوزيع النسبي للحالة الاجتماعية للموظفين في بلدية القرارة بولاية غرداية تباينا واضحا، 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 تمثيلا في بلدية، يمكن تفسير ذلك بأن بلدية قد تفضل توظيف الأفراد ذوي الحالة الاجتماعية المستقرة، حيث يُعتبر ذلك عادةً عاملاً إيجابياً يُمكن أن يساهم في زيادة التفاني

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.

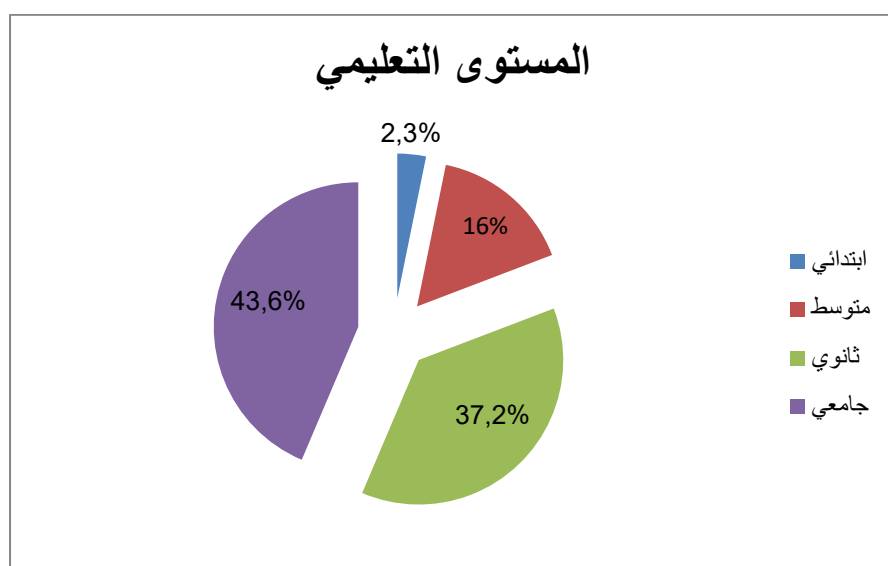
مع ما ذكرنا آنفا يُمكن بلدية القرارة النظر في تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحالة الاجتماعية للموظفين، وذلك من خلال تطبيق سياسات وبرامج داعمة تستهدف تحسين جودة الحياة الشخصية والمهنية للعاملين، بحيث يشمل دعم الحياة الأسرية وتوفير خدمات الرعاية والدعم النفسي والاجتماعي، فيمكن أن تسهم بلدية في خلق 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	التكرارات	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 spss26

الشكل رقم (04): يوضح متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss26

يظهر الجدول أعلاه توزيع المستوى التعليمي لموظفي بلدية القرارة بولاية غرداية فهو يعكس تفاوتاً في البيئة التعليمية والمهارات التكوينية، بناءً على البيانات المقدمة، يمكن تحليل هذا التوزيع وتفسيره 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 بالكل 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 يُفسر هذا التوزيع بأنه يعكس احتياجات البلدية لمهارات محددة ومتخصصة في مجالات عملها.

وعليه نقول إنه يُمكن 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.

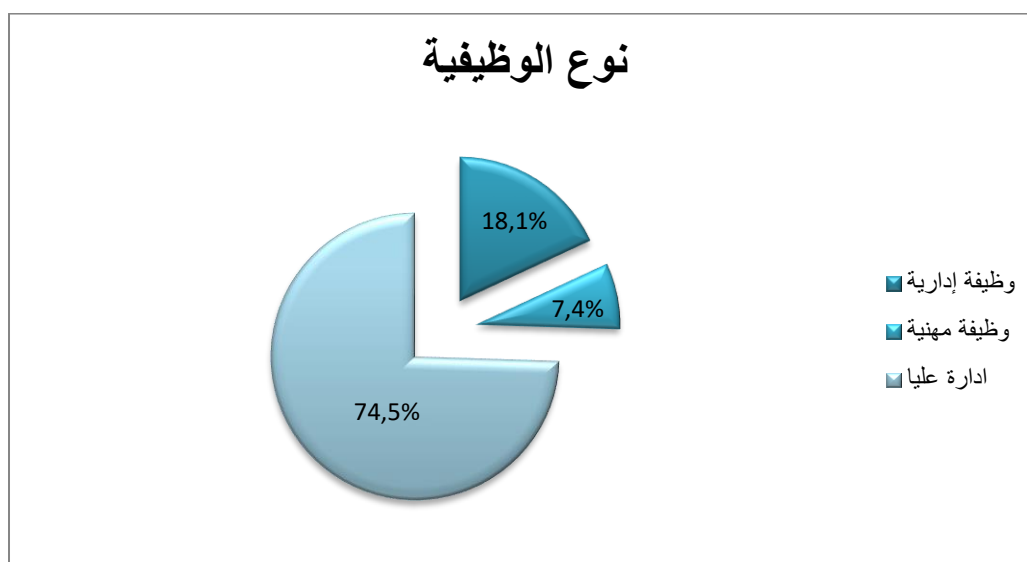
جدول رقم (09): يوضح متغير نوع الوظيفية

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

77	773	ادارة عليا
88	884	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss26

الشكل رقم (05): يوضح متغير نوع الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss26

من خلال استعراض الجدول أعلاه الذي يعنى 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 والحاجة إلى توظيف موظفين مؤهلين لتنفيذ مهام دقيقة.

نرى أيضا أن الوظائف المهنية تشكل نسبة 07.4 %، مما يشير إلى أهمية الجوانب التقنية والهندسية في عمليات بلدية، بحيث يتضمن ذلك أعمال الصيانة والهندسة والتقنيات 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 يُمكن فهم توزيع أنواع الوظائف كمؤشر للهيكل التنظيمي واحتياجات المؤسسة الوظيفية، ويمكن بلدية القرارة بولاية غرداية 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

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

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات spss26

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

اما فيما يخص الفئات والتي تتمثل في العلاقة القائمة بين نوع الوظيفة تطبق الأوامر الشفوية في وقتها المناسب داخل البلدية كالآتي:

- فيما يتعلق بوظائف الإدارة، يظهر أن 41.2 % لإجابة نادرا من موظفي هذه الوظائف يرى أن مكان اختيار تطبيق الأوامر الشفوية داخل البلدية، وهذا يشير إلى ثقة عالية في الجاهزية. بينما يلاحظ أن هناك 35.3 % يرونه من لإجابة ب دائما، وتليها نسبة التي تمثل الاجابة أفراد أحيانا بنسبة 23.5 %، مما يشير إلى أن هناك تطبق الأوامر الشفوية في وقتها المناسب داخل البلدية بصفة نادرا.
- بالنسبة لوظائف المهنية، يظهر أن 85.7 % يرون أن الإجابة نادرا داخل البلدية، وتليها نسبة 14.3 % ونجد لإجابة معدومة عند أحيانا، وهذا يشير إلى أن هناك نقص في تطبق الأوامر الشفوية في وقتها المناسب داخل البل لفئة الوظائف المهنية.

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

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 اكمل وجه

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

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 اكمل وجه بناءً على نوع الوظيفة في بلدية القرارة يظهر اختلافات بين مختلف فئات الوظائف داخل بلدية، حيث ان 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 تتمثل في العلاقة القائمة بين نوع الوظيفة تقدم لك المعلومات والأوامر الشفوية بالشكل المفصل والمناسب الذي يجعلك تؤدي واجبك على اكمل وجه كالآتي:

- فيما يتعلق بوظائف الإدارة، يظهر أن 47.1 % الإجابة بنعم من موظفي هذه الوظائف يرى أن مكان اختيار تطبيق الأوامر الشفوية داخل البلدية، بينما يُلاحظ أن هناك 47.1 % يرونه من لإجابة بـ إلى حد ما ، وتليها نسبة التي تمثل الاجابة أفراد ب لا بنسبة 05.9 %، مما يشير إلى انخفاض استخدام فئة الإدارة العليا لعملية الاتصال الشفهي واستبداله بالمكتوب لتقييد جميع الأوامر والقرارات وتسجيلها وأرشفتها والرجوع اليها عند الحاجة.
- بالنسبة للوظائف المهنية، يظهر أن 85.7 % يرون أن الإجابة بنعم داخل البلدية، وتليها نسبة 14.3 % الافراد 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 spss26

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 لإجابة 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 ومشاكل المهنية مع الإدارة العليا عن طريق اللقاءات المباشرة كالآتي:

- فيما يتعلق بوظائف الإدارة، يظهر أن 47.1 % لإجابة دائماً من موظفي هذه الوظائف يرى أن تبلغ انشغالاتك ومشكلة المهنية مع الإدارة العليا داخل البلدية، بينما يُلاحظ أن هناك 35.3 % يرونه من لإجابة ب نادراً ، وتليها نسبة التي تمثل الإجابة أفراد ب أحياناً بنسبة 17.6 %، مما يشير إلى هناك نسبة معتبرة من هذه الفئة تتواصل لحل المشاكل المهنية والشخصية .
- بالنسبة لوظائف المهنية، يظهر أن 85.7 % يرون أن الإجابة نادراً داخل البلدية، وتليها نسبة 14.3 % الافراد التي كانت إجابتهم دائماً، ونجد لإجابة معدومة عند أحياناً، وهذا يشير إلى أن هناك نقص التواصل بين هذه الفئات المهنية لحل المشاكل الوظيفية مما يعرقل سيرورة وفعالية أداء 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 تبليغك لهذه الانشغالات

والمشاكل كيف تقيم رد فعل الإدارة العليا في معالجتها

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

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss26

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 ان نسبة 68.1 % عند الإجابات سريع، ثم تليها نسبة 27.7 % الذين إجابتهم كانت بطيء، 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 تتمثل في العلاقة القائمة بين نوع الوظيفة عند تبليغك لهذه الانشغالات والمشاكل كيف تقيم رد فعل الإدارة العليا في معالجتها كالآتي:

- فيما يتعلق بوظائف الإدارة، يظهر أن 52.9 % لإجابة بطيء من موظفي هذه الوظائف يرى أن تبلغ انشغالاتك ومشكلة المهنية مع الإدارة العليا داخل البلدية، بينما يُلاحظ أن هناك 35.3 % يرونه من لإجابة ب سريعة، وهي نسبة منخفضة جدا مما يتضح لنا أن الاتصال بين الادارة والوظائف الأخرى غير فعال عند تبليغ الانشغالات والمشاكل ورد فعل الإدارة العليا في معالجتها تكون بصفة بطيئة.
- بالنسبة لوظائف مهنية، نجد أن 85.7 % يرون أن الإجابة سريعة داخل البلدية، وتليها نسبة 14.3 % الافراد التي كانت إجابتهم بطيء، 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 تعتمد

الإدارة العليا في أداء مهامكم

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

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

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss26

يوضح الجدول أعلاه العلاقة بين متغير الجنس لدى موظفي بلدية القرارة بغرداية الأسلوب التحفيزي الذي تعتمد عليه الإدارة 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 ادائك عن تنفيذ هذه الأوامر التي يقدموها شهادات شرفية كتابية، ويفسر الاتجاه العام بشكل نسبي عن تنفيذ الأسلوب التحفيزي الذي تعتمد عليه الإدارة العليا في أداء مهامكم البلدية بولاية غرداية تكون شهادات شرفية الكترونية.

اما فيما يخص الفئات التي تتمثل في العلاقة القائمة بين متغير الجنس و الأسلوب التحفيزي الذي تعتمد عليه الإدارة العليا في أداء مهامكم فهي كالاتي :

- 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 تعتمد عليه الإدارة 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 تعتمد عليه 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 مهامك الوظيفية

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

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss26

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

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

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

- يبين الجدول كذلك أن 76.7 % من الموظفين الإناث من إجابات الخاص بهم فكانت عند إجابة نادرا، بينما يبلغ 23.3 % منه من اجابات الموظفين 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 الأنث 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 غرداية.

جدول رقم (16): يوضح علاقة بين متغير الجنس مع السؤال هل تقوم الإدارة العليا بدعوتك لحضور الاجتماعات المهمة داخل البلدية

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

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss26

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

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

نلاحظ أن 71.9% من الموظفين الذكور الذين كانت إجاباتهم بنادرا، في حين يبلغ 21.9% منهم من إجابة افراد العينة إجابة فكانت دائما، في الاخير نجد 06.3 % التي تمثل إجابة من أفراد 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 بدعوتك لحضور الاجتماعات المهمة داخل البلدية عند إجابات من طرف كل من الذكور وإناث نجدها عند نادرا لحضور الاجتماعات المهمة في البلدية القرارة بولاية غرداية.

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

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

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss26

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

أما فيما يخص الفئات التي تتمثل في العلاقة القائمة بين متغير الجنس مع قيام الإدارة العليا باستشارة الموظفين في الاجتماعات فهي كالآتي :

- نلاحظ أن 64.1 % من الموظفين الذكور الذين كانت إجابتهم بنادرا، في حين يبلغ 32.8 % منهم من إجابة افراد العينة إجابة فكانت دائما، في الاخير نجد 03.1 % التي تمثل إجابة من أفراد أحيانا، ومنه نستنتج ان فئة الذكور نادرا 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 فكانت عند إجابة نادرا، بينما يبلغ 26.7 % منه من اجابات الموظفات عند دائما، ونجد أيضا النسبة 06.7 % من اجابات عند أحيانا، وهذا يدل أن الإدارة العليا لم تقم باستشارة الاناث في الاجتماعات الا في بعض الحالات الطارئة، وهو ما يعكس مركزية صنع القرار ما داخل البلدية.

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

المجموع	نادرا	أحيانا	دائما		
11	09	00	02	التكرار	من 19 إلى 30 سنة
% 100	% 81.8	% 00	% 18.2	النسبة	
29	21	02	06	التكرار	

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

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss26

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

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

- **الفئة العمرية من 19 إلى 30 سنة:** يبين التحليل أن 81.8 % من الموظفين في هذه الفئة العمرية الذي كانت لإجاباتهم نادرا في المرتبة الأولى، وتليها في المرتبة الثانية لإجابات التي كانت دائما بنسبة 18.2 %، وفي حين نجد أن إجاباتهم أحيانا بنسبة تقدر 00 %، ومنه نجد أن في هذه الفئة نادرا ما تكون هناك الإدارة العليا باشتراك فئة الشباب الموظفين حديثا في الندوات والاجتماعات.
- **الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة:** يلاحظ أن 72.4 % التي كانت إجاباتهم 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 باشتراك

العمال الحاضرين في الندوات والاجتماعات بشكل نادرا نسبيا وهي اقل من فئة الشباب الموظفين حديثا في البلدية.

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 نادرا ومنه نستنتج أن الادارة في البلدية هي التي تعرقل عملية الاتصال الشفهي داخل البلدية وهو ما ينعكس سلبا 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	التكرار	المجموع
% 100	% 22.3	% 06.4	% 71.3	النسبة	

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss26

وضح 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 % لصالح 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 مصيرية ولهذا تحتاج الى 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	التكرار	من 19 إلى 30 سنة
% 100	% 18.2	% 81.8	النسبة	
29	09	20	التكرار	من 31 إلى 40 سنة
% 100	% 31.0	% 69.0	النسبة	
39	08	31	التكرار	من 41 إلى 50 سنة
% 100	% 20.5	% 79.5	النسبة	
15	02	13	التكرار	من 50 فما فوق
% 100	% 13.3	% 86.7	النسبة	
94	21	73	التكرار	المجموع
% 100	% 22.3	% 77.7	النسبة	

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss26

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 اقناع الآخرين بالمقترحات حول العمل أكثر من الاتصال الكتابي .

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

- **الفئة العمرية من 19 إلى 30 سنة:** يبين التحليل أن 81.8 % من الموظفين في هذه الفئة العمرية الذي كانت لإجاباتهم 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 بمقترحات 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 إجاباتهم لا في المرتبة الثانية، وهذا يبدو أن الموظفين في هذه الفئة العمرية يظهرون الاتصال الشفهي في إقناع زملائك أو رؤسائك بمقترحاتك بشكل أكبر من فئة الشباب وهو ما يعكس حرص الكبار على عملية اقناع الآخرين داخل البلدية لان صوتهم مسموع في أغلب الأحيان بحكم الخبرة والتجربة المهنية. العمرية.

- **تحليل الفرضية الثالثة:** مساهمة الاتصال الالكتروني 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 الالكتروني		
				التكرار	ابتدائي
03	00	00	03		
% 100	% 00.0	% 00.0	% 100	النسبة	

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

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss26

وضح الجدول أعلاه أن نتائج الاستبيان توضح العلاقة بين متغير المستوى التعليمي مع اعتمد البلدية على في توزيع المهام بين العمال واطلاعهم بمختلف المستجبات 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 % لصالح الفيسبوك، وتليها في المرتبة الأخيرة نسبة 06.4 % التي تمثل الهاتف وهذا لأن معظم الادارات الجزائرية تعتمد على البريد الالكتروني في اوصول المعلومات لأنه يعتبر طريقة سهلة وسريعة ويقوم بتخزين الرسائل والمعلومات والعودة اليها واسترجاعها عند الحاجة.

اما فيما يخص الفئات التي تتمثل في العلاقة القائمة بين متغير السن هل تعتمد البلدية على في توزيع المهام بين العمال واطلاعهم بمختلف المستجبات الإدارية فهي كالآتي :

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

- **بالنسبة المتوسط:** يلاحظ أن 60.0 % التي كانت إجاباتهم البريد الإلكتروني في المرتبة الأولى، بينما نجد في المرتبة الثانية التي تقدر بنسبة 40. % عند الذين إجابات الفيسبوك، ونجد أيضا 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 إجاباتهم البريد الإلكتروني من الموظفين في هذه الفئة التعليمي في المرتبة الأولى، بينما نجد في المرتبة الثانية 28.6% عند الذين إجابات الفيسبوك، وتليها أيضا في المرتبة الأخيرة بالنسبة 02.9 % للإجابات التي كانت الهاتف، وهذا يستنتج أن هناك البريد الإلكتروني والفيس بوك 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 إجاباتهم الفيسبوك في المرتبة الثانية، ونجد في المرتبة الأخيرة للهاتف بنسبة 00.0 %، وهذا يبدو أن الموظفين في هذه الفئة العمرية يجيدون استخدام تكنولوجيا الاتصال مما يساعدهم في استخدام جميع تطبيقات التواصل البريد الا انهم معظمهم يعتمدون على البريد الإلكتروني هو أساس المعاملات الإدارية.
- من خلال ما سبق يتضح أن الموظفين لدى البلدية القرارة تعتمد اعلى في توزيع المهام بين العمال واطلاعهم 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

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

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

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss26

يوضح الجدول أعلاه أن نتائج الاستبيان توضح العلاقة بين متغير المستوى التعليمي مع مساهمة الاتصال الالكتروني والمعلومات الالكترونية 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 % لصالح دائما، وتليها في المرتبة الأخيرة نسبة 02.1 % التي تمثل أحيانا ومنه نستنتج أن موظفي بلدية القرارة لا يعتمدون كليا الاتصال الالكتروني وحده بل يستخدمونه كمل الى الاتصال الشفهي والكتابي.

اما فيما يخص الفئات التي تتمثل في العلاقة القائمة بين متغير السن هل يساهم الاتصال الالكتروني والمعلومات الالكترونية التي تصل عبر مختلف وسائل الاتصال في حل المشكلات الوظيفية في وقتها فهي كالآتي :

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

- بالنسبة المتوسط: يلاحظ أن 73.3 % التي كانت إجاباتهم 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 غرداية تعتمد نادرا في وسائل الاتصال في حل المشكلات الوظيفية في معاملات إدارية.

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

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss26

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 % لصلح دائما، وتليها في المرتبة الأخيرة نسبة 03.2 % التي تمثل أحيانا ومنه نستنتج أن متابعة الادارة 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 الى أنواع الاتصال اخرى .

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

- بالنسبة ابتدائي: يبين التحليل أن 100% من الموظفين في هذه الفئة التعليمي الذي كانت لإجاباتهم نادرا في المرتبة الأولى، وتليها لإجابات دائما واحيانا معدومة ، وفي حين نجد أن ومنه نجد أن في هذه الفئة تعتمد بسبة 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 إجاباتهم دائما في المرتبة الثانية، ونجد في المرتبة الأخيرة أحيانا بنسبة 04.9 %، وهذا يبدو أن نسبة معتبر من الموظفين في هذه الفئة من المستوى التعليمي تقوم الادارة العليا بمتابعتهم ومعرفة آخر المستجدات حول عملكم عن لطريقة الاتصالات الهاتفية لأنها فئة متعلمة ومتقفة ويرجع هذا لطبيعة عملها الاداري أو التقني.

من خلال ما سبق يتضح أن الموظفين لدى البلدية القرارة نادرا الادارة العليا ما تعتمد متابعتهم ومعرفة آخر المستجدات حول عملكم عن لطريقة الاتصالات الهاتفية.

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

الانترنت والبريد الالكتروني على حل المشاكل المهنية في وقت سريع

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

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

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss26

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 % لصالح 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 بلدية القرارة ونسبة ضئيلة فقط تستخدم الهواتف الشخصية المربوطة 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 كالآتي :

- بالنسبة ابتدائي: يبين التحليل أن 100% من الموظفين في هذه الفئة التعليمي الذي كانت لإجاباتهم نادرا في المرتبة الأولى، وتليها لإجابات دئما واحيانا معدومة ، وفي حين نجد أن ومنه نجد أن في هذه الفئة تعتمد بسبة 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 نوعا ما وهذا راجع لعدم وجود تدفق عالي داخل البلدية.

من خلال ما سبق يتضح أن الموظفين لدى البلدية القرارة ولاية غرداية تعتمد استخدام الانترنت والبريد الالكتروني على حل المشاكل المهنية في وقت سريع نادرا.

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		
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 بناء على مخرجات spss26

يشير الجدول أعلاه يبين توزيع الإجابات مع سؤال استخدام البريد الالكتروني في التواصل الفعال مع زملاء العمل بين مختلف فئات الوظائف داخل بلدية، حيث ان نسبة 71.3 % نادرا ثم تليها نسبة 21.3 % يرون ان دائما وتليها نسبة 0.7.4 % التي تمثل أحيانا، ويفسر الاتجاه العام لإجابة الباحثين ان بلدية القرارة بولاية غرداية وبالتالي استخدام البريد الالكتروني في التواصل الفعال مع زملاء العمل هو ضعيف نسبيا لأنها بلدية غير مجهزة بالتكنولوجيا الحديثة ولا زالت تستخدم الطرق التقليدية في الاتصال كالمراسلات الورقية والامور الشفوية والتقارير وغيرها.

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

- فيما يتعلق بوظائف الإدارة، يظهر أن 52.9 % لإجابة نادرا من موظفي هذه الوظائف ،. بينما يُلاحظ أن هناك 47.1 % يرونه من لإجابة بـ دائما، وتليها نسبة التي تمثل الاجابة أفراد أحيانا بنسبة 23.5 ، وهذا يشير إلى أن نسبة معتبرة من فئة الإداريين يستخدمون البريد الالكتروني في التواصل الفعال مع زملاء العمل الأقسام المهنية.

- بالنسبة لوظائف مهنية، يظهر أن 85.7 % يرون أن الإجابة نادرا داخل البلدية، وتليها نسبة 14.3 % ونجد لإجابة معدومة عند أحيانا ،وهذا يشير إلى أن نسبة معتبرة من فئة المهنيين لا يجيدون استخدام البريد الالكتروني في التواصل مع زملاء العمل الأقسام المهنية ولا يعتمدون عليه لأن مهامهم التنظيف والتشجير والحراسة.....الخ.

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

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		
				التكرار	ذكر
64	14	03	47	النسبة	
% 100	% 21.9	% 04.7	% 73.4		
30	09	01	20	التكرار	أنثى
% 100	% 30.0	% 03.3	% 66.7	النسبة	
94	23	04	67	التكرار	المجموع
% 100	% 24.5	% 04.3	% 71.3	النسبة	

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss26

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 فكانت بعد فترة طويلة وتليها في المرتبة الثانية إجابة بشكل فوري بنسبة 24.5 %، وفي حين نجد المرتبة الاخير فكانت 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 للكثير للعمال داخل البلدية ولانشغالات لإدارة العليا الكثيرة بمسؤوليات خارجية تخص المواطنين لهذا تكون الاستجابة بطيئة نوعا ما.

اما فيما يخص الفئات التي تتمثل في العلاقة القائمة بين متغير الجنس وعند ارسالك لرسالة الكترونية أو مكالمة هاتفية تخص العمل تكون استجابة للمسؤول المباشر فهي كالآتي :

- نلاحظ أن 73.4 % من الموظفين الذكور الذين كانت إجاباتهم بعد فترة طويلة، في حين يبلغ 21.9 % منهم من إجابة افراد العينة إجابة فكانت 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 فكانت عند إجابة بعد فترة طويلة، بينما يبلغ 26.7 % منه من اجابات الموظفات عند بشكل فوري، ونجد أيضا النسبة 06.7 % من اجابات عند بعد فترة قصيرة، وهذا ما يظهر أن هناك توازنا بين الجنسين في ارسال لرسالة الكترونية أو مكالمة هاتفية تخص العمل فتكون استجابة للمسؤول المباشر بعد فترة طويلة تعالج وهذا راجع المسؤولية 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 التحفيزات الالكترونية من

قبل الإدارة العليا على زيادة مستوى دافعية العمل

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

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

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss26

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 فكانت بنعم وتليها في المرتبة الثانية إجابة إلى حد ما بنسبة 30.9 %، وفي حين نجد المرتبة الاخير فكانت من إجابة افراد العينة لا بنسبة 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 تتمثل في العلاقة القائمة بين متغير الجنس هل تشجعك التحفيزات الالكترونية من قبل الإدارة العليا على زيادة مستوى دافعية العمل فهي كالآتي :

- نلاحظ أن 67.2 % من الموظفين الذكور الذين كانت إجاباتهم بنعم، في حين يبلغ 32.8 % منهم من إجابة افراد العينة إجابة فكانت إلى حد ما، في الاخير نجد 00.0 % التي تمثل إجابة من أفراد لا، ومنه نستنتج ان نسبة كبيرة من الذكور يزيد الدافعية في العمل بسبب التحفيزات الالكترونية.
- يبين الجدول كذلك أن 70.0 % من الموظفات الإناث من إجابات الخاص بهم فكانت عند إجابة بنعم، بينما يبلغ 26.7 % منه من اجابات الموظفات عند إلى حد ما، ونجد أيضا النسبة 03.3 % من اجابات عند لا، وهذا يدل أن التحفيزات الالكترونية من قبل الإدارة العليا تساهم أيضا بصفة أكبر عند الاناث 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		
11	09	00	02	التكرار	من 19 إلى 30 سنة
% 100	% 81.8	% 00	% 18.2	النسبة	
29	15	01	13	التكرار	من 31 إلى 40 سنة
% 100	% 51.7	% 03.3	% 44.8	النسبة	
39	25	01	13	التكرار	من 41 إلى 50 سنة
% 100	% 64.1	% 02.6	% 33.3	النسبة	
15	10	00	05	التكرار	من 50 فما فوق
% 100	% 66.7	% 00.0	% 33.3	النسبة	
94	59	02	33	التكرار	المجموع
% 100	% 62.8	% 02.1	% 35.1	النسبة	

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss26

وضح 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 كالآتي :

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

بنسبة 18.2 %، وفي حين نجد أن إجاباتهم لا بنسبة تقدر 00 %، ومنه نجد أن في هذه الفئة من الشباب تأثرت بشكل كبير من نقص التجهيزات الالكترونية بالمؤسسة وساهم هذا في اعاقا 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 إجاباتهم إلى حد ما في المرتبة الثانية، ونجد في المرتبة الأخيرة لا بنسبة 00.0 %، وهذا يبدو أن الموظفين في هذه الفئة العمرية يظهرون نقص التجهيزات الالكترونية بالمؤسسة يعيق تأدية مهامهم 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	التكرار	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 تقوم بدورات تدريبية لعمائها من اجل تعلم استخدام التكنولوجيا الاتصال 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	تحسن الأداء
61.7 %	58	نعم
06.4 %	05	لا
31.9 %	30	الى حدما
100 %	94	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss26

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 وتليها نسبة 06.4 % التي تمثل لا، ويفسر الاتجاه العام لإجابة المبحوثين ان الارشادات التي قدمها مسؤولي البلدية الخاصة باستخدام وسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات ساهمت في تحسين أداء 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	التكرار	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 spss26

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 لإجابة 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 أداء 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		
				التكرار	ذكر
64	03	33	28	النسبة	
% 100	% 04.7	% 51.6	% 43.8		
30	03	15	12	التكرار	أنثى
% 100	% 10.0	% 50.0	% 40.0	النسبة	
94	06	48	40	التكرار	المجموع
% 100	% 06.4	% 51.1	% 42.6	النسبة	

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss26

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 فكانت لا وتليها في المرتبة الثانية إجابة بنعم بنسبة 42.6 %، وفي حين نجد المرتبة الاخير فكانت 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 لانها عوامل مساعدة في تطوير الذات وتعلم مهارات جديدة ومختلفة لتسهيل اداء المهام التقنية والادارية المختلفة.

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

- نلاحظ أن 51.6 % من الموظفين الذكور الذين كانت إجاباتهم 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 أيضا النسبة 10.0 % من اجابات عند إلى حد ما.

يبدو أن هناك توازنا بين الجنسين في مساعدة وسائل الاتصال الإلكتروني ساعدتك في تحسين مهاراتك التقنية عند إجابات من طرف كل من الذكور وإناث الا أن سجلنا ارتفاعا طفيفا عند الذكور لأنهم الأكثر حرصا 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 أحيانا 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 (21_30)، أن الاتصال الشفهي يساهم بدرجة معتبرة في تنمية 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. وعليه 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 المتوصل إليها من خلال الجداول (31-43)، أن استخدام البريد الإلكتروني، الإنترنت، والهاتف يساهم 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 المتوصل 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.
- **التباين بين الفئات:** بينت النتائج وجود اختلافات مرتبطة بالمستوى التعليمي، نوع الوظيفة، الجنس، والعمر. فقد كان أصحاب المستويات العليا (جامعي وثنائي) 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 إيجابًا 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

خاتمة عامة

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 فعّالة، قادرة على تمكين العاملين من فهم أهداف المؤسسة، والانسجام مع سياساتها، والمشاركة الفعالة في تنفيذ مهامهم، والشعور بالرضا والدافعية.

كما أن الاتصال الجيد يُسهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعاون والشفافية، ويُعزز 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 المدروسة.

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، ويُساعد 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 بُعد أو في الأوقات الحرجة.

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

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

التوصيات والإقتراحات

بناءً 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 يتناسب مع طبيعة المهام والمواقف المختلفة.

ثانياً، يُوصى بتكثيف برامج التدريب المستمر في مجال مهارات الاتصال، خصوصاً للعاملين في المناصب الإشرافية، لضمان نقل الرسائل بوضوح وتقادي سوء الفهم.

ثالثاً، من الضروري تعزيز ثقافة الحوار والتغذية الراجعة داخل المؤسسة، وذلك من خلال فتح قنوات اتصال صاعد، تسمح للعاملين 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 لتعميق البحث في موضوع الاتصال التنظيمي، وذلك من خلال استكشاف أبعاد جديدة أو تطبيق الدراسة في سياقات وقطاعات مختلفة.

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

كما يمكن التوسع 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، يُقترح التركيز مستقبلاً على دور القيادة في تفعيل 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 لتواصل فعال يُحافظ على استقرار الأداء.

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

قائمة المراجع

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- العلوي 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- مداس 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 مهيدي، أم البواقي، 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 بشرى، بوهراة 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- رتيبة 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، بمديرية 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 وتسيير 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 تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية جامعة بومرداس الجزائر، 2009-2010.
- 13- الصويح 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 بغرداية، 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 وتقييم، 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 المذكرة 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 الالكتروني في التعريف بالسياحة في الجزائر، رپورتاج 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- بدرية عبد العزيز، مدخل لمفهوم الاتصال ووظائفه، كلية الآداب، جامعة الملك سعود، 2023.

- 2- بشار حزي، الاتصال التنظيمي، منشورات جامعة الافتراضية السورية، جمهورية العربية السورية، 2020م.
 - 3- خالد زعموم، الاتصال التنظيمي، جامعة الشارقة، 2010/2009، منقول بلغواشي محمد، الاتصال التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية، غليزان، الجزائر، 2019/2018.
 - 4- سيزلاقي 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، 2008/2007 م.
 - 6- مصعب اسماعيل طبش، دور وتقنيات الاتصال الاداري في خدمة اتخاذ القرارات، جامعة غزة، 2008م.
 - 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 حفصي، زكية العمرابي، 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 تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 24، جوان 2016.
 - 3- بزايد نجا، المهارات الإدارية في ضوء الفروق الفردية بين النوع بشركة سوناطراك بمنطقة أرزيو، مجلة التنمية البشرية، مخبر التربية والتطور، المجلد 06، العدد 04، جامعة وهران 2، 2019.
 - 4- عبد المليك 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.

- 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 البحوث الإدارية، الضغوط الرقمية وأثرها على الأداء المؤسسي، العدد 12، جامعة الإسكندرية، 2020.
- 8- محمود فوزي، أثر الاتصال الكتابي على أداء الموظفين، مجلة الإدارة والتنظيم، 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 خيضر، بسكرة، جوان 2016.
- 5- المؤتمرات والندوات**
- 1- رويم فائزة، مهيري بلخير، معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية، عدد خاص الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- 2- سناء 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: استمارة استبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

حضرة الموظف الكريم اقوم ببحث مذكرة ماستر تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل

ضمن جامعة غرداية عن " الاتصال التنظيمي وأثرها على أداء العاملين " .

بناء عليه امل من جانبكم الاجابة على الاسئلة الموجودة في الاستمارة، مع الاشارة الى ان

مساهمتكم في الاجابة عليها سيساعدني كباحث في التوصل الى النتائج العلمية المرجوة،

لافت انتباهكم الى ان المعلومات التي ستدلون بها ستستعمل لأغراض البحث العلمي فقط،

وبالتالي ارجو منكم الاجابة بدقة وحياد.

الموسم الجامعي: 2025/2024

البيانات الشخصية

- 1- السن: من 19 الى 30 ☐ من 31 الى 40 ☐
- من 41 الى 50 ☐ من 51 فما فوق ☐
- 2- الجنس: ذكر ☐ انثى ☐
- 3- المستوى التعليمي: دون مستوى ☐ ابتدائي ☐ متوسط ☐
- ثانوي ☐ جامعي ☐
- 4- الحالة العائلية: أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐
- 5- نوع الوظيفة: وظيفة إدارية ☐ وظيفة مهنية ☐ ادارة عليا ☐

المحور الاول: مساهمة الاتصال المكتوب في ضبط السلوكيات التنظيمية

- 1-هل ترى أن اختيار وسيلة الاتصال مهم داخل البلدية؟
- نعم ☐ لا ☐
- 2-ما هي أفضل وسيلة اتصالية داخل البلدية في رأيك؟
- كتابية ☐ شفوية ☐ الكترونية ☐
- 3-هل المعلومات الكتابية تصلك في الوقت المناسب؟
- دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐
- 4-هل تصلك التعليمات والأوامر الكتابية والمنشورات المرتبطة بالعمل بشكل منتظم وفي وقتها؟
- دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐
- 5- كيف تقيم سرعة ادائك عن تنفيذ هذه الأوامر؟
- سريعة ☐ متوسطة ☐ بطيئة ☐
- 6-هل تفضل التواصل الكتابي وتبادل 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 ☐ الى حد ما ☐

8- هل يساهم الشهادات الكتابية في تعزيز انتمائك للمؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐ الى حد ما ☐

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

نعم ☐ لا ☐ الى حد ما ☐

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

ممتازة ☐ 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 ☐ الى حد ما ☐

المحور الثاني: مساهمة الاتصال الشفهي في تنمية المهارات الإدارية لدى عمال بلدية القراة

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 ☐ الى حد ما ☐

3_ هل تبلغ انشغالاتك ومشكلة المهنة مع الإدارة العليا عن طريق اللقاءات المباشرة؟

دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

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

سريع ☐ متوسط ☐ بطيء ☐

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

شكر وامتنان شفوي ☐ شهادات شرفية كتابية ☐ شهادات شرفية إلكترونية ☐

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

نعم ☐ لا ☐ الى حد ما ☐

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

دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

8- هل تقوم الإدارة العليا باستشارتك في الاجتماعات؟

دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

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

دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

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

ممتازة ☐ جيدة ☐ متوسطة ☐ سيئة ☐

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

نعم ☐ لا ☐ الى حد ما ☐

12- هل يساعدك الاتصال الشفهي في إقناع زملائك أو رؤسائك بمقترحاتك؟

نعم ☐ لا ☐

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

1-تعتمد البلدية على في توزيع المهام بين العمال واطلاعهم بمختلف المستجندات على؟ اختيار إجابة فقط

الفييس بوك ☐ الهاتف ☐ البريد الالكتروني ☐ الوتساب ☐

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

دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

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

دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

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

نعم ☐ لا ☐ الى حد ما ☐

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

دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

6 - عند ارسالك لرسالة الكترونية أو مكملة هاتفية تخص العمل تكون استجابة للمسؤول المباشر؟

بشكل فوري ☐ بعد فترة قصيرة ☐ بعد فترة طويلة ☐ لا يستجيب ☐

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

نعم ☐ لا ☐ الى حد ما ☐

8-هل نقص التجهيزات الالكترونية بالمؤسسة يعيق تأدية مهامكم؟

نعم ☐ لا ☐ الى 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 ☐ الى 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 الإنترنت وضعف الاتصال ☐

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

نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

الملحق 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

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

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	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

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

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

المحور الاول : مساهمة الاتصال المكتوب في ضبط السلوكيات التنظيمية

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

		هل ترى أن اختيار وسيلة الاتصال مهم داخل البلدية		Total	
		لا	نعم		
نوع الوظيفة	وظيفة إدارية	Effectif	5	12	17
		% dans نوع الوظيفة	29,4%	70,6%	100,0%
	وظيفة مهنية	Effectif	0	7	7
		% dans نوع الوظيفة	0,0%	100,0%	100,0%
	ادارة عليا	Effectif	39	31	70
		% dans نوع الوظيفة	55,7%	44,3%	100,0%
Total		Effectif	44	50	94
		% dans نوع الوظيفة	46,8%	53,2%	100,0%

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

		ما هي أفضل وسيلة اتصالية داخل البلدية في رأيك			Total	
		كتابية	شفهية	الالكترونية		
نوع الوظيفة	وظيفة إدارية	Effectif	9	2	6	17
		% dans نوع الوظيفة	52,9%	11,8%	35,3%	100,0%
	وظيفة مهنية	Effectif	3	0	4	7
		% dans نوع الوظيفة	42,9%	0,0%	57,1%	100,0%
	ادارة عليا	Effectif	9	3	58	70
		% dans نوع الوظيفة	12,9%	4,3%	82,9%	100,0%

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

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

		هل المعلومات الكتابية تصلك في الوقت المناسب				
		دائما	أحيانا	نادرا	Total	
نوع الوظيفة	وظيفة إدارية	Effectif	6	3	8	17
		% dans نوع الوظيفة	35,3%	17,6%	47,1%	100,0%
	وظيفة مهنية	Effectif	0	0	7	7
		% dans نوع الوظيفة	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
	ادارة عليا	Effectif	23	15	32	70
		% dans نوع الوظيفة	32,9%	21,4%	45,7%	100,0%
Total		Effectif	29	18	47	94
		% dans نوع الوظيفة	30,9%	19,1%	50,0%	100,0%

Tableau croisé نوع الوظيفة * هل تصلك التعليمات والأوامر الكتابية والمنشورات المرتبطة بالعمل بشكل منظم وفي وقتها

		هل تصلك التعليمات والأوامر الكتابية والمنشورات المرتبطة بالعمل بشكل منظم وفي وقتها				
		دائما	أحيانا	نادرا	Total	
نوع الوظيفة	وظيفة إدارية	Effectif	11	2	4	17
		% نوع الوظيفة dans	64,7%	11,8%	23,5%	100,0%
	وظيفة مهنية	Effectif	2	1	4	7
		% نوع الوظيفة dans	28,6%	14,3%	57,1%	100,0%
	ادارة عليا	Effectif	15	5	50	70
		% نوع الوظيفة dans	21,4%	7,1%	71,4%	100,0%
Total		Effectif	28	8	58	94
		% نوع الوظيفة dans	29,8%	8,5%	61,7%	100,0%

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

		كيف تقيم سرعة ادائك عن تنفيذ هذه الأوامر				
		سريعة	متوسطة	بطيئة	Total	
الجنس	ذكر	Effectif	12	5	47	64
		% dans الجنس	18,8%	7,8%	73,4%	100,0%
	أنثى	Effectif	6	4	20	30
		% dans الجنس	20,0%	13,3%	66,7%	100,0%
Total		Effectif	18	9	67	94
		% dans الجنس	19.1%	9.6%	71.3%	100.0%

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

		هل تفضل التواصل الكتابي وتبادل المعلومات عن طريق التقارير الكتابية مع الزملاء في العمل			
		لا	نعم	Total	
نوع الوظيفة	وظيفة إدارية	Effectif	6	11	17
		% dans نوع الوظيفة	35,3%	64,7%	100,0%
	وظيفة مهنية	Effectif	0	7	7
		% dans نوع الوظيفة	0,0%	100,0%	100,0%
	ادارة عليا	Effectif	23	47	70
		% dans نوع الوظيفة	32,9%	67,1%	100,0%
Total		Effectif	29	65	94
		% dans نوع الوظيفة	30,9%	69,1%	100,0%

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

			هل يساهم تبادل المعلومات بشكل مكتوب في تنسيق الجهود مع زملاء العمل			
			الى حد ما	لا	نعم	Total
السن	من 19 الى 30 سنة	Effectif	2	0	9	11
		% dans السن	18,2%	0,0%	81,8%	100,0%
	من 31 الى 40 سنة	Effectif	11	3	15	29
		% dans السن	37,9%	10,3%	51,7%	100,0%
	من 41 الى 50 سنة	Effectif	11	3	25	39
		% dans السن	28,2%	7,7%	64,1%	100,0%
	من 50 فما فوق	Effectif	7	1	7	15
		% dans السن	46,7%	6,7%	46,7%	100,0%
Total		Effectif	31	7	56	94
		% dans السن	33,0%	7,4%	59,6%	100,0%

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

			هل يساهم الشهادات الكتابية فى تعزيز انتمائك للمؤسسة			
			الى حد ما	لا	نعم	Total
السن	من 19 الى 30 سنة	Effectif	0	2	9	11
		% dans السن	0,0%	18,2%	81,8%	100,0%
	من 31 الى 40 سنة	Effectif	14	1	14	29
		% dans السن	48,3%	3,4%	48,3%	100,0%
	من 41 الى 50 سنة	Effectif	14	1	24	39
		% dans السن	35,9%	2,6%	61,5%	100,0%
	من 50 فما فوق	Effectif	7	0	8	15
		% dans السن	46,7%	0,0%	53,3%	100,0%
Total		Effectif	35	4	55	94

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

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

		هل تساهم التحفيزات الكتابية في رفع قدرتك على العمل الجماعي داخل المؤسسة			Total
		نعم	لا	الى حد ما	
السن	من 19 الى 30 سنة	9	0	2	11
	Effectif	81,8%	0,0%	18,2%	100,0%
من 31 الى 40 سنة	Effectif	16	2	11	29
	Effectif	55,2%	6,9%	37,9%	100,0%
من 41 الى 50 سنة	Effectif	26	2	11	39
	Effectif	66,7%	5,1%	28,2%	100,0%
من 50 فما فوق	Effectif	7	1	7	15
	Effectif	46,7%	6,7%	46,7%	100,0%
Total	Effectif	58	5	31	94
	Effectif	61,7%	5,3%	33,0%	100,0%

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

		هل تعتقد أن استخدام الاتصال المكتوب يحسن من أداء الموظفين داخل المؤسسة			Total
		نعم	لا	الى حد ما	
الحالة العائلية	أعزب	13	2	6	21
	Effectif	61,9%	9,5%	28,6%	100,0%
متزوج	Effectif	36	3	14	53
	Effectif	67,9%	5,7%	26,4%	100,0%
مطلق	Effectif	14	0	6	20
	Effectif	70,0%	0,0%	30,0%	100,0%
Total	Effectif	63	5	26	94
	Effectif	67,0%	5,3%	27,7%	100,0%

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

		هل يتم الالتزام بتطبيق ما ورد في اللوائح المكتوبة بشكل عادل بين جميع الموظفين			Total
		نعم	لا	الى حد ما	
الحالة العائلية	أعزب	13	0	8	21
	Effectif	61,9%	0,0%	38,1%	100,0%
متزوج	Effectif	36	2	15	53
	Effectif	67,9%	3,8%	28,3%	100,0%
مطلق	Effectif	14	0	6	20

الملاحق

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

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

		هل تطبق الأوامر الشفوية في وقتها المناسب			Total	
		دائما	أحيانا	نادرا		
نوع الوظيفة	وظيفة إدارية	Effectif	6	4	7	17
		% dans نوع الوظيفة	35,3%	23,5%	41,2%	100,0%
	وظيفة مهنية	Effectif	1	0	6	7
		% dans نوع الوظيفة	14,3%	0,0%	85,7%	100,0%
	ادارة عليا	Effectif	18	2	50	70
		% dans نوع الوظيفة	25,7%	2,9%	71,4%	100,0%
Total		Effectif	25	6	63	94
		% dans نوع الوظيفة	26,6%	6,4%	67,0%	100,0%

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

		هل تقدم لك المعلومات والأوامر الشفوية بالشكل المفصل والمناسب الذي يجعلك تؤدي واجبك على اكمل وجه			Total	
		نعم	لا	الى حد ما		
نوع الوظيفة	وظيفة إدارية	Effectif	8	1	8	17
		% dans نوع الوظيفة	47,1%	5,9%	47,1%	100,0%
	وظيفة مهنية	Effectif	1	0	6	7
		% dans نوع الوظيفة	14,3%	0,0%	85,7%	100,0%
	ادارة عليا	Effectif	17	4	49	70
		% dans نوع الوظيفة	24,3%	5,7%	70,0%	100,0%
Total		Effectif	26	5	63	94
		% dans نوع الوظيفة	27,7%	5,3%	67,0%	100,0%

Tableau croisé نوع الوظيفة * هل تبلغ انشغالاتك ومشاكلك المهنية مع الإدارة العليا عن طريق اللقاءات المباشرة

هل تبلغ انشغالاتك ومشاكلك المهنية مع الإدارة العليا عن طريق اللقاءات المباشرة						
			دائما	أحيانا	نادرا	Total
نوع الوظيفة	وظيفة إدارية	Effectif	8	3	6	17
		% dans نوع الوظيفة	47,1%	17,6%	35,3%	100,0%
	وظيفة مهنية	Effectif	1	0	6	7
		% dans نوع الوظيفة	14,3%	0,0%	85,7%	100,0%
	ادارة عليا	Effectif	15	6	49	70

الملاحق

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

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

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

		بطيء	متوسط	سريع	Total
نوع الوظيفة	وظيفة إدارية	9	2	6	17
	Effectif				
	dans %نوع الوظيفة	52,9%	11,8%	35,3%	100,0%
	وظيفة مهنية	1	0	6	7
	Effectif				
	dans %نوع الوظيفة	14,3%	0,0%	85,7%	100,0%
	إدارة عليا	16	2	52	70
	Effectif				
	dans %نوع الوظيفة	22,9%	2,9%	74,3%	100,0%
Total	Effectif	26	4	64	94
	dans %نوع الوظيفة	27,7%	4,3%	68,1%	100,0%

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

ماهو الأسلوب التحفيزي الذي تعتمد عليه الإدارة العليا في أداء مهامكم

		شكر وامتنان شفوي	شهادات شرفية كتابية	شهادات شرفية إلكترونية	Total
الجنس	ذكر	12	0	52	64
	Effectif				
	dans %الجنس	18,8%	0,0%	81,3%	100,0%
	أنثى	7	1	22	30
	Effectif				
	dans %الجنس	23,3%	3,3%	73,3%	100,0%
Total	Effectif	19	1	74	94
	dans %الجنس	20,2%	1,1%	78,7%	100,0%

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

الوظيفة

هل يشجعك الاتصال الشفهي واللقاءات اليومية مع زملاء العمل على أداء

مهامكم الوظيفية

		دائما	أحيانا	نادرا	Total
الجنس	ذكر	13	2	49	64
	Effectif				
	dans %الجنس	20,3%	3,1%	76,6%	100,0%
	أنثى	7	0	23	30
	Effectif				
	dans %الجنس	23,3%	0,0%	76,7%	100,0%
Total	Effectif	20	2	72	94
	dans %الجنس	21,3%	2,1%	76,6%	100,0%

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

هل تقوم الإدارة العليا بدعوتك لحضور الاجتماعات المهمة داخل البلدية

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

Tableau croisé الجنس * هل تقوم الإدارة العليا باستشارتك في الاجتماعات

هل تقوم الإدارة العليا باستشارتك في الاجتماعات

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

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

القرارات

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

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

		ما هو تقييمك لعملية اتخاذ القرارات الناتجة داخل هذه الاجتماعات				
		متوسطة	جيدة	ممتازة	Total	
السن	من 19 الى 30 سنة	Effectif	2	0	9	11
		% dans السن	18,2%	0,0%	81,8%	100,0%
	من 31 الى 40 سنة	Effectif	6	2	21	29
		% dans السن	20,7%	6,9%	72,4%	100,0%
	من 41 الى 50 سنة	Effectif	6	2	31	39
		% dans السن	15,4%	5,1%	79,5%	100,0%
	من 50 فما فوق	Effectif	1	2	12	15
		% dans السن	6,7%	13,3%	80,0%	100,0%
Total		Effectif	15	6	73	94
		% dans السن	16,0%	6,4%	77,7%	100,0%

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

		هل تعتمد الإدارة العليا على المشاورات الشفهية قبل اتخاذ القرارات الإدارية				
		الى حد ما	لا	نعم	Total	
السن	من 19 الى 30 سنة	Effectif	2	0	9	11
		% dans السن	18,2%	0,0%	81,8%	100,0%
	من 31 الى 40 سنة	Effectif	9	2	18	29
		% dans السن	31,0%	6,9%	62,1%	100,0%
	من 41 الى 50 سنة	Effectif	9	2	28	39
		% dans السن	23,1%	5,1%	71,8%	100,0%
	من 50 فما فوق	Effectif	1	2	12	15
		% dans السن	6,7%	13,3%	80,0%	100,0%
Total	Effectif	21	6	67	94	
	% dans السن	22,3%	6,4%	71,3%	100,0%	

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

		هل يساعدك الاتصال الشفهي في إقناع زملائك أو رؤسائك بمقترحاتك			Total
		لا	نعم		
السن	من 19 الى 30 سنة	Effectif	2	9	11
		% dans السن	18,2%	81,8%	100,0%
	من 31 الى 40 سنة	Effectif	9	20	29
		% dans السن	31,0%	69,0%	100,0%
	من 41 الى 50 سنة	Effectif	8	31	39
		% dans السن	20,5%	79,5%	100,0%
	من 50 فما فوق	Effectif	2	13	15
		% dans السن	13,3%	86,7%	100,0%

الملاحق

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

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

تعتمد البلدية على في توزيع المهام بين العمال واطلاعهم بمختلف المستندات

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

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

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

هل تقوم الإدارة العليا بمتابعة ومعرفة آخر المستندات حول عملكم عن

طريق الاتصالات الهاتفية

	نادرا	أحيانا	دائما	Total
--	-------	--------	-------	-------

الملاحق

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

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

Tableau croisé نوع الوظيفة * هل يساعد استخدام البريد الالكتروني في التواصل الفعال مع زملاء العمل

		هل يساعد استخدام البريد الالكتروني في التواصل الفعال مع زملاء العمل			Total
		دائما	أحيانا	نادرا	
نوع الوظيفة	وظيفة إدارية	Effectif	8	0	9
		% dans نوع الوظيفة	47,1%	0,0%	52,9%
	وظيفة مهنية	Effectif	1	0	6
		% dans نوع الوظيفة	14,3%	0,0%	85,7%
	ادارة عليا	Effectif	11	7	52
		% dans نوع الوظيفة	15,7%	10,0%	74,3%
Total		Effectif	20	7	67
		% dans نوع الوظيفة	21,3%	7,4%	71,3%

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

عند ارسالك لرسالة الكترونية أو مكالمة هاتفية تخص العمل تكون استجابة للمسؤول المباشر

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

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

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

			الى حد ما	لا	نعم	Total
الجنس	ذكر	Effectif	21	0	43	64
		% dans	32,8%	0,0%	67,2%	100,0%
	أنثى	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%	

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

هل نقص التجهيزات الالكترونية بالمؤسسة يعيق تأدية مهامكم

			الى حد ما	لا	نعم	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	13	1	15	29
		% dans	44,8%	3,4%	51,7%	100,0%
	من 41 الى 50 سنة	Effectif	13	1	25	39
		% dans	33,3%	2,6%	64,1%	100,0%
	من 50 فما فوق	Effectif	5	0	10	15
		% dans	33,3%	0,0%	66,7%	100,0%
Total	Effectif	33	2	59	94	
	% dans	35,1%	2,1%	62,8%	100,0%	

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

		هل تضمن لك المؤسسة دورات تدريبية لاستخدام الأجهزة الالكترونية				
		نعم	لا	الى حد ما	Total	
الحالة العائلية	أعزب	Effectif	9	0	12	21
		% dans الحالة العائلية	42,9%	0,0%	57,1%	100,0%
	متزوج	Effectif	19	1	33	53
		% dans الحالة العائلية	35,8%	1,9%	62,3%	100,0%
	مطلق	Effectif	6	0	14	20
		% dans الحالة العائلية	30,0%	0,0%	70,0%	100,0%
Total	Effectif	34	1	59	94	
	% dans الحالة العائلية	36,2%	1,1%	62,8%	100,0%	

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

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

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

		ما هي أبرز التحديات التي تواجهك عند استخدام وسائل الاتصال الإلكتروني				
		ضعف البنية التحتية	صعوبة التكيف مع			
		التقنية	التكنولوجيا	نقص التدريب	Total	
الحالة العائلية	أعزب	Effectif	7	2	12	21
		dans %الحالة العائلية	33,3%	9,5%	57,1%	100,0%
	متزوج	Effectif	14	4	35	53
		dans %الحالة العائلية	26,4%	7,5%	66,0%	100,0%
	مطلق	Effectif	4	0	16	20
		dans %الحالة العائلية	20,0%	0,0%	80,0%	100,0%
Total		Effectif	25	6	63	94
		dans %الحالة العائلية	26,6%	6,4%	67,0%	100,0%

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

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

Récapitulatif des modèles

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

a. Prédictors : (Constante), المحور الثالث : مساهمة الاتصال الإلكتروني في تطوير الأداء التقني للعاملين ببلدية القرارة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
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			

a. Variable dépendante : المحور الاول : مساهمة الاتصال المكتوب في ضبط السلوكيات التنظيمية
b. Prédictors : (Constante), المحور الثالث : مساهمة الاتصال الإلكتروني في تطوير الأداء التقني للعاملين ببلدية القرارة

Coefficients^a

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

a. Variable dépendante : المحور الاول : مساهمة الاتصال المكتوب في ضبط السلوكيات التنظيمية

Récapitulatif des modèles

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

الملاحق

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

a. Prédictors : (Constante),
المحور الاول : مساهمة الاتصال المكتوب في ضبط السلوكيات التنظيمية

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

b. Prédictors : (Constante),
المحور الاول : مساهمة الاتصال المكتوب في ضبط السلوكيات التنظيمية

Coefficients^a

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

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

a. Prédictors : (Constante),
المحور الثاني : مساهمة الاتصال الشفهي في تنمية المهارات الإدارية لدى عمال بلدية القارة

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

b. Prédictors : (Constante),
المحور الثاني : مساهمة الاتصال الشفهي في تنمية المهارات الإدارية لدى عمال بلدية القارة

Coefficients^a

Coefficients				Coefficients standardisés		
Modèle		Coefficients non standardisés		Bêta	t	Sig.
	B	Erreur standard				
1	(Constante)	9,513	2,424		3,924	,000
	المحور الثاني: مساهمة 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

a. Prédictors : (Constante),
التقني للعاملين ببلدية القرارة

ANOVA^a

ANOVA						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	50 974,042	1	50 974,042	1 840,383	,000 ^b
	de Student	2 548,171	92	27,698		
	Total	53 522,213	93			

a. Variable dépendante : TT01

b. Prédictors : (Constante),
المحور الثالث : مساهمة الاتصال الإلكتروني في تطوير الأداء التقني للعاملين ببلدية القرارة

Coefficients^a

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

a. Variable dépendante : TT01